

# ВІСНИК

Національного університету  
водного господарства та  
природокористування

**ISSN 2306-5478**

**В И П У С К 2(106)**

---

<https://doi.org/10.31713/ve220240>

Заснований  
у 1999 р.

Збірник наукових праць затверджений  
як фахове видання з економічних наук  
(Наказ МОН № 1643 від 28 грудня 2019 р.)

Збірник наукових праць

**Економічні науки**

Адреса редколегії:  
33028, м. Рівне, вул. Соборна, 11, НУВГП

Телефон: (0362)63-57-31

© Національний університет водного господарства  
та природокористування, 2024

У збірнику опубліковано наукові статті з економічних наук. Призначений для наукових працівників, державних службовців, викладачів закладів вищої освіти, здобувачів вищої освіти всіх рівнів і представників бізнесу.

**Головний редактор:** Мошинський В.С.,  
д.с.-г.н., професор, ректор.

**Заступник головного редактора:** Савіна Н.Б.,  
д.е.н., професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків.

### Редакційна колегія:

- |   |   |
|---|---|
| <b>Зінкевич О. В.</b> , к.е.н., доцент,<br>відповідальний секретар<br>(НУВГП, м. Рівне)   | <b>Попко О. В.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)  |
| <b>Антонюк О. Р.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)  | <b>Скрипчук П. М.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)   |
| <b>Безтелесна Л. І.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)   | <b>Ханін І. Г.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)  |
| <b>Бочко О. Ю.</b> , д.е.н., професор<br>(НУ «Львівська політехніка», м. Львів)   | <b>Шарко М. В.</b> , д.е.н., професор<br>(ДВНЗ «Приазовський державний<br>технічний університет», м. Маріуполь)   |
| <b>Грицюк П. М.</b> , д.е.н., професор,<br>зав. каф. комп'ютерних технологій та<br>економічної кібернетики<br>(НУВГП, м. Рівне)                     | <b>Агнешка Кістер</b> , професор, д-р габілітований<br>(Університет Марії Кюрі-Склодовської в<br>Любліні, Республіка Польща)  |
| <b>Дейнега О. В.</b> , д.е.н., професор,<br>проректор з наукової роботи<br>(РДГУ, м. Рівне)   | <b>Андра Звірбуле</b> , д-р економіки, професор,<br>декан факультету економіки та<br>соціального розвитку<br>(Латвійський університет наук і технологій,<br>Єлгава, Латвія) |
| <b>Іляш О. І.</b> , д.е.н., професор<br>(Національний технічний університет України<br>«Київський політехнічний інститут ім. Сікорського», м. Київ) | <b>Ден Іоан Топор</b> , професор, д-р габілітований,<br>декан економічного факультету<br>(Університет «1 грудня 1918 року»,<br>Альба-Юлія, Румунія)                         |
| <b>Коваль В. В.</b> , д.е.н., професор<br>(ІДГУ, м. Ізмаїл)   | <b>Ян Полцин</b> , професор, д-р габілітований<br>(Державний університет прикладних наук<br>імені Станіслава Сташиця в Пілі, Республіка Польща)                             |
| <b>Ковшун Н. Е.</b> , д.е.н., доцент, директор ННІЕМ<br>(НУВГП, м. Рівне)   | <b>Катерина Воробйова</b> , PhD, викладач<br>Вища школа Лімковкінга<br>(Університет креативних технологій Лімковкінга,<br>Кіберджая, Малайзія)                              |
| <b>Кушнір Н. Б.</b> , к.е.н., професор, зав. каф.<br>економіки підприємства і міжнародного бізнесу<br>(НУВГП, м. Рівне)                             | <b>Сембієва Ляззат Михайлівна</b> , професор, д-р наук, завідувач<br>кафедри державного аудиту (Євразійський національний<br>університет, імені Л. Н. Гумільова, Казахстан) |
| <b>Левицька С. О.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)   | <b>Ніно Адамашвілі</b> , PhD, науковий співробітник,<br>кафедра економіки (Університет Фоджа, Італія)   |
| <b>Мальчик М. В.</b> , д.е.н., професор, зав. каф. маркетингу<br>(НУВГП, м. Рівне)  | <b>Санджив Бансал</b> , професор, (д-р наук), декан факультету<br>менеджменту, директор Бізнес-школи Аміті<br>(Університет Аміті Уттар-Прадеш, Нойда, Індія)                |
| <b>Мамонтова Н. А.</b> , д.е.н., професор<br>(НУ «Острозька академія»)  | <b>Тетяна Чорейова</b> , Dr.h. Prof. Ing, PhD, професор кафедри<br>комунікацій (Жилінський університет, Словаччина)   |
| <b>Мельник Л. В.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)  | <b>Вікторія Вовк</b> , к.е.н., доцент кафедри<br>(Державний університет прикладних наук<br>імені Станіслава Сташиця в Пілі, Республіка Польща)                              |
| <b>Наумов О. Б.</b> , д.е.н., професор<br>(Національний авіаційний університет, м. Київ)  |   |
| <b>Нікитенко Д. В.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)  |   |
| <b>Осадча О. О.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)   |   |
| <b>Павелко О. В.</b> , д.е.н., професор<br>(НУВГП, м. Рівне)  |   |

*Опубліковані статті пройшли рецензування*

Матеріали збірника розглянуто і рекомендовано до видання  
Вченою радою університету 21 червня 2024 р., протокол № 6.

Адреса редколегії: 33028, м. Рівне, вул. Соборна, 11, НУВГП  
© Національний університет водного господарства  
та природокористування, 2024

# **BULLETIN**

**NATIONAL UNIVERSITY OF  
WATER AND ENVIRONMENTAL  
ENGINEERING**

**ISSN 2306-5478**

**VOLUME 2(106)**

---

<https://doi.org/10.31713/ve220240>

**Founded  
In 1999**

The given Collection of Scientific Papers is approved as a professional scientific publication in economic sciences (Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine of December 28, 2019 # 1643)

Collection of Scientific Papers

## **Economic Sciences**

Scientific Editorial Board Address:  
33028 Rivne, vul. Soborna, 11, NUWEE

Tel: (0362)63-57-31

© National University of Water and  
Environmental Engineering, 2024

The bulletin contains scientific articles in economics. It is designed for researchers, civil servants, lecturers of higher education institutions, degree-seeking student at all levels and business representatives.

**Senior Editor:** Moshynskiy V.S.,  
Doctor of Agricultural Sciences, Professor, Rector.

**Deputy Senior Editor:** Savina N.B.,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Vice-Rector for Research and International Relations.

### Scientific Editorial Board:

- |  |  |
|--|--|
| <b>Zinkevych O. V.</b> , Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor, Executive Secretary (NUWEE, Rivne)   | <b>Pavelko O. V.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)   |
| <b>Antoniuk O. P.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)  | <b>Popko O. V.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)   |
| <b>Beztelesna L. I.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)  | <b>Skrypchuk P. M.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)   |
| <b>Bochko O. Yu.</b> , Doctor of Economics, Professor (LPNU, Lviv)   | <b>Khanin I. H.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)  |
| <b>Hrytsiuk P. M.</b> , Doctor of Economics, Professor, Head of Computer Technology and Economic Cybernetics Department (NUWEE, Rivne)                       | <b>Sharko M. V.</b> , Doctor of Economics, Professor, (DVNZ «Pryazovsky State Technical University»)   |
| <b>Deineha O. V.</b> , Doctor of Economics, Professor (Rivne State Humanitarian University, Rivne)   | <b>Agnieszka Kister</b> , Prof. UMCS, Dr. Habil., Professor, (Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Poland)   |
| <b>Iliash O.I.</b> , Doctor of Economics, Professor (National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv)              | <b>Andra Zvirbule</b> , Dr. Oec., Prof., Dean of the Faculty of Economics and Social Development (Latvia University of Sciences and Technologies, Jelgava, Latvia) |
| <b>Koval V. V.</b> , Doctor of Economics, Professor (Izmail State University of Humanities, Izmail)  | <b>Dan Ioan Topor</b> , Prof., Dr. Habil., Dean of the Faculty of Economics (University of Decembrie 1918 in Alba-Iulia, Romania)                                  |
| <b>Kovshun N. E.</b> , Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Educational-Scientific Institute of Economics and Management (NUWEE, Rivne) | <b>Jan Polcyn</b> , Dr. Habil., Prof. ANS, Prof. (Stanislaw Staszic State University of Applied Sciences in Pila, Poland)  |
| <b>Kushnir N. B.</b> , Candidate of Economics (Ph.D.), Professor, Head of Enterprise Economics and International Business Department (NUWEE, Rivne)          | <b>Kateryna Vorobyova</b> , PhD, Lecturer Limkokwing Graduate School (LGS) (Limkokwing University of Creative Technology, Cyberjaya, Malaysia)                     |
| <b>Levytska S. O.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)  | <b>Lyazzat M. Sembiyeva</b> , Professor, Doctor of Science, Head of the State Audit Department (L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan)            |
| <b>Malchuk M. V.</b> , Doctor of Economics, Professor, Head of Marketing Department (NUWEE, Rivne)   | <b>Nino Adamashvili</b> , PhD, Researcher, Department of Economics (University of Foggia, Italy)   |
| <b>Mamontova N. A.</b> , Doctor of Economics, Professor, (The National University of Ostroh Academy)   | <b>Sanjeev Bansal</b> , Prof. (Dr.), Dean of the Faculty of Management Studies, Director Amity Business School (Amity University Uttar Pradesh, Noida, India)      |
| <b>Melnyk L. V.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)  | <b>Tatiana Čorejová</b> , Dr.h. Prof. Ing., PhD, Prof. of the Department of Communications (University of Žilina, Slovakia)  |
| <b>Naumov O. B.</b> , Doctor of Economics, Professor (National Aviation University, Kyiv)  | <b>Viktoriiia Vovk</b> , Dr., Adiunkt ANS (Stanislaw Staszic State University of Applied Sciences in Pila, Poland)   |
| <b>Nikytenko D. B.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)   |  |
| <b>Osadcha O. O.</b> , Doctor of Economics, Professor (NUWEE, Rivne)   |  |

*Published articles have been reviewed*

All papers have been reviewed and accepted for publication  
by the Academic Council of the University on June 21, 2024,  
Academic Council Meeting Minutes #6.

Scientific Editorial Board Address: 33028, Rivne, vul. Soborna, 11, NUWEE  
© National University of Water and Environmental Engineering, 2024



УДК 004.75

<https://doi.org/10.31713/ve220241>

JEL: M21, Q12, D22

Безтелесна Л. І. <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-0262-9334]</sup>,

д.е.н. професор,

Буткевич В. О. <sup>[1: ORCID ID: 0009-0007-7680-0134]</sup>,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ БРЕНДУ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті розкрито питання інновацій та інноваційних підходів популяризації бренду приватного підприємства «АМЕТИСТ ПЛЮС». Визначено, що у сучасному конкурентному середовищі виживають лише ті бренди, які можуть ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією. Штучний інтелект (ШІ) пропонує революційні інструменти, що дозволяють вийти за межі традиційного маркетингу та створити глибший, персоналізований зв'язок з клієнтами. Досліджено, як саме ШІ може допомогти брендам досягти успіху. Обґрунтовано важливість впровадження інноваційного розвитку та проаналізовано позитивний вплив інновацій на конкурентоспроможність обраного підприємства. На основі аналізу фінансового стану підприємства надано рекомендації щодо впровадження елементів та засобів ШІ. Визначено, що в результаті впровадження ШІ, підприємства можуть підвищувати конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, їх бренди стають зрозумілішими для клієнтів завдяки глибшому розумінню їх потреб, уподобань та точок болю. У цій роботі також досліджено вплив штучного інтелекту на діяльність одного з підприємств Рівненщини, що виробляє солодоці з вмістом сухофруктів і має бренд «Аметист». Виявлено потенціал та переваги застосування штучного інтелекту в галузі виробництва солодоців з вмістом сухофруктів, розроблено практичні рекомендації для підприємств цієї галузі та визначення перспектив подальшого розвитку з урахуванням сучасних технологічних та економічних тенденцій.

**Ключові слова:** штучний інтелект (ШІ); маркетинг; популяризація; бренд; інновації; персоналізація; автоматизація; аналітика; розвиток; чат-боти; потреби.

Сучасний світ стрімко розвивається, а штучний інтелект (ШІ) [1] стає потужним інструментом для трансформації різних галузей, у тому числі й продовольчого сектору. Рівненська область, яка має підприємства, що виробляють солодоці з вмістом сухофруктів, демонструє великий потенціал їх інноваційного розвитку. Місцеві виробники поставляють вироблену продукцію на ринок під власними

брендами.

Ідея впровадження інноваційних підходів для популяризації бренду за допомогою ШІ є досить цікавою сьогодні. Саме тому низка дослідників займались вивченням цього питання. Серед них можна виокремити Філіпа Котлера, який у книзі «Маркетинг 4.0: Від традиційного до цифрового» (2017) [2] довів, що ШІ трансформує маркетинг, дозволяючи створювати більш персоналізований та контекстний досвід для клієнтів, а маркетологи повинні використовувати дані, аналітику та ШІ, щоб краще розуміти своїх клієнтів та їхні потреби. Він також розробив модель «5Р» маркетингу 4.0:

**People (люди):** створення команди, яка володіє знаннями та навичками для роботи з ШІ.

**Processes (процеси):** розробка та впровадження процесів, які дозволяють використовувати ШІ для досягнення маркетингових цілей.

**Programs (програми):** створення програм, які використовують ШІ для автоматизації маркетингових завдань.

**Products (продукти):** розробка продуктів, які відповідають потребам клієнтів та можуть бути персоналізовані за допомогою ШІ.

**Platforms (платформи):** використання платформ, які дозволяють використовувати ШІ для досягнення маркетингових цілей.

Ще одним дослідником, який активно працює в цій ніші є Том Дей, який у книзі «Віртуальний помічник: Нова ера маркетингу» (2016) [0], описав такі ключові ідеї: віртуальні помічники з ШІ стають все більш популярними і можуть використовуватися для більш ефективного зв'язку з клієнтами, вони можуть надавати клієнтам інформацію про продукти та послуги, відповідати на їхні питання та навіть допомагати з оформленням замовлень.

Використання віртуальних помічників може допомогти брендам підвищити лояльність клієнтів та збільшити продажі.

Брайан Собель у своїй книзі «Інновації в маркетингу: Як використовувати штучний інтелект для створення кращих результатів» (2018) [4] також визначив такі ключові ідеї: ШІ може використовуватися для автоматизації маркетингових завдань, таких як створення контенту, оптимізація рекламних кампаній та аналіз даних. Використання ШІ може допомогти маркетологам економити час та кошти, а також покращити ефективність своїх кампаній.

Досліджуючи питання ШІ доцільно згадати про результат впровадження його на підприємствах, а саме стимулювання інноваційного розвитку підприємства – процесу господарювання, що



спирається на пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у змінюваних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації [5].

Варто зазначити, що ШІ також надає найрізноманітніші можливості для різних галузей економіки. ШІ може значно оптимізувати виробництво та маркетинг збуту виготовленої продукції, що призведе до підвищення конкурентоспроможності та стійкості цієї галузі, крім того, може покращити ефективність виробництва та розвиток ринків збуту.

Щодо ринку солодощів, які містять сухофрукти на Рівненщині, то процес виробництва та їх збут потребує постійного аналізу та вдосконалення з метою оптимізації всіх етапів. Застосування штучного інтелекту дозволить автоматизувати багато процесів, зменшити витрати на виробництво, підвищити якість продукції та забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

Генеративний штучний інтелект – це вид штучного інтелекту, який генерує різні типи даних, такі як аудіо, зображення, текст, код та інше, використовуючи наявні дані як натхнення та створюючи нові результати. Генеративний штучний інтелект – це майбутнє бізнесу [6].

Використання штучного інтелекту в бізнесі зараз стало основним напрямом, оскільки багато організацій розглядають ШІ як окрему технологію для спеціальних випадків використання або вбудовують його в звичайні корпоративні програмні системи, які обробляють основні бізнес-процеси.

Кількість компаній, які експериментують зі ШІ, зростає. Його розглядають як інструмент для покращення ефективності, підвищення продуктивності, зниження витрат, створення конкурентних переваг і відповідності очікуванням ринку, що швидко змінюються [7].

Для дослідження забезпечення інноваційного розвитку підприємства було обрано ПП «АМЕТИСТ ПЛЮС», яке працює та розвивається в Рівненській області.

Підприємство реалізує інноваційні підходи заради розвитку, а саме – вдалого маркетингового впровадження, адже створений хороший візуал бренду, який є впізнаваним в усій Україні.

Мета підприємства – здобуття лідерства у виробництві і продажів кондитерських виробів в Україні. Одна зі складових здобуття і збереження лідерства – постійні інновації в галузі обладнання і технологій, а також розв'язання низки управлінських завдань, а саме: максимізації прибутку шляхом впровадження нової рекламної стратегії; мінімізації виробничих витрат; підвищення

репутації компанії серед споживачів та покращення іміджу для підвищення привабливості товару; проведення рекламної компанії з метою залучення більшої кількості споживачів, дослідження цільового ринку та основних потреб споживачів; вдосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики [8].

Компанія активно використовує можливості штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації виробництва та збуту солодоців із сухофруктами. Підприємство використовує сучасні можливості для прогнозування попиту на солодоці з вмістом сухофруктів на основі існуючих даних про продажі, сезонних коливань, економічних показників та інших факторів. Це дозволяє підприємству більш точно планувати виробництво та запаси, а також уникати перевиробництва або нестачі продукції. Завод вдало використовує можливості ШІ для оптимізації маршрутів доставки солодоців до клієнтів. Це дозволяє підприємству економити час та кошти на доставці, а також покращувати обслуговування клієнтів. Вони аналізують конкурентне середовище для визначення оптимальної ціни на солодоці. За допомогою цього підприємство може максимізувати прибуток та залишатися конкурентоспроможним на ринку. ШІ використовується для контролю якості сировини, а саме сухофруктів на всіх етапах виробництва. Це дозволяє підприємству гарантувати високу якість продукції та відповідати вимогам міжнародних організацій з якості продукції.

ПП «Аметист Плюс» є одним із лідерів у впровадженні ШІ в продовольчому, а саме кондитерському секторі України. Використання ШІ дозволяє підприємству:

- збільшувати обсяги виробництва;

- підвищувати якість продукції;

- знижувати собівартість виробництва;

- підвищувати рівень конкурентоспроможності на світовому ринку;

- зберігати робочі місця.

Для того, щоб підтвердити раціональність впровадження інновацій на підприємстві, варто оцінити динаміку фінансових результатів (таблиця).

Оцінювання основних соціально-економічних і фінансових результатів функціонування ПП «Аметист Плюс» в динаміці впродовж двох останніх років поспіль свідчить, що завдяки впровадженню інновацій за допомогою ШІ, підприємство виходить на новий, продуктивніший рівень розвитку.





Таблиця

Динаміка соціально-економічних і фінансових результатів діяльності ПП «Аметист Плюс» [9]

Назва показника	2023	2022	Абсолютне відхилення, млн грн	Темп приросту, %
Дохід, млн грн	10,23	5,31	+ 4,92	92,6
Чистий прибуток, тис. грн	2500	29	+2471	в 85,2 р.
Активи, млн грн	4,17	1,48	+2,69	в 2,8 р.
Зобов'язання, тис. грн	829,1	568,8	+260,3	45,7
Кількість працівників, осіб	36	38	-2	-5,2

Саме штучний інтелект може стати потужним інструментом для популяризації продукції та розширення бізнесу. Використовуючи ШІ, можна краще зрозуміти своїх клієнтів, створити більш персоналізований досвід та залишатися на крок попереду конкурентів [10].

Для того, щоб ПП «Аметист Плюс» і в майбутньому розвивалося прогресивно, йому потрібно використати низку таких заходів.

Використовувати чат-боти зі штучним інтелектом, щоб відповідати на запитання та надавати підтримку клієнтам у режимі реального часу.

Збирати та аналізувати дані про поведінку клієнтів, за допомогою інструментів ШІ, щоб краще зрозуміти їхні потреби та вподобання.

Використовувати штучний інтелект для автоматизації таких завдань, як генерування лідів, створення контенту та управління соціальними мережами.

Використовувати штучний інтелект для розробки нових продуктів та рецептів, які відповідають потребам клієнтів.

Важливо створювати унікальні продукти, які виділятимуть підприємство на тлі конкурентів.

Можна використовувати чат-боти зі штучним інтелектом, щоб надавати цілодобову підтримку клієнтам. Важливо збирати відгуки клієнтів та використовувати їх для покращення своїх продуктів та

послуг.

Перевагами застосування ШІ для ПП «Аметист Плюс» є допомога кращого розуміння потреби та вподобання клієнтів, що дасть можливість підприємству пропонувати саме ту продукцію, яка їм потрібна. Це безсумнівно призведе до збільшення продажів, покращення лояльності клієнтів та кращого розуміння ринку. Штучний інтелект може допомогти розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів. Завдяки цьому, підприємство випередить конкурентів і залишаться на вістрі галузі. ШІ дозволяє масштабувати виробництво контенту відповідно до попиту, дозволяючи підприємствам швидко та економічно вигідно виробляти великі обсяги високоякісного контенту.

Отже, можна зробити висновок, що використання штучного інтелекту для збуту продукції може значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Завдяки аналізу даних про споживачів, їхніх уподобань, системи штучного інтелекту можуть допомогти виробнику створювати персоналізовані пропозиції, які краще відповідають потребам клієнтів. Автоматизація та аналіз ринкової інформації дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в умовах ринку та адаптувати свою стратегію збуту. Окрім того, ринок солодоців з вмістом сухофруктів в Україні демонструє стійке зростання, а ПП «Аметист Плюс» успішно використовує цю тенденцію, нарощуючи обсяги виробництва, дохід та чистий прибуток, дбаючи про якість продукції, яка відповідає ДСТУ.

1. Визначення поняття штучного інтелекту. 16.05.2023. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-shtuchnij-intelekt-istorija-vidi-ta-skladovi>. (дата звернення: 20.03.2024).
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. 2019. URL: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=83655&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=83655&p=1). (дата звернення: 20.03.2024).
3. Дей Т. Віртуальний помічник: Нова ера маркетингу. 2016. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%82>. (дата звернення: 20.03.2024).
4. Собель Б. Інновації в маркетингу: Як використовувати штучний інтелект для створення кращих результатів. 2018. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/ai-and-marketing-how-it-can-successfully-combine-without-risks/>. (дата звернення: 20.03.2024).
5. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2012. 582 с.
6. Як бізнес може використовувати штучний інтелект. 8 травня 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/8/699875/>. (дата звернення: 20.03.2024).
7. Застосування штучного інтелекту в бізнесі: як це допомагає оптимізувати роботу. 15 грудня 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-biznesi-yak-ce-dopomagaє-optimizuvati-robotu>. (дата звернення: 20.03.2024).
8. Історія компанії. URL: <http://chocco-via.com.ua/pro-kompaniyu/>. (дата звернення: 20.03.2024).
9. Фінансова звітність ПП «АМЕТИСТ ПЛЮС» за 2022 та 2023 роки. URL: <https://opendatobot.ua/c/36937754>. (дата звернення: 20.03.2024).
10. ШІ та



маркетинг: як це можна успішно поєднати без ризиків. 18 серпня 2023. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/ai-and-marketing-how-it-can-successfully-combine-without-risks/>. (дата звернення: 20.03.2024).

## REFERENCES:

1. Vyznachennia poniattia shtuchnoho intelektu. 16.05.2023. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-shtuchnij-intelekt-istorija-vidi-ta-skladovi>. (data zvernennia: 20.03.2024).
2. Kotler F. Marketynh 4.0. 2019. URL: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=83655&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=83655&p=1). (data zvernennia: 20.03.2024).
3. Dei T. Virtualnyi pomichnyk: Nova era marketynhu. 2016. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%82>. (data zvernennia: 20.03.2024).
4. Sobel B. Innovatsii v marketynhu: Yak vykorystovuvaty shtuchnyi intelekt dlia stvorennia krashchykh rezultativ. 2018. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/ai-and-marketing-how-it-can-successfully-combine-without-risks/> (data zvernennia: 20.03.2024).
5. Problemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv u tranzhytnii ekonomitsi : monohrafiia / za zah. red. S. M. Illiashenka. Sumy : VTD «Universytetska knyha», 2012. 582 s.
6. Yak biznes mozhe vykorystovuvaty shtuchnyi intelekt. 8 travnia 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/8/699875/>. (data zvernennia: 20.03.2024).
7. Zastosuvannia shtuchnoho intelektu v biznesi: yak tse dopomahaie optymizuvaty robotu. 15 hrudnia 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-biznesi-yak-ce-dopomaga-optimizuvati-robotu>. (data zvernennia: 20.03.2024).
8. Istoriia kompanii. URL: <http://chocco-via.com.ua/pro-kompaniyu/>. (data zvernennia: 20.03.2024).
9. Finansova zvitnist PP «AMETYST PLU» za 2022 ta 2023 roky. URL: <https://opendatobot.ua/c/36937754>. (data zvernennia: 20.03.2024).
10. Shl ta marketynh: yak tse mozha uspishno poiednaty bez ryzykiv. 18 serpnia 2023. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/ai-and-marketing-how-it-can-successfully-combine-without-risks/>. (data zvernennia: 20.03.2024).

---

**Beztelesna L. I.** [1: ORCID ID: 0000-0002-0262-9334],

Doctor of Economics, Professor,

**Butkevych V. O.** [1: ORCID ID: 0009-0007-7680-0134],

Senior Student

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## INNOVATIVE APPROACHES OF BRAND PROMOTION USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The article discusses the issue of innovations and innovative approaches to popularizing the brand of the private enterprise "AMETYST PLUS". It was determined that only those brands that can effectively interact with their audience survive in today's competitive environment. Artificial intelligence (AI) offers revolutionary tools that allow you to go beyond traditional marketing and create a deeper, more personalized connection with

**customers. It explores exactly how AI can help brands succeed. The importance of the implementation of innovative development is substantiated and the positive impact of innovations on the competitiveness of the selected enterprise is analyzed. Based on the analysis of the company's financial condition, recommendations are provided for the implementation of AI elements and tools. It was determined that as a result of the implementation of AI, enterprises can increase competitiveness both in domestic and foreign markets, their brands become clearer to customers thanks to a deeper understanding of their needs, preferences and pain points. This paper also examines the impact of artificial intelligence on the activities of one of the enterprises of the Rivne region, which produces sweets containing dried fruits and has the Amethyst brand. The potential and advantages of using artificial intelligence in the production of sweets containing dried fruits have been identified, practical recommendations for enterprises in this field have been developed and prospects for further development have been determined, taking into account modern technological and economic trends.**

**Keywords:** Artificial intelligence (AI); marketing; promotion; brand; innovation; personalization; automation; analytics; development; chatbots; needs.

Отримано: 11 квітня 0224 року  
Прорецензовано: 16 квітня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



<sup>1</sup>Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## ФІЗІОКРАТИЧНІ ЗАСАДИ НОВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ ОБЛІКУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: Ф. КЕНЕ ТА С. ПОДОЛИНСЬКИЙ

У статті проаналізовано основні праці основоположника фізіократії Ф. Кене та представника української школи фізичної економії С. Подолинського. Проведено паралель між поглядами науковців та сучасними глобальними викликами щодо клімату, енергетики, аграрної галузі економіки та бухгалтерського обліку як інформаційного інструменту управління зазначеною проблематикою. Виявлено, що вчення Ф. Кене важливе у визнанні бухгалтерського обліку наукою макроекономічного значення, наданні пріоритетності сільськогосподарській галузі у прирості багатства країни, а також визначенні землі як ключового активу. С. Подолинський відомий енергетичною концепцією, що в сучасних умовах підтверджує важливість відновлювальної енергетики, зокрема біоенергетики. Запропоновано виділити новий об'єкт у новітній парадигмі обліку – біоенергетичні активи, що дозволить створити інформаційне забезпечення важливої галузі енергетики.

**Ключові слова:** новітня парадигма обліку; біоенергетичні активи; облік в аграрних підприємствах; фізіократичні засади розвитку бухгалтерського обліку.

**Постановка проблеми.** Врахування особливостей вітчизняного розвитку економіки є необхідною умовою побудови новітньої парадигми бухгалтерського обліку. Україна має масштабний аграрний потенціал, завдяки якому можна забезпечити населення необхідними продуктами та створити провідну позицію країни на міжнародному ринку. У 2021 році частка сільського господарства у ВВП була найвищою серед усіх секторів економіки і становила понад 10% [1]. До початку повномасштабного воєнного вторгнення Україна входила до п'яти найбільших експортерів зернових у світі (75% виготовленої продукції експортували, для внутрішнього споживання населення вистачало 25%). Також поставляла 10% всього світового експорту пшениці, понад 47% соняшникової олії та більше 14% кукурудзи [2]. Після початку воєнних дій у 2022 році, незважаючи на зруйновану інфраструктуру, порушену логістику та відтік кадрів, Україна залишається одним з головних постачальників зерна та

соняшникової олії (частка міжнародної торгівлі 10%). У 2023 році було експортовано 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн, 16,1 млн т пшениці до 65 країн та 5,7 млн тонн соняшникової олії в 130 країн [3]. Аграрна галузь є і має бути провідною в Україні, оскільки тут наявний головний актив – земля, що придатна для сільського господарства.

Зважаючи на перераховані переваги національного багатства України, бухгалтерський облік, як універсальна мова бізнесу, має забезпечити наявність актуальних даних для задоволення потреб менеджменту аграрних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В. Жук та ін. вважають, що вчення Ф. Кене є базою у сприйнятті бухгалтерського обліку як важливої економічної науки: визначено пріоритетну роль обліку в управлінні державою та окремою галуззю економіки; обґрунтовано важливість обліку доходів і витрат у всіх галузях економіки за певними правилами та формами; аргументовано позицію, що приріст багатства можливий лише у сфері виробництва; розкрито особливості обліку у сільському господарстві і визначено необхідність здійснення витрат на поліпшення родючості землі [4]. П. Куцик, В. Шевчук, І. Дерун підкреслюють визначну роль роботи Ф. Кене для розробки та впровадження природничих вимог до обліку у новітній парадигмі, оскільки ідеї основоположника фізіократії актуальні та зберігають прикладне значення для обліку [5]. С. Остапчук робить висновки, що фізіократи на чолі з Ф. Кене розглядають землеробство комплексно у взаємозв'язку з всіма іншими галузями виробництва, а чистий дохід від землеробства визнають багатством нації та джерелом життя людини [6]. В. Шевчук [7] відроджує надбання українських фізіократів, зокрема С. Подолинського, та сприяє належному визнанню отриманих ними наукових ідей, які можна використати у бухгалтерському обліку.

Попри наявні дослідження відсутні сформульовані ідеї, щодо впливу поглядів фізіократів на формування концептуальних та методологічних засад бухгалтерського обліку.

**Метою статті** є визначення основних фізіократичних засад, що впливають на формування новітньої парадигми обліку в умовах виникнення сучасних глобальних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Для глибшого розуміння цінності землі та природних ресурсів слід звернутися до ідей фізіократів. Фізіократія (від. грец. Φυσις – «природа» і грец. κράτος «влада») – «течія французьких економістів, представників класичної політичної економії XVIII століття; визнавали землю й землеробство єдиними джерелами багатства, а землеробську працю – єдиною продуктивною



працею, що створює додаткову вартість» [8]. Засновником школи був французький економіст Ф. Кене (1694–1774 рр.), який зазначав: «...постійно відтворюване багатство сільського господарства є основою для всіх професій, сприяє розквіту торгівлі, добробуту населення, приводить у рух промисловість і підтримує процвітання нації... Воно (землеробство) є основою для всієї економіки держави» [9]. Особливістю фізіократів було те, що вони відстоювали свої погляди перед меркантилістами, які вважали, що головним джерелом багатства є торгівля, а найбільшими скарбами – гроші, срібло, золото й коштовності.

Найвідомішою працею Ф. Кене є «Економічна таблиця» (1778 р.), де автор поділив суспільство на три класи: землевласників, фермерів, ремісників [10]. Це була макроекономічна схема розподілу продуктивних та грошових потоків між суспільними класами. У таблиці Ф. Кене присутня готова продукція, витрати на основний та оборотний капітал, грошові кошти, оренда плати та інші поняття, що інтерпретуються як об'єкти бухгалтерського обліку. Модель також показує: звідки беруться доходи; де виникає сукупний і чистий дохід; як відшкодовуються витрати (орендна плата, техніка, насіння, виробничі запаси тощо); яким чином розподіляється прибуток. Висновком Ф. Кене є те, що чистий продукт утворюється тільки у сільському господарстві, тому для покращення економічних процесів слід в першу чергу задовольнити потреби саме цієї галузі.

Ф. Кене був одним з перших, хто ґрунтовно дослідив та аргументував вчення про капітал. Меркантилісти ототожнювали капітал з грошима та золотом. Найбагатшою країною вони вважали ту, яка володіє найбільшими матеріальними та фінансовими благами. Ф. Кене вважав, що гроші є пустим багатством, яке не спроможне виробляти. Основним капіталом («початкові аванси» у працях Ф. Кене) науковець називав сільськогосподарські землі, будівлі, тварини, знаряддя праці, які використовуються декілька виробничих циклів [11]. Можемо ототожнити ці об'єкти з сучасними необоротними активами, які відображаються у 1 класі рахунків бухгалтерського обліку. До виробничого капіталу («щорічні аванси» у працях Ф. Кене) автор відносив витрати на насіння, корми, промислові товари, які використовуються в одному виробничому циклі. Згідно з сучасною бухгалтерською термінологією – це оборотні активи.

Влучно характеризують наукову роботу фізіократа В. Жук та ін.: «...батько фізичної економіки Ф. Кене розумів значення облікового забезпечення реалізації його ідей гармонійної економіки. Однак на той час «стандартизована» система обліку ще не існувала» [4]. Тобто

основоположник фізіократії ще у XVIII столітті підкреслював роль розподілу капіталу, який дещо у трансформованій формі присутній у бухгалтерському обліку.

У вченні Ф. Кене присутній інтерес до методики обліку, яка ще тоді не була уніфікована. Проте автор розуміє її значення на національному рівні, а не лише на рівні окремого суб'єкта господарювання. Ф. Кене звертає увагу на найважливіші активи у сільському господарстві, які мають мати належне обліково-аналітичне забезпечення. У науковій праці «Зерно» зазначає: «Першочерговими благами, якими розпоряджається держава, є люди, землі і худоба» [9]. Щодо обліку доходів і витрат Ф. Кене пише: «Сільське господарство виробляє два види багатства: одна частина річної продукції являє собою дохід, що належить землевласнику, а інша – покриття витрат, які здійснені в сільськогосподарському виробництві» [9]. Тут прослідковується ідея формування собівартості та чистого прибутку. Крім того, що автор велике значення надавав землі як основному активу, він вважав витрати на поліпшення землі одними з першочергових. Слід зауважити, що Ф. Кене мав чітке бачення круговороту грошей та капіталу у суспільстві. Ідеї основоположника фізіократії важливі у побудові новітньої парадигми обліку в цілому та для аграрного сектору зокрема.

У працях Ф. Кене прослідковується намір підкреслити необхідність розподілу витрат, визначення чистого доходу та виділення головних активів. Іншими словами, автор вказує на важливість методики бухгалтерського обліку, яка використовується при формуванні кінцевих показників чистого прибутку для суспільства в цілому. Звідси вчення Ф. Кене важливе у визнанні бухгалтерського обліку наукою макроекономічного значення.

Ідеї фізіократів були продовжені в Україні школою фізичної економії, яку започаткував С. Подолинський, розвивали В. Вернадський та М. Руденко. Фізична економія виникла як альтернатива політичній економії та доводить визначальний вплив законів природи на суспільні процеси. Примітним є те, що дана течія виникла саме в Україні, яка володіє 30% світового чорнозему – землі, що найбільш прийнятна для землеробства та вирощування рослин. Враховуючи це, бухгалтерський облік, як наука, повинен забезпечити інформаційні потреби функціонування аграрного сектору.

С. Подолинський (1850–1891 рр.) став відомим завдяки дослідженню еколого-економічних питань та аналізу ідей фізичної економії для вирішення проблем сталого розвитку. Вчений дав нове визначення людської праці у контексті енергії на Землі: «Праця є таке споживання механічної та психічної роботи, що нагромаджена в





організмі, яке має результатом збільшення кількості перетворюваної енергії на земній поверхні» [12]. З усіх видів людської праці С. Подолинський виділяв землеробство, яке за його словами є: «найпріоритетнішою, найпродуктивнішою, найкориснішою працею, яка в десятки разів збільшує вироблений природою продукт» [12].

Ідеї основоположника фізичної економії зазнали критики від Ф. Енгельса, якому К. Маркс доручив оцінити наукові досягнення молодого вченого, що і спричинило передчасну смерть С. Подолинського. Проте сам К. Маркс згодом визнав, що теорія науковця логічно обґрунтована. Сучасні дослідники [13] стверджують, що праці С. Подолинського значно випередили розвиток природничих наук, що і зумовило їх недооцінку з боку опонентів.

С. Подолинський розвиває ідеї Ф. Кене, який теж вважав працю на землі єдиним видом діяльності, що приносить чистий дохід державі. Проте український представник фізичної економії, крім додаткової матеріальної вартості, наділяє землеробство здатністю примножувати енергію на Землі. М. Руденко пише про переконання С. Подолинського: «У чому ж полягали ці ідеї? Стисло їх можна звести до такої формули: Додаткова вартість – це додаткова енергія Сонця, яку людство використовує для свого прогресу» [14, С. 82]. Тому найбільшим науковим внеском С. Подолинського є економічно-екологічні ідеї щодо праці людини як одного з найбільших чинників нагромадження енергії, основним джерелом якої є Сонце. Ці погляди вченого вплинули на праці В. Вернадського про ноосферу, роль людини у природі та баланс енергії на Землі.

С. Подолинський висловлюється щодо використання викопного палива: «енергія, що міститься в кам'яному вугіллі, перевищує щодо теплоти і роботи в 20 разів енергію, витрачену на її добування» [12]. Автор сумнівається, що використання традиційних видів палива є доцільним, оскільки вважає, що кам'яне вугілля і торф є готовими згустками сонячної енергії, які формувались довгий час. На думку науковця, таке споживання є неощадливим, оскільки під час використання для опалення та роботи машин не використовується та кількість енергії, що була збережена: «кам'яне вугілля є запасом сонячної енергії, зібраним протягом величезного періоду часу, і що, споживаючи його у великій кількості, ми вводимо в наш бюджет прибутки старих років, що випадково зібралися, а розрахунок ведемо так, начебто ми справді зводимо кінці з кінцями» [12].

У працях С. Подолинського простежується інтерес до джерел виникнення енергії та її примноження на поверхні Землі. Можна припустити, що науковець був би прихильником відновлювальної енергетики. З існуючих відновлювальних джерел енергії (ВДЕ):

біоенергетика (енергія з біомаси), гідроенергетика, вітрова енергетика, сонячна фотоелектрика, навколишнє тепло (теплові насоси), геотермальна енергетика, енергія припливів та хвиль океану, на наш погляд, перевагу би отримала енергія з біомаси. Науковець пише: «випадки прояву механічної роботи в неорганічному світі, тобто вітри, водяні течії, припливи, без втручання людини при споживанні своєї механічної роботи ніколи не переводять сонячну енергію в більш перетворювану форму і ніколи не запобігають розсіюванню вищих форм енергії... Тільки в тому разі нагромаджена рослинами енергія йде на підняття нової кількості енергії на вищий щабель, коли запас цей входить до складу їжі трудящої тварини чи людини; або ж слугує паливом для машини, побудованої і керованої працею людини» [12]. С. Подолинський вказує, що збережена рослинами енергія може примножувати енергію на землі. Це може слугувати аргументом того, що біоенергетика – є пріоритетним видом відновлювальної енергетики, оскільки використовує працю людини, земельні ресурси та енергію сонця на вирощування біомаси, яка згодом стає біопаливом та використовується для задоволення людських потреб.

Вважаємо, що вивчення наукових праць С. Подолинського дозволить удосконалити підходи до енергетичної стратегії держави та розв'язати ряд екологічних проблем, пов'язаних з декарбонізацією. Декарбонізація – це ряд заходів щодо зменшення темпу глобального потепління та уникнення пов'язаних з цим наслідків. Одним з пріоритетних напрямів декарбонізації є якнайшвидша заміна традиційного викопного палива (вугілля, нафта, природний газ) відновлювальними джерелами енергії, які ще називають без вуглецеві.

Можливо, такі явища як зміна клімату та перевищення норми викидів вуглецю в атмосферу і є наслідком розпорошення та неправомірного використання енергії минулих поколінь, як зазначав С. Подолинський. Використання ВДЕ, зокрема біоенергетики, може бути прикладом «ощадливості» енергії згідно з теорією науковця. Вирощування енергетичних культур є прикладом використання людської праці та енергії сонця, а отже, згідно з вченням С. Подолинського, процесом не лише вдалого використання енергії, а й її примноження на Землі. Враховуючи це, енергетична концепція С. Подолинського відіграє надзвичайну роль у сучасному розвитку біоенергетики, а бухгалтерський облік, як наука, повинен забезпечити інформаційні потреби згідно з актуальними запитами.

Хоча С. Подолинський за життя не зазнав заслуженої слави, сьогодні його ім'я популяризують у науковій спільноті та надають цінність ідейним здобуткам. Зокрема, у 1999 році в Києві була утворена громадська організація «Наукове товариство

ім. С. Подолинського», головою якої є професор Шевчук В. Слід віддати належне науковцю, який популяризує надбання українських фізіократів та сприяє належному визнанню отриманих ними наукових здобутків. У своїй статті «Фундатор національної і світової наукової школи фізичної економії (до 170-річчя українського вченого і громадського діяча Сергія Подолинського)» Шевчук В. пише: «На противагу безпідставному звинуваченню Ф. Енгельса в тому, ніби С. Подолинський «поплутав фізичне з економічним», залишається актуальним неупереджене обстоювання доведень українського вченого. Адже насправді він поєднав фізичне з економічним, започаткувавши у світовій науці парадигму фізичної економії, що спирається на природничі засади. А також став фундатором української наукової школи, котра донині зберігає світовий вимір» [7]. Крім того, автор зазначає, що доробок С. Подолинського в поєднанні з вченням В. Вернадського можна розглядати як: «природничу основу надання фундаментальності екологічній економіці» [7].

Враховуючи глобальні економічні виклики, зміну клімату та збереження природних ресурсів парадигма бухгалтерського обліку зазнає змін у концептуальних та методологічних засадах. Звертаючись до ідей фізіократів, можна окреслити окремі елементи новітньої парадигми обліку (рисунок).

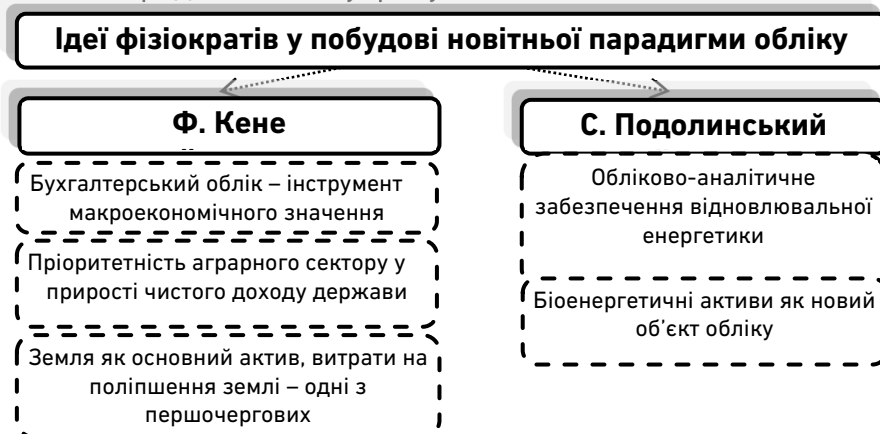


Рисунок. Новітня парадигма обліку в аграрних підприємствах: фізіократичні засади

**Висновки.** Фізіократи надають пріоритетного значення аграрному сектору економіки у прирості багатства країни та створенні додаткової енергії. Вирішення продовольчої, енергетичної та кліматичної криз можливе завдяки вдалому використанню природних ресурсів та енергії Сонця. Оскільки бухгалтерський облік є інструментом надання актуальної достовірної інформації про господарські процеси в аграрних підприємствах, постає необхідність

врахувати ідеї фізіократів у формуванні новітньої парадигми обліку.

Основними ідеями вчення Ф. Кене, які можуть бути основоположними у формуванні новітньої парадигми обліку в Україні, є: 1) визнання бухгалтерського обліку інструментом макроекономічного значення; 2) надання пріоритетної ролі аграрному сектору економіки у прирості чистого доходу держави, що стимулюватиме розвиток облікової науки у сфері сільського господарства; 3) визначення землі як основного активу та витрат на поліпшення землі одними з першочергових, що дозволяє створити нову парадигму для коректного відображення природних ресурсів.

На основі аналізу праць С. Подолинського сформовано положення, які слід врахувати у формуванні новітньої парадигми обліку: 1) енергетична концепція сприяє виділенню нових об'єктів обліку – біоенергетичних активів; 2) пріоритетне місце в енергетичному секторі займає відновлювальна енергетика, для якої необхідно створити відповідне обліково-аналітичне забезпечення.

1. Валовий внутрішній продукт України у 2021 р. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2021/> (дата звернення: 10.06.2024).
2. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 10.06.2024).
3. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. 17 січня. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/245689.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html) (дата звернення: 10.06.2024).
4. Жук В., Замлинський В., Дяченко О. Роль бухгалтерського обліку у становленні економічної науки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3 (318). С. 29–33.
5. Куцик П., Шевчук В., Дерун І. STEM і становлення новітньої парадигми бухгалтерського обліку. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. № 4(45). С. 22–35. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3804>. (дата звернення: 20.03.2024).
6. Остапчук С. Фізіократичні засади бухгалтерського обліку використання земель сільськогосподарського призначення. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 4 (70). С. 23–29.
7. Шевчук В. Фундатор національної і світової наукової школи фізичної економії (до 170-річчя українського вченого і громадського діяча Сергія Подолинського). *Вісник НТШ*. 2020. № 64. С. 50–58.
8. Фізіократи. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=ФІЗИОКРАТИ> (дата звернення: 10.06.2024).
9. Фізіократи. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Фізіократи> (дата звернення: 10.06.2024).
10. Несененко П., Патлатой О., Хуачжи Г. Проблема створення доданої вартості в аграрному секторі економіки в працях деяких представників французького відгалуження класичного напрямку економічної теорії. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 223–230. URL: <https://doi.org/10.32782/224-6282/189-40>. (дата звернення: 20.03.2024).
11. Гаркавко В. К., Бикова В. О. Дещо про маловідомі сторінки з життя і наукової діяльності Ф. Кене. *Економічний простір*. 2018. № 129. 2018. С. 216–225.
12. Подолинський С. А. Вибрані твори / упоряд. Л. Я. Корнійчук. К. :



KNEU, 2000. 430 с. **13.** Фізіократична доктрина розвитку бухгалтерського обліку : колективна монографія / В. М. Жук, Б. В. Мельничук, С. М. Остапчук та ін. ; за ред. В. М. Жука. К. : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2015. 234 с. **14.** Руденко М. Енергія прогресу. Вибрані праці з економії, філософії та космології. Київ : ТОВ «Видавництво «Кліо», 2015. 680 с.

## REFERENCES:

1. Valovyi vnutrishnii produkt Ukrainy u 2021 r. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2021/> (data zvernennia: 10.06.2024).
2. Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiikosti-problemy-ta> (data zvernennia: 10.06.2024).
3. Na rozminovanykh zemliakh Ukrainy vzhe mozhna vyrostyty 1 mln t zerna. Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2024. 17 sichnia. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/245689.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html) (data zvernennia: 10.06.2024).
4. Zhuk V., Zamlynskyi V., Diachenko O. Rol bukhhalterskoho obliku u stanovleni ekonomichnoi nauky. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2023. № 3 (318). С. 29–33.
5. Kutsyk P., Shevchuk V., Derun I. STEM i stanovlennia novitnoi paradyhmy bukhhalterskoho obliku. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. № 4(45). S. 22–35. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapt.4.45.2022.3804>. (data zvernennia: 20.03.2024).
6. Ostapchuk S. Fiziokratychni zasady bukhhalterskoho obliku vykorystannia zemel silskohospodarskoho pryznachennia. *Visnyk ZhDTU*. 2014. № 4 (70). S. 23–29.
7. Shevchuk V. Fundator natsionalnoi i svitovoi naukovi shkoly fizychnoi ekonomii (do 170-richchia ukrainskoho vchenoho i hromadskoho diiacha Serhiia Podolynskoho). *Visnyk NTS*. 2020. № 64. S. 50–58.
8. Fiziokraty. Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=FIZIOKRATY> (data zvernennia: 10.06.2024).
9. Fiziokraty. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Fiziokraty> (data zvernennia: 10.06.2024).
10. Nesenenko P., Patlatoi O., Khuachzhy H. Problema stvorennia dodanoi vartosti v ahrarnomu sektori ekonomiky v pratsiakh deiakykh predstavnykiv frantsuzkoho vidhaluzhennia klasychnoho napriamu ekonomichnoi teorii. *Ekonomichniy prostir*. 2024. № 189. S. 223–230. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-40>. (data zvernennia: 20.03.2024).
11. Harkavko V. K., Bykova V. O. Deshcho pro malovidomi storinky z zhyttia i naukovoї diialnosti F. Kene. *Ekonomichniy prostir*. 2018. № 129. 2018. S. 216–225.
12. Podolynskyi S. A. Vybrani tvory / uporiad. L. Ya. Korniiuchuk. K. : KNEU, 2000. 430 s.
13. Fiziokratychna doktryna rozvytku bukhhalterskoho obliku : kolektyvna monohrafiia / V. M. Zhuk, B. V. Melnychuk, S. M. Ostapchuk ta in. ; za red. V. M. Zhuka. K. : Natsionalnyi naukovyi tsentr «Instytut ahrarnoi ekonomiky», 2015. 234 s.
14. Rуденко М. Енергія прогресу. Вибрані праці з економії, філософії та космології. Київ : ТОВ «Видавництво «Кліо», 2015. 680 с.

**Bila Y. A.** [1: ORCID ID: 0000-0002-0741-5597],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*West Ukrainian National University, Ternopil*

## **PHYSIOCRATIC PRINCIPLES OF THE NEW ACCOUNTING PARADIGM IN AGRICULTURAL ENTERPRISES: F. KENE AND S. PODOLYNSKYI**

**During the martial law period in Ukraine, an energy crisis is present due to attacks on strategic infrastructure objects. The agricultural sector of the country can not only meet the food needs of the population but also partially address energy problems through the development of bioenergy. The absence of methodological guidelines for the accounting of biomass and biofuels and the low informativeness of regulatory support for accounting in agriculture necessitate the formation of a new accounting paradigm that meets the demands of agricultural enterprise management. The article analyzes the main works of the founder of physiocracy, F. Quesnay, and the representative of the Ukrainian school of physical economy, S. Podolynsky. A parallel is drawn between the views of these scientists and contemporary global challenges related to climate, energy, the agricultural sector of the economy, and accounting as an informational management tool for these issues. It was found that F. Quesnay's teachings are important in recognizing accounting as a macroeconomic science, prioritizing the agricultural sector in the growth of the country's wealth, and identifying land as a key asset. S. Podolynsky is known for his energy concept, which in modern conditions confirms the importance of renewable energy, particularly bioenergy. It is proposed to highlight a new object in the new accounting paradigm – bioenergy assets, which will create informational support for an important energy sector. It is concluded that physiocrats prioritize the agricultural sector of the economy in the growth of the country's wealth and the creation of additional energy on earth.**

**Keywords:** new accounting paradigm; bioenergy assets; accounting in agricultural enterprises; physiocratic principles of accounting development.

Отримано: 11 червня 2024 року  
Прорецензовано: 16 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



<sup>1</sup>ГО Інститут досліджень соціального капіталу, м. Львів

<sup>2</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>3</sup>ВСП «Рівненський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України», м. Рівне

## ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ СТІЙКОЇ ГАСТРОНОМІЇ В КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено складові стійкої гастрономії. Здійснено детальну характеристику цілей глобального розвитку, які є пріоритетними для України. Виокремлено особливості сучасних гастрономічних турів в Україні і Європі. Визначено позитивні і негативні тенденції стійкої гастрономії. Подано базові рекомендації долучення до концепції сталої гастрономії представників бізнесу і громадян. Проведене оцінювання ринку рослинних альтернатив в Україні. Встановлено, що ринок рослинних альтернатив продовжує розвиватися, охоплюючи збільшене споживання продуктів рослинного походження всіма групами населення. Розглянуто сучасні тренди щодо їжі рослинного походження. Виділено основні напрями у контексті сталого розвитку ресторанного бізнесу.

**Ключові слова:** сталий розвиток; стійка гастрономія; туристичний бізнес; ресторанний бізнес; ринок рослинних альтернатив; продукти харчування; відповідальне споживання; довкілля.

**Постановка проблеми.** Сучасна гастрономія, поєднуючи традиції народів і культуру приготування їжі, є важливим елементом культурного самовираження народів світу. Різноманітність етнічних кухонь світу є важливою нематеріальною спадщиною для всього людства. Для того, щоб зберегти особливості кожного етносу у 2016 році Генеральною Асамблеєю ООН було запропоновано відмічати День стійкої гастрономії, місією якого є привернення уваги до надважливих соціальних проблем, зокрема: до стійкої гастрономії як до інструменту розвитку сільськогосподарської галузі, пошуку ефективних і безпечних способів поліпшення харчування, підвищення якості їжі, максимальної нешкідливості сучасного продовольства [1].

У сучасному розумінні стійка гастрономія – це не лише спосіб самовираження народів, а й важлива частина сталого розвитку, яка тісно пов'язана з усіма його складовими елементами: соціальним, економічним та екологічним [2]. З цього визначення бачимо, що поняття «стійка гастрономія» – це дуже широке поняття, яке не обмежується лише споживанням їжі. Розгляду складових даного поняття в концепції сталого розвитку присвячена дана стаття.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблема сталого розвитку сьогодні приділено достатньо багато уваги серед зарубіжних і вітчизняних науковців. Останні дослідження показують, що сталий розвиток відіграє ключову роль у збалансуванні задоволеності існуючих потреб бізнесу і громадян та захистом інтересів майбутніх поколінь. Проте, питання сутності стійкої гастрономії сьогодні є малодослідженим у науковій літературі і найчастіше зустрічається в соціальних медіа чи на сайтах ресторанів або туристичних операторів (кулінарні блоги, гастрономічні тури, інновації в гастрономії тощо). Тому, для написання статті нами використані найактуальніші дані, подані у відкритому доступі щодо складових стійкої гастрономії як балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

**Мета дослідження:** дослідити складові стійкої гастрономії як важливого чинника сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Кожен народ і його культура вносять свій внесок в сталий розвиток через особливості харчування і гастрономію. Сталий розвиток покликаний задовольнити потреби сучасного покоління без шкоди для майбутніх поколінь і передбачає вирівнювання рівня якості життя населення різних країн та його подальше зростання. Водночас, за висновками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), у 2023 році спостерігається тенденція до зростання голоду у світі, оскільки 828 мільйонів населення (10%) – щовечора лягають спати голодними, що на 46 мільйонів більше ніж у 2022 році. Серед тих, хто постраждав від голоду, дві третини – жінки, а 80% живуть у районах, схильних до зміни клімату [3].

У 2022 році війна між Росією та Україною – найбільшими світовими виробниками основних зернових, олійних культур, добрив призвела до величезних перебоїв у міжнародних ланцюгах постачання, що спричинило зростання цін на зерно, добрива та енергоносії. Це призвело до того, що у 2022 році глобальний індекс





цін на продовольство досяг найвищого рівня за всю історію спостережень [6].

За висновками світових медіа, тенденції щодо зростання глобального голоду зберігаються стабільно високими через екстремальні погодні явища, незбалансоване використання природних ресурсів, забруднення довкілля, збройні конфлікти, війни тощо. Тому важливими орієнтирами досягнення Україною Цілей Сталого Розвитку є скорочення споживання ресурсів, перехід на інші види матеріалів і джерел енергії, впровадження прогресивних безвідходних технологій, зменшення навантаження на довкілля і здоров'я людини [3–4].

Україна підтримала проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина [7].

Глобальний розвиток передбачає сімнадцять головних цілей, які є пріоритетними для України і слугують своєрідним фундаментом для розробки проєктів прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України (рисунок).

Серед сімнадцяти цілей сталого розвитку на другому місці знаходиться ціль подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства. Ця глобальна ціль має чотири основних розширених завдання, які необхідно досягнути до 2030 року, зокрема [2]:

- покінчити з голодом і забезпечити вразливі групи населення цілорічним доступом до безпечної, поживної і достатньої їжі;
- покінчити з усіма формами недоїдання, у тому числі досягти до 2025 року погоджених на міжнародному рівні цільових показників, що стосуються боротьби з затримкою росту і виснаженням у дітей віком до п'яти років, а також задовольняти потреби в харчуванні дівчаток підліткового віку, вагітних і жінок, які годують, і літніх людей;

1. Подолання бідності	2. Подолання голоду	3. Забезпечення здорового способу життя	4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти
5. Забезпечення гендерної рівності	6. Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією	7. Забезпечення доступу до стійких і сучасних джерел енергії	8. Сприяння сталому економічному зростанню, повній зайнятості і гідній праці
9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння сталій індустріалізації та інноваціям	10. Зменшення нерівності	11. Забезпечення екологічної стійкості міст, інших населених пунктів	12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
13. Запровадження заходів боротьби зі зміною клімату та її наслідками	14. Збереження і раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів	15. Збереження екосистем суші	16. Сприяння побудові миролюбного суспільства
17. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в межах глобального партнерства в інтересах сталого розвитку			

Рисунок. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року (згруповано за даними [3–4; 7])

- подвоїти продуктивність сільського господарства і доходи дрібних виробників продовольства, зокрема жінок, представників корінних народів, фермерських сімейних господарств, скотарів і рибалок, у тому числі шляхом забезпечення гарантованого та рівного доступу до землі, інших виробничих ресурсів і факторів сільськогосподарського виробництва, знань, фінансових послуг, ринків і можливостей для збільшення доданої вартості та зайнятості в несільськогосподарських секторах;

- забезпечити створення стійких систем виробництва продуктів харчування й упровадити методи ведення сільського господарства, які дозволяють підвищити життєстійкість і продуктивність та збільшити обсяги виробництва, сприяють збереженню екосистем, зміцнюють здатність адаптуватися до зміни клімату, екстремальних погодних явищ, засух, повеней та інших лих і поступово покращують якість земель та ґрунтів.

Виробництво, реалізація і організація споживання власної продукції та закупних товарів – це функції закладів ресторанного господарства і елементи сталого розвитку, які мають відношення до всіх учасників процесу, дотичного до гастрономічного туризму



(державні органи та органи місцевого самоврядування, туристичний і готельно-ресторанний бізнеси, громадські організації туристичного спрямування, виробники) повинні просувати споживання стійких продуктів харчування і налагоджувати зв'язки з місцевими постачальниками.

Перейдемо до визначення сутності поняття «стійка гастрономія» і визначимо її роль у житті сучасних людей.

Так, гастрономія в ресторанах часто передбачає ретельно складене меню, яке відправляє відвідувачів у кулінарну подорож. Ці меню створені, щоб здивувати, порадувати та викликати виклик. Від дегустаційних меню, які демонструють креативність шеф-кухаря, до тематичних обідів, які переносять відвідувачів у різні культури чи епохи, ресторани переосмислюють, що означає вечеряти поза домом.

Однією з характерних рис гастрономії в ресторанах є акцент на якості інгредієнтів і сезонності – важливого критерію в оцінці стійкої гастрономії. Шеф-кухари тісно співпрацюють з місцевими фермерами, щоб отримати найсвіжіші та унікальні інгредієнти для своїх страв. Ця прихильність до сезонності гарантує, що страви будуть не тільки смачними, але й екологічно безпечними [8].

Туристичні оператори, розробляючи гастрономічні тури, здійснюють поєднання кулінарії і культурно-пізнавальної програми. Такі тури можуть бути як у середині країни, так і поза її межами. Наприклад, гостотури Україною: сирно-винний тур Закарпаттям, релакс і вино в Закарпатті, екскурсія на сучасну козину ферму та парк «Острів сакур» у Київській області, екскурсія «Львів місто кави і шоколаду» [9]. Гастротури Європою: гастрономічний week-end в Баварії 2 ночі/3 дні, знайомство з Бургундією за авторською програмою, смаки Вірменії, майстер-класи з готування в Тажіна – Марокко; пошуку трюфелів із собаками або свинями і подальшого приготування страв з цими грибами – Італія, Франція, Хорватія; готування національних страв – Грузія, Китай, Індія, Сінгапур, Японія; приготування чорної паельї – Іспанія [10].

Отже, сучасні гастотури враховують особливості запитів своїх споживачів, які все частіше проявляють інтерес до стійкої гастрономії і їм важливо знати: звідки беруться інгредієнти, яким чином їх вирощують, як вони потрапляють на ринки і на столи в ресторанах. Це вибір їжі, котра не шкодить навколишньому середовищу, здоров'ю людей і зберігає культурні традиції народів світу.

Поряд з вищепереліченими позитивними тенденціями стійкої гастрономії, спостерігається негативна тенденція до зростання кількості населення і дефіцит продуктів харчування в усьому світі.

Так, прогнозується, що до 2050 року населення планети зросте до понад 9 мільярдів осіб, яких треба буде прогодувати. Якщо у 2019 році населення планети становило 7,7 млрд осіб, то до 2050 року прогнозується збільшення на 2 млрд (9,7 млрд осіб). 50% приросту населення припаде на такі країни: Індія, Нігерія, Пакистан, Демократичну Республіку Конго, Ефіопію, Танзанію, Індонезію, Єгипет [11].

Діаметрально протилежна тенденція за даними ООН прогнозується стосовно України: населення України до 2050 року скоротиться на 8,8 мільйонів осіб. За статистичними показниками у 2018 році чисельність українців становила 42 млн осіб, а до 2050 року чисельність може становити 33,2 млн осіб [11]. В інституті демографії та соціальних досліджень НАН прогнозується, що зростання смертності через війну в Україні, зниження народжуваності та міграція населення можуть призвести до того, що населення до 2030 року скоротиться до 35 млн осіб (оптимістичний прогноз) [12].

ООН у своїх дослідженнях подає такі відомості, що третина всієї виробленої у світі їжі псується, або викидається через різні чинники на рівні виробництва, транспортування і споживання: 17% загального світового виробництва харчів витрачається даремно з них 11% – це продукти харчування, які викидаються домогосподарствами, 5% – утилізуються готельно-ресторанними закладами; 2% – супермаркетами і ринками [13].

Світові державні і недержавні організації та інші представники громадянського суспільства, керуючись цілями сталого розвитку у кожній країні світу, закликають до відповідального споживання продуктів харчування. З точки зору економічної науки, відповідальне споживання – це економне використання природних ресурсів у межах задоволення лише необхідних людських потреб.

У таблиці подано базові рекомендації долучення представників бізнесу і громадян до концепції сталої гастрономії.

У таблиці зібрано певні рекомендації, щоб долучитися до концепції сталої гастрономії на своїй кухні та у закладах харчування.



Таблиця

Рекомендації долучення до концепції сталої гастрономії

№ з/п	Рекомендації	Характеристика
1.	Обрання сезонних і місцевих продуктів для приготування страв	Зменшує викиди парникових газів і кількість ресурсів, що витрачають для транспортування харчових продуктів здалеку. Такі продукти зберігають більше поживної цінності і не потребують пакування. Здійснюється підтримка дрібних виробників і сімейних ферм, що економічно зміцнює місцеві громади і підтримує кулінарні традиції
2.	Зменшення кількості харчових відходів на кухні	Багато продуктів викидають на рівні споживання через високі стандарти до їх зовнішнього вигляду, неправильне зберігання, придбання зайвих товарів тощо. Раціональне використання продуктів вдома і в закладах харчування допоможе скоротити кількість продуктів, що викидаються
3.	Подання страв на менших тарілках	Мешканці розвинутих країн споживають значно більше їжі, ніж потрібно для оптимального здоров'я, і багато харчових відходів є наслідком завеликих порцій у ресторанах та купівлі надмірної кількості продуктів. Зменшення порцій вдома та у закладах харчування допоможе скоротити кількість продуктів, що викидаються
4.	Скорочення використання одноразового пластику	Цей матеріал суперечить принципам стійкого розвитку, адже після використання нікуди не зникає, а поступово розпадається та залишається в навколишньому середовищі у формі мікропластику. Ці мікроскопічні фрагменти знаходять всюди: на дні найглибшої у світі Маріанської западини, в шлунках диких тварин і навіть у плаценті вагітних жінок. Заміна одноразового пластику на своїй кухні та у закладах харчування на екологічні альтернативи – паперові соломки чи тарілки з кукурудзяного крохмалю тощо
5.	Додавання більше рослинних страв у раціон	Тваринництво є одним із найбільших забруднювачів навколишнього середовища, промислові ферми створюють відмінні умови для поширення зоонозних захворювань, адже є місцем скупчення великої кількості тварин у стресі та з ослабленим імунітетом. Чимало експертів вважають появу наступної пандемії неминучою, якщо тільки промислове тваринництво не зазнає суттєвих ефективних реформ. Вживання людиною більше рослинної їжі призводить до збільшення кількості корисних бактерій в організмі, що допомагає йому виробляти жирні кислоти, які мають здатність знижувати ризик виникнення запальних та онкологічних захворювань

продовження таблиці

6.	Використовувати рослинні замітники м'яса	Високобілкові рослинні продукти: квасоля, арахіс, горох, нут, соя є корисними альтернативами м'яса, з яких можна приготувати смачні, поживні та екологічні страви. Заміна принаймні кількох порцій м'яса щотижня на ці альтернативи є якісним внеском у власне здоров'я, навколишнє середовище і добробут тварин
----	--	---

*Джерело:* згруповане авторами за даними [11–13].

Серед перерахованих рекомендацій, особливий інтерес привертає використання рослинних заміників м'яса, адже з'ясувалось, що ставлення українців до цих продуктів достатньо позитивне, навіть в умовах повномасштабної війни.

Так, за результатами маркетингового і соціологічного дослідження ринку рослинних альтернатив у 2023 році в Україні, яке здійснено зусиллями фірми Pro Consulting спостерігається така тенденція на ринку рослинних продуктів: до 2021 року – швидке зростання ринку: імпортери нарощували об'єми поставок в Україну, а на внутрішньому ринку з'являються нові виробники. Рослинне молоко залишається домінуючим продуктом на ринку, оскільки підходить для більшої категорії споживачів та має більшу цінову варіативність. Стосовно ринку рослинного м'яса в Україні, то його динаміка постійно змінюється: наразі лідером ринку є український виробник Eat Me At, а половину займають компанії імпортери [14].

На основі загальних тенденцій макроекономічних показників, експерти ринку рослинних альтернатив дають такі прогнози щодо його розвитку на 2023–2025 рр.: очікується зростання номінального ВВП на 4%; темпи інфляції сповільняться з 26% до 18% (прогнози НБУ); підвищення цін на енергоресурси для комерційних підприємств; підвищення попиту за рахунок повернення громадян, які покинули країну на початку війни; значне зростання вищеперахованих показників у разі повного припинення війни в Україні [14].

Проведене оцінювання ринку рослинних альтернатив вказує на те, що попри війну в Україні, цей ринок продовжує розвиватися, охоплюючи збільшене споживання продуктів рослинного походження всіма групами населення, не обов'язково виключаючи тваринні продукти, але роблячи акцент на рослинній основі дієти.

Таким чином, відповідно до зростаючого попиту споживачів до питань сталої гастрономії: джерел походження продуктів, їх поживної цінності, впливу на здоров'я і довкілля, формуються сучасні тренди



щодо їжі рослинного походження. Розглянемо чотири ключових тренди у 2024 році:

1) продукти харчування з низьким впливом на навколишнє середовище: попит на продукти, які виробляються екологічно і зменшують вуглецевий слід (оливкова олія і олія авокадо – велика кількість мононенасичених жирів; їстівні морські водорості – насичені поживними речовинами);

2) інноваційні продукти харчування в галузі клітинного сільського господарства (виробництво культивованого м'яса, ферментів та інших білків, які підтримують техно-функціональні властивості м'яса і нетваринного молока);

3) продукти харчування з додаванням цукрозамінників (використання аллюлози, яка має меншу за цукор кількість побічних ефектів на здоров'я людини);

4) продукти харчування із застосуванням технології дегідратації (з овочів, фруктів видаляють вологу і поміщають їх в морозильну камеру, для тривалого зберігання), що дає змогу перетворювати їх на веганські версії традиційних закусок із тваринної сировини (в'ялене м'ясо, джерки, снеки тощо).

Отже, зміни, які визначають хід розвитку нашої планети, заставляють суспільство адаптувати спосіб мислення до нових реалій задля сталого майбутнього наступних поколінь. Наприклад, вибір раціону, що виключає вживання будь-яких продуктів тваринного походження в Європі стрімко зростає, оскільки все більше споживачів дізнаються про кліматичну кризу і починають змінювати свій спосіб життя. Стала гастрономія чітко прослідковується в європейських рестораних, які беруть на себе зобов'язання щодо сталого розвитку на основі етичних та екологічних інновацій. Прикладом цього є те, що понад чотири роки гід Мішлен нагороджує ресторани, які дотримуються сталого підходу до гастрономії відзнакою «Зелена зірка Мішлен» [15]. Критеріями оцінювання таких ресторанів, що підвищують екологічну свідомість є: наявність місцевих продуктів в короткому ланцюзі, засаджена рослинами тераса, наявність пермакультурного городу, наявність умов і засобів для компостування органічних відходів, надання переваги продуктам, котрі куплені без упаковки, політика абсолютної сезонності для овочів і фруктів, збір ягід і грибів на природі та в лісі, застосування для приготування страв мікрофільтрованої води.

Підсумовуючи вищесказане, можна виділити основні напрями у контексті сталого розвитку ресторанного бізнесу: скорочення та прозорість ланцюгів постачань; екологізація технологічних процесів;

зменшення об'ємів відходів на кухні; скорочення втрат сировини, води, енергії; тренд на здорове харчування; зростання пропозиції веганських страв у меню, у тому числі страв з рослинних замінників м'яса тощо.

**Висновки.** Стейка гастрономія – це не просто тренд у ресторанному бізнесі, а необхідність, яка відповідає споживчим цінностям та очікуванням. Зі зростанням екологічної свідомості питання сталого розвитку стали важливими тенденціями розвитку ресторанного бізнесу. Відвідувачі ресторанів все частіше звертають увагу на вплив їхнього вибору на довкілля, а заклади ресторанного господарства реагують на їх пріоритети, впроваджуючи екологічно чисті практики. Це включає в себе пошук органічних та місцевих інгредієнтів, контроль харчових відходів та застосування енергоефективних заходів.

**1.** День сталої гастрономії 18 червня. *Організація Об'єднаних Націй* : офіційний сайт. URL: <https://www.un.org/en/observances/sustainable-gastronomy-day> (дата звернення: 15.05.2024). **2.** Алевтина Козачок. Стала гастрономія і з чим її їдять. *Українська правда* : офіційний сайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/06/18/245223/> (дата звернення: 15.05.2024). **3.** Сталый розвиток для України. *Міжрегіональний центр наукових досліджень та експертиз* : офіційний сайт. URL: <https://sd4ua.org/golovni-temi-stalogo-rozvitku/tsili-stalogo-rozvytku-2/> (дата звернення: 15.05.2024). **4.** Цілі сталого розвитку. Довідник для підприємців. *Дія* : офіційний вебпортал. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals> (дата звернення: 15.05.2024). **5.** Олексій Павлиш. Світові ціни на продовольство досягли рекордного рівня у 2022 році – ООН. *Економічна правда* : офіційний сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/01/7/695761/> (дата звернення: 17.05.2024). **6.** Why do more than 800 million people live in hunger? URL: <https://www.aljazeera.com/news/2023/5/28/why-is-global-hunger-on-the-rise-2> (дата звернення: 20.05.2024). **7.** Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. Чинний, поточна редакція від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 20.05.2024). **8.** The Art of Gastronomy Food. URL: <https://sgu.ac.id/the-art-of-gastronomy-food/> (дата звернення: 21.05.2024). **9.** Гастрономічні тури по Україні. *Туристична компанія ЕтноСвіт* : офіційний сайт. URL: <https://etnosvit.com/uk/types/gastronomichni/> (дата звернення: 21.05.2024). **10.** Гастотури Європою. *Туристична компанія Avialiga* : офіційний сайт. URL: <https://avialiga.ua/category/leisure/discover-upgrade/gastrotours> (дата звернення: 21.05.2024). **11.** До 2050 року людей на планеті буде майже 10 мільярдів – ООН. *Радіо Свобода* : офіційний сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news/28572413.html> (дата звернення: 21.05.2024). **12.** Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України : офіційний сайт. URL: <https://idss.org.ua/index> (дата звернення: 25.05.2024). **13.** *Організація Об'єднаних Націй в Україні* : офіційний сайт. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 26.05.2024). **14.** Результати маркетингового та соціологічного





дослідження ринку рослинних альтернатив в Україні 2023. *Кампанія UA Plant-Based* : офіційний сайт. URL: <https://uaplantbased.com.ua/blog/plant-based-research-2023> (дата звернення: 26.05.2024). **15.** Гід Мішлен 2024: Ресторани «Зелена зірка» нагороджені за екологічний підхід. *SortiraParis* : офіційний сайт. URL: <https://www.sortiraparis.com/uk/de-isti-v-parizhi/restoran/guides/272968-gid-mislen-2024-restorani-zelena-zirka-nagorodzeni-za-ekologichniy-pidhid> (дата звернення: 30.05.2024).

## REFERENCES:

1. Den staloi hastronomii 18 chervnia. *Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii* : ofitsiyni sait. URL: <https://www.un.org/en/observances/sustainable-gastronomy-day> (data zvernennia: 15.05.2024).
2. Alevtyna Kozachok. Stala hastronomiia i z chym yii yidiat. *Ukrainska pravda* : ofitsiyni sait. URL: <https://life.ppravda.com.ua/columns/2021/06/18/245223/> (data zvernennia: 15.05.2024).
3. Stalyi rozvytok dlia Ukrainy. *Mizhrehionalnyi tsentr naukovykh doslidzhen ta ekspertyz* : ofitsiyni sait. URL: <https://sd4ua.org/golovni-temi-stalogo-rozvitku/tsili-stalogo-rozvitku-2/> (data zvernennia: 15.05.2024).
4. Tsili staloho rozvytku. Dovidnyk dlia pidprijemtsiv. *Diia* : ofitsiyni vebportal. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals> (data zvernennia: 15.05.2024).
5. Oleksii Pavlysh. Svitovi tsiny na prodovolstvo dosiahly rekordnoho rivnia u 2022 rotsi – OON. *Ekonomichna pravda* : ofitsiyni sait. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/01/7/695761/> (data zvernennia: 17.05.2024).
6. Why do more than 800 million people live in hunger? URL: <https://www.aljazeera.com/news/2023/5/28/why-is-global-hunger-on-the-rise-2> (data zvernennia: 20.05.2024).
7. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku : Ukaz Prezdynta Ukrainy vid 30 veresnia 2019 r. № 722/2019. Chynnyi, potochna redaktsiia vid 30.09.2019 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (data zvernennia: 20.05.2024).
8. The Art of Gastronomy Food. URL: <https://sgu.ac.id/the-art-of-gastronomy-food/> (data zvernennia: 21.05.2024).
9. Hastronomichni tury po Ukraini. *Turystychna kompaniia EtnoSvit* : ofitsiyni sait. URL: <https://etnosvit.com/uk/types/gastronomichni/> (data zvernennia: 21.05.2024).
10. Hastotury Yevropoiu. *Turystychna kompaniia Avialiga* : ofitsiyni sait. URL: <https://avialiga.ua/category/leisure/discover-upgrade/gastrotours> (data zvernennia: 21.05.2024).
11. Do 2050 roku liudei na planeti bude maizhe 10 miliardiv – OON. *Radio Svoboda* : ofitsiyni sait. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news/28572413.html> (data zvernennia: 21.05.2024).
12. *Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M.V. Ptukhy Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy* : ofitsiyni sait. URL: <https://ids.org.ua/index> (data zvernennia: 25.05.2024).
13. *Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii v Ukraina* : ofitsiyni sait. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (data zvernennia: 26.05.2024).
14. Rezultaty marketolohichnoho ta sotsiolohichnoho doslidzhennia rynku rostlynykh alternatyv v Ukraini 2023. *Kampaniia UA Plant-Based* : ofitsiyni sait. URL: <https://uaplantbased.com.ua/blog/plant-based-research-2023> (data zvernennia: 26.05.2024).
15. Hid Mishlen 2024: Restorany «Zelena zirka» nahorodzheni za ekolohichniy pidkhid. *SortiraParis* : ofitsiyni sait. URL: <https://www.sortiraparis.com/uk/de-isti-v-parizhi/restoran/guides/272968-gid-mislen-2024-restorani-zelena-zirka-nagorodzeni-za-ekologichniy-pidhid> (data zvernennia: 30.05.2024).

**Vyhovskyi N. M.** [1; ORCID ID: 0009-0002-8550-6942],  
Candidate of Political Sciences (Ph.D.),  
**Konarivska O. B.** [2; ORCID ID: 0000-0002-1760-9264],  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,  
**Baldych L. V.** [3; ORCID ID: 0009-0000-6187-1537],  
Methodist Lecturer

<sup>1</sup>*Public Organization «Institute of Social Capital Research», Lviv*

<sup>2</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

<sup>3</sup>*Rivne Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Rivne*

## **STUDY OF COMPONENTS OF SUSTAINABLE GASTRONOMY IN THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**The article examines the components of sustainable gastronomy. It was determined that the trends of global hunger growth remain consistently high due to extreme weather events, unbalanced use of natural resources, environmental pollution, armed conflicts, wars, etc. A detailed description of the goals of global development, which are a priority for Ukraine, was carried out. It has been proven that the production, sale and organization of consumption of own products and purchased goods are the functions of restaurant establishments and elements of sustainable development that are relevant to all participants in the process related to gastronomic tourism (state bodies and local self-government bodies, tourist and hotel and restaurant businesses, non-governmental organizations in the field of tourism, manufacturers). Features of modern gastronomic tours are highlighted and a list of gastronomic tours in Ukraine and Europe is given. The positive (choice of food that does not harm the environment, people's health and preserves the cultural traditions of the peoples of the world) and negative (population growth and food shortages worldwide) trends of sustainable gastronomy are determined. Recommendations are provided for the involvement of business representatives and citizens in the concept of sustainable gastronomy, in particular. Evaluation of the herbal alternatives market in Ukraine was carried out. It has been established that the market for plant-based alternatives continues to grow, covering the increased consumption of plant-based products by all population groups. In accordance with the growing consumer demand for sustainable gastronomy, the current trends in plant-based food in 2024 are considered: food products with low impact on the environment; innovative food products in the field of cellular agriculture; food products with added sugar substitutes, food products using dehydration technology. The main directions in the context of sustainable development of the restaurant business are highlighted: reduction and**



**transparency of supply chains; greening of technological processes; reducing the volume of waste in the kitchen; reduction of losses of raw materials, water, energy; the trend for healthy eating; growing supply of vegan dishes on the menu, including dishes made from plant-based meat substitutes.**

**Keywords:** sustainable development; sustainable gastronomy; tourism business; restaurant business; plant alternatives market; food products; responsible consumption; environment.

Отримано: 01 червня 2024 року  
Прорецензовано: 06 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>2</sup>Національний університет «Острозька академія», м. Острів

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АЛГОРИТМІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРОЦЕСИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ**

У статті досліджено впровадження штучного інтелекту в публічні закупівлі, розглянуто його потенційні переваги та виклики, систематизовано наявні дані та досвід впровадження ШІ у цій сфері. У статті проаналізовано поточні тенденції та приклади впровадження ШІ в Європі та Україні. Авторами окреслено основні переваги та виклики, пов'язані з інтеграцією цих технологій у державні закупівлі. Узагальнено можливості використання ШІ на електронних платформах Prozorro і Dozorro. У статті розглядається потенціал ШІ для покращення процесів публічних закупівель, підвищення їх ефективності, прозорості та підзвітності.

**Ключові слова:** публічні закупівлі; штучний інтелект; державний сектор; прозорість; ефективність; корупційні ризики.

**Актуальність теми:** Впровадження штучного інтелекту в публічні закупівлі є важливим кроком у підвищенні ефективності, прозорості та підзвітності державних процесів. В умовах глобальної цифровізації та розвитку технологій важливо досліджувати можливості та ризики використання ШІ для покращення публічних закупівель в Україні. Використання штучного інтелекту (ШІ) у публічних закупівлях набуває все більшої актуальності в сучасному світі, і ця тенденція зокрема стосується України. З кожним роком технології ШІ стають більш потужними і доступними, що відкриває нові можливості для оптимізації та покращення різних процесів, включаючи державні закупівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань впровадження та застосування штучного інтелекту в державному секторі, зокрема в публічних закупівлях, займалися у своїх працях багато зарубіжних та вітчизняних вчених: Авдєєва Т., Парубець О.,



Сугоняко Д., Максименцева Н., Максименцев М. Проте використання штучного інтелекту в державному секторі – це досить нова та динамічна сфера, яка потребує подальшого вивчення та проведення наукових досліджень.

**Мета дослідження** полягає в розгляді можливостей, переваг та викликів впровадження штучного інтелекту в публічні закупівлі в Україні, а також визначити умови та передумови для успішної інтеграції ШІ у цей процес.

**Викладення основного матеріалу.** Штучний інтелект стає все більш потужним інструментом, який може революціонізувати багато аспектів нашого життя, включаючи публічні закупівлі. Впровадження алгоритмів штучного інтелекту в публічних закупівлях має значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності цього процесу. ШІ може автоматизувати багато рутинних процесів, таких як аналіз тендерної документації, оцінка пропозицій та виявлення потенційних порушень, а також забезпечувати первинний контроль за виконанням контрактів.

Штучний інтелект (ШІ) стрімко розвивається та має значний потенціал для трансформації багатьох сфер, включаючи й публічні закупівлі. В Україні, як і в багатьох інших країнах світу, все більше визнають важливість використання штучного інтелекту для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності закупівельних процесів у державному секторі.

Сьогодні алгоритми ШІ більшою мірою використовуються для аналізу даних, однак інтеграція елементів штучного інтелекту (ШІ) у процеси державних закупівель у Європі стала значною подією, що торкнулося приблизно 226 000 процедур державних закупівель на суму близько 800 мільярдів євро [1]. 13 березня 2024 року Європейський парламент прийняв закон про регулювання використання ШІ, що відображає зростаючу важливість ШІ в різних секторах, включаючи державні закупівлі [8; 9]. Ця інтеграція узгоджується із зусиллями Європейського Союзу щодо модернізації та цифровізації, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності практики державних закупівель [2]. Україна, в межах своєї європейської інтеграції згідно з Угодою про асоціацію, вивчає шляхи перейняття найкращих практик Європи щодо використання ШІ в державних закупівлях [4].

Європейська комісія визнала потенціал штучного інтелекту для позитивної трансформації державних закупівель і висловила підтримку нормативно-правової бази, яка регулює його відповідальне використання в цьому контексті [6].

Використання штучного інтелекту в державних закупівлях в

Україні дасть можливість оптимізувати процеси, зменшити корупційні ризики та підвищити загальну ефективність у державному секторі [4]. Передумовою для інтеграційних процесів є наявність сприятливих умов для використання ШІ в публічних закупівлях. Зокрема, в Україні існує велика кількість даних про публічні закупівлі, які можуть бути використані для навчання моделей ШІ, що безумовно є важливим фактором при впровадженні алгоритмів ШІ. Важливе місце, серед іншого, займає також розвинений ІТ-сектор з кваліфікованими фахівцями, які можуть розробляти та впроваджувати рішення на основі ШІ.

Застосування штучного інтелекту в державних закупівлях пропонує численні переваги для підвищення ефективності та прозорості процесу. Використовуючи алгоритми та технології ШІ, процедури державних закупівель можуть отримати наступні переваги:

- Підвищена швидкість і точність процесів ухвалення рішень. Алгоритми ШІ можуть автоматизувати багато рутинних завдань, пов'язаних із закупівлями, таких як підготовка тендерної документації та оцінка пропозицій.
- Зменшення людської помилки, упередженості та зниження корупційних ризиків. ШІ може об'єктивно оцінювати пропозиції та виявляти потенційні порушення, тим самим мінімізуючи ризики упередженості та корупції.
- Підвищення рівня моніторингу та дотримання правил. ШІ може допомогти закупівельникам краще відстежувати виконання контрактів та оцінювати результативність постачальників.
- Підвищення прозорості та підзвітності завдяки аналізу на основі даних.
- Економія коштів і оптимізація ресурсів.

Починаючи із 2016 року, публічні закупівлі в Україні реалізуються через електронну платформу «ProZorro», робота якої значно посилила прозорість використання бюджетних коштів. У 2018 році Державна аудиторська служба України розпочала виявляти підозрілі закупівлі у системі «ProZorro» шляхом запровадження алгоритму їх автоматичного оцінювання на відповідність 35 корупційним ризик-індикаторам, зокрема порушення процедури проведення торгів, перевищення встановлених термінів розгляду, наявність великої кількості лотів у тендері, а також відсутність: належних повноважень у суб'єкта торгів; кваліфікованих електронних підписів; необхідних тендерних документів; укладеного договору; опису предмету публічної закупівлі тощо [10]. У 2018 році було презентовано бета-версію нової системи громадського контролю держзакупівель DOZORRO, в основі якої лежить спеціальна програма,



яка навчається фіксувати закупівлі із корупційними ризиками [11].

Сучасні можливості штучного інтелекту можуть багатоаспектно використовуватись в алгоритмах як Prozorro, так і DOZORRO, що може значно покращити як взаємодію учасників торгів, так ефективність використання фінансових ресурсів держави та зменшення зловживань під час публічних закупівель.

Розглянемо конкретні рекомендації для використання ШІ на прикладі платформ Prozorro і Dozorro (таблиця).

Таблиця

Можливості використання ШІ на електронних платформах  
Prozorro і Dozorro

Напрямок використання	Електронна платформа Prozorro	Електронна платформа Dozorro
1. Автоматизація аналізу тендерів	<ul style="list-style-type: none"><li>Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу попередніх тендерів може допомогти визначити найкращі практики та виявити аномалії</li><li>ШІ може автоматично визначати типові помилки або шахрайські дії, що повторюються у тендерах</li><li>Алгоритми можуть аналізувати умови тендерів і рекомендувати оптимальні значення для збільшення конкурентності та економії коштів</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Використання ШІ для моніторингу і аналізу скарг та відгуків на платформі для виявлення потенційних порушень</li><li>ШІ може допомогти класифікувати скарги за категоріями і визначити пріоритети для розгляду</li></ul>
2. Підвищення прозорості та доступності інформації	<ul style="list-style-type: none"><li>Використання технологій обробки природної мови (NLP) для автоматичного аналізу тендерної документації та створення зрозумілих резюме для громадськості</li><li>ШІ може пропонувати учасникам тендерів найбільш підходящі для них закупівлі на основі їхніх попередніх участей і успіхів</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Використання ШІ для аналізу відгуків громадськості та визначення основних тенденцій і проблем</li><li>Аналіз емоційного забарвлення відгуків, щоб швидко виявляти найбільш критичні питання</li></ul>

продовження таблиці

<p>3. Підтримка прийняття рішень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Алгоритми можуть прогнозувати ймовірність успіху тендерів, враховуючи різні фактори, як-от кількість учасників, тип закупівлі та історичні дані</li> <li>ШІ може оцінювати ризики учасників тендерів на основі їхньої історії та поведінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання ШІ для інтеграції та аналізу даних з інших джерел, таких як соціальні медіа або новинні портали, для отримання додаткової інформації про потенційні ризики</li> </ul>
<p>4. Поліпшення взаємодії з користувачами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Впровадження чат-ботів для надання швидких відповідей на типові запитання користувачів і допомоги в навігації по платформі</li> <li>Використання ШІ для автоматичного заповнення форм на основі історичних даних користувача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання ШІ для автоматичного аналізу зворотного зв'язку від користувачів та надання рекомендацій щодо покращення роботи платформи</li> <li>Використання ШІ для створення персоналізованих інтерфейсів для різних типів користувачів, щоб зробити взаємодію з платформою більш зручною</li> </ul>
<p>5. Запобігання корупції та підвищення етики</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання ШІ для аналізу поведінкових патернів учасників тендерів і виявлення підозрілої активності, яка може свідчити про корупцію</li> <li>Впровадження систем моніторингу етичності проведення тендерів і взаємодії учасників</li> </ul>	

\* Запропоновано авторами

Незважаючи на багатообіцяючі переваги, впровадження штучного інтелекту в державні закупівлі також створює проблеми та ризики, які необхідно вирішити [5]. Занепокоєння, пов'язані з конфіденційністю даних, безпекою, упередженістю алгоритмів і відсутністю розуміння або досвіду в технологіях штучного інтелекту, є одними з ключових проблем, з якими стикаються під час інтеграції штучного інтелекту в практику державних закупівель. Крім того, було визначено конкретні сфери з високим рівнем ризику для застосування штучного інтелекту в державних закупівлях, як-от





критична інфраструктура, що підкреслює необхідність ретельного розгляду та стратегій зменшення ризиків [3]. Для ефективного використання штучного інтелекту в державних закупівлях і зниження корупційних ризиків важливо встановити чіткі вказівки, етичні стандарти та надійні структури управління для забезпечення відповідального та підзвітного використання технологій ШІ [7].

Алгоритми штучного інтелекту, безумовно, мають значний потенціал для покращення публічних закупівель в Україні. Впровадження штучного інтелекту в державні закупівлі може запропонувати значні переваги, такі як зниження корупційних ризиків, покращення процесів прийняття рішень і підвищення загальної ефективності. Однак надзвичайно важливо створити надійні механізми для моніторингу та оцінки використання інструментів штучного інтелекту для дотримання законодавчої бази та етичних принципів. Серед основних викликів та завдань, які постають перед державою є розроблення чіткої стратегії використання штучного інтелекту в публічному секторі, зокрема, в публічних закупівлях. Окрім цього, постає завдання пошуку фінансування для реалізації такого проєкту, який потребує значних інвестицій в інфраструктуру та програмне забезпечення. Також, одним з викликів є забезпечення дотримання правових та етичних стандартів при впровадженні ШІ для державних закупівель в Україні має першочергове значення для зміцнення довіри та прозорості процесів.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Впровадження штучного інтелекту у публічні закупівлі є перспективним напрямом для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних закупівель. Використання ШІ здатне автоматизувати рутинні процеси, зменшити людські помилки, упередженість та корупційні ризики, а також покращити моніторинг виконання контрактів.

Досвід Європейського Союзу показує значний позитивний вплив ШІ на публічні закупівлі, підтверджений регулюванням Європейського парламенту. В Україні також визнають важливість інтеграції ШІ в державні закупівлі, що узгоджується з європейськими інтеграційними зусиллями та наявністю сприятливих умов, таких як розвинений ІТ-сектор та великі обсяги даних для навчання моделей ШІ.

Переваги використання ШІ у публічних закупівлях включають підвищення швидкості і точності процесів, зниження корупційних ризиків, покращення прозорості та економію коштів. Однак, впровадження ШІ супроводжується викликами, такими як захист

даних, безпека, упередженість алгоритмів та необхідність у кваліфікованих кадрах.

Для успішної інтеграції ШІ в публічні закупівлі в Україні необхідно створити чіткі стратегії, стандарти та надійні механізми контролю. Це допоможе забезпечити відповідальне використання технологій, дотримання законодавства, а також зміцнення довіри до процесу. Таким чином, впровадження ШІ у публічні закупівлі в Україні може стати важливим кроком для модернізації державного сектору, зниження корупційних ризиків та підвищення ефективності, за умов належного планування, фінансування та дотримання правових стандартів.

1. European Court of Auditors. Special report 28/2023: Public procurement in the EU. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2023-28>. (дата звернення: 20.03.2024).
2. Міністерство економіки України. Європейська інтеграція. URL: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua). (дата звернення: 20.03.2024).
3. Радіо Свобода. Європарламент ухвалив закон, який регулює роботу штучного інтелекту. URL: [www.radiosvoboda.org](http://www.radiosvoboda.org). (дата звернення: 20.03.2024).
4. DSLUA. Дії та Мрії: штучний інтелект у публічному секторі. URL: <https://dslua.org/publications/dii-ta-mrii-shtuchnyy-intelekt-u-publichnomu-sektori/> (дата звернення: 20.03.2024).
5. Андрощук А., Малюга О. Використання штучного інтелекту у вищій освіті: стан і тенденції. *International Science Journal of Education & Linguistics*. 2024. Vol. 3. P. 27–35. URL: <https://isg-journal.com/isjel/article/view/661> (дата звернення: 20.03.2024).
6. European Union External Action. Artificial Intelligence Act. URL: [www.eeas.europa.eu](http://www.eeas.europa.eu). (дата звернення: 20.03.2024).
7. Карпенко О., Карпенко Ю., Герман Д. Штучний інтелект як інструмент зниження корупційних ризиків у сфері публічних закупівель. *Аспекти публічного управління*. 2023. Vol. 11(2). P. 129–135. URL: <https://doi.org/10.15421/152328>. (дата звернення: 20.03.2024).
8. Європейський парламент. Artificial Intelligence Act: MEPs adopt landmark law. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240308IPR19015/artificial-intelligence-act-meps-adopt-landmark-law>. (дата звернення: 20.03.2024).
9. Deloitte. Supporting the public sector in exploring artificial intelligence solutions. URL: <https://www.deloitte.com/an/en/Industries/government-public/research/guidelines-for-ai-procurement-in-government.html>. (дата звернення: 20.03.2024).
10. Держаудитслужба починає моніторинг закупівель ProZorro з ризик-індикаторами. 2017. URL: <https://dozorro.org/news/u-prozorro-zaprasyuvali-rizik-indikatoru-dlya-poshuku-pidozrilih-tenderiv>. (дата звернення: 20.03.2024).
11. Алгоритми «зради»: як штучний інтелект DoZorro знаходитиме порушення в ProZorro. 2018. URL: з <https://ti-ukraine.org/news/algorytmy-zrady-yak-shtuchnyj-intelekt-dozorro-znahodytyme-porushennya-vProZorro/> (дата звернення: 20.03.2024).

## REFERENCES:

1. European Court of Auditors. Special report 28/2023: Public procurement in the EU. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2023-28>. (data zvernennia: 20.03.2024).
2. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Yevropeiska intehratsiia. URL:



www.me.gov.ua. (data zvernennia: 20.03.2024). **3.** Radio Svoboda. Yevroparlament ukhvalyv zakon, yakyi rehuluie robotu shtuchnoho intelektu. URL: [www.radiosvoboda.org](http://www.radiosvoboda.org). (data zvernennia: 20.03.2024). **4.** DSLUA. Dii ta Mrii: shtuchnyi intelekt u publichnomu sektori. URL: <https://dslua.org/publications/dii-ta-mrii-shtuchnyy-intelekt-u-publichnomu-sektori/> (data zvernennia: 20.03.2024). **5.** Androshchuk A., Maliuha O. Vykorystannia shtuchnoho intelektu u vyshchii osviti: stan i tendentsii. *International Science Journal of Education & Linguistics*. 2024. Vol. 3. P. 27–35. URL: <https://isg-journal.com/isjel/article/view/661> (data zvernennia: 20.03.2024). **6.** European Union External Action. Artificial Intelligence Act. URL: [www.eeas.europa.eu](http://www.eeas.europa.eu). (data zvernennia: 20.03.2024). **7.** Karpenko O., Karpenko Yu., Herman D. Shtuchnyi intelekt yak instrument znyzhennia koruptsiinykh ryzykiv u sferi publichnykh zakupivel. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2023. Vol. 11(2). P. 129–135. URL: <https://doi.org/10.15421/152328>. (data zvernennia: 20.03.2024). **8.** Yevropeiskyi parlament. Artificial Intelligence Act: MEPs adopt landmark law. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240308IPR19015/artificial-intelligence-act-meps-adopt-landmark-law>. (data zvernennia: 20.03.2024). **9.** Deloitte. Supporting the public sector in exploring artificial intelligence solutions. URL: <https://www.deloitte.com/an/en/Industries/government-public/research/guidelines-for-ai-procurement-in-government.html>. (data zvernennia: 20.03.2024). **10.** Derzhadytsluzhba pochynaie monitorynh zakupivel ProZorro z ryzyk-indykatoramy. 2017. URL: <https://dozorro.org/news/u-prozorro-zapracyuvali-rizik-indykatori-dlya-poshuku-pidozrilih-tenderiv>. (data zvernennia: 20.03.2024). **11.** Alhorytmy «zrady»: yak shtuchnyi intelekt DoZorro znakhodytyme porushennia v ProZorro. 2018. URL: <https://ti-ukraine.org/news/algorytmy-zrady-yak-shtuchnyj-intelekt-do-zorro-znakhodytyme-porushennia-v-pro-zorro/> (data zvernennia: 20.03.2024).

---

**Doroshenko O. O.** [1: ORCID ID: 0000-0002-6428-0326],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Pakhut A. V.** [1: ORCID ID: 0009-0003-3119-0521],

Senior Student,

**Sydooruk A. V.** [2: ORCID ID: 0009-0004-1709-0660],

Master

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

<sup>2</sup>The National University of Ostroh Academy, Ostroh

## **PROSPECTS OF IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ALGORITHMS IN PUBLIC PROCUREMENT PROCESSES IN UKRAINE**

**The purpose of the study is to consider the opportunities, advantages and challenges of introducing artificial intelligence into public procurement in Ukraine, as well as to determine the conditions and prerequisites for the successful integration of AI into this process.**

**The article examines the implementation of artificial intelligence in public procurement, considers its potential advantages and challenges, systematizes available data and experience of AI implementation in this area.**

**The article analyzes the current trends and examples of the implementation of AI in Europe and Ukraine, and also outlines the main advantages and challenges associated with the integration of these technologies in public procurement. This article examines the potential of AI to improve public procurement processes, increase their efficiency, transparency and accountability.**

**The authors concluded that the implementation of artificial intelligence in public procurement is a promising direction for increasing the efficiency, transparency and accountability of public procurement. The use of AI can automate routine processes, reduce human error, bias and corruption risks, and improve monitoring of contract performance.**

**The experience of the European Union shows a significant positive impact of AI on public procurement, confirmed by the regulation of the European Parliament. In Ukraine, the importance of integrating AI into public procurement is also recognized, which is consistent with European integration efforts and the presence of favorable conditions, such as a developed IT sector and large volumes of data for training AI models.**

**For the successful integration of AI in public procurement in Ukraine, it is necessary to create clear strategies, standards and reliable control mechanisms. This will help ensure the responsible use of technology, compliance with the law, and build trust in the process. Thus, the introduction of AI in public procurement in Ukraine can be an important step for the modernization of the public sector, reducing corruption risks and increasing efficiency, provided proper planning, financing and compliance with legal standards.**

**Keywords:** public procurement; artificial intelligence; public sector; transparency; efficiency; corruption risks.

Отримано: 15 червня 2024 року  
Прорецензовано: 20 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



УДК 657

<https://doi.org/10.31713/ve220245>

JEL: M49, Q56

**Дорошенко О. О.** [1; ORCID ID: 0000-0002-6428-0326],

к.е.н., доцент,

**Попчук Д. О.** [1; ORCID ID: 0000-0002-5782-2676],

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ЕКОЛОГІЧНИЙ ОБЛІК В УКРАЇНІ: ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ

У статті досліджуються причини виникнення та історичний розвиток екологічного обліку в Україні. Узагальнено трактування поняття «екологічний облік» у науковому середовищі. Аналізуються ключові етапи його становлення, вплив міжнародних стандартів та інтеграційних процесів. Встановлено причини важливості екологічного обліку в діяльності суб'єктів господарювання. Визначається значення екологічного обліку для стійкого розвитку, економічної вигоди та підвищення екологічної свідомості населення і бізнесу.

**Ключові слова:** екологічний облік; природокористування; екологічна інформація; екологічна діяльність; природні ресурси.

**Актуальність теми.** Екологічний облік залишається актуальним в сучасному світі, оскільки проблеми довкілля продовжують загрожувати здоров'ю людей та екосистемам. Пошкодження навколишнього середовища, забруднення повітря, води та ґрунтів, знищення біорізноманіття – це лише деякі з причин, що підкреслюють необхідність систематичного моніторингу та обліку екологічних показників. Зростання антропогенного навантаження на природні ресурси та погіршення екологічного стану вимагають впровадження ефективних механізмів контролю та управління природокористуванням. Екологічний облік дозволяє оцінити вплив господарської діяльності на навколишнє середовище та розробити заходи для його мінімізації. При цьому відповідність міжнародним стандартам і вимогам у сфері екологічного обліку є необхідною умовою для інтеграції України до європейського та світового економічного простору. Впровадження екологічного обліку забезпечує прозорість та доступність інформації про екологічний стан підприємств та регіонів, що сприяє підвищенню екологічної свідомості населення та підвищенню відповідальності бізнесу за екологічні наслідки своєї діяльності. Ці чинники обумовлюють актуальність

дослідження, спрямованого на вивчення причин виникнення та історії розвитку екологічного обліку в Україні, що є важливим як для наукової спільноти, так і для практиків в галузі екології та економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених, в тому числі і українських, у своїх працях обґрунтували не тільки необхідність ведення екологічного обліку, а й розкрили основні методологічні засади його впровадження та ведення на підприємствах. Серед них: Беренда Н. І., Бородін А. І., Голик В. Р., Гринів Л. С., Гриценко О. І., Дейлі Г., Демко І. І., Лукьянихін В. А., Кірсанова Т. А., Кірсанова О. В., Кожухова О. С., Остапенко Н. В., Панасенко А. О., Пелиньо Л. М., Максимів Л. М., Муруєва Є. К., Пушкар М. С., Чугрій Н. А., Чугрій Г. А., Чхутіашвілі Л. В., Штик Ю. В., Щуренко М. В. Велика кількість досліджень з питань екологічного обліку сприяє розвитку його наукових положень, проте в сучасних умовах не розроблені уніфіковані підходи, які б дозволили сформулювати практичні рекомендації по його впровадженню суб'єктами господарської діяльності.

**Мета дослідження** полягає в розгляді суті екологічного обліку та його ролі для суспільства, аналізі історії розвитку екологічного обліку, та його сучасного стану, ідентифікації можливих напрямів подальшого розвитку та вдосконалення його в Україні.

**Викладення основного матеріалу.** У сучасних умовах значна кількість підприємств базує свою діяльність на використанні природно-ресурсного потенціалу, що досить негативно відображається на стані навколишнього середовища та призводить до екологічних проблем глобального характеру, кількість яких зростає з кожним роком. При цьому, більшість керівників підприємств навіть не здогадуються про розміри збитків, яких завдає їхнє підприємство навколишньому середовищу, адже відсутність певної системи методів, норм і вимог щодо відображення результатів екологічного обліку у звітності підприємства призводить до порушення інформування керівництва.

Традиційна система бухгалтерського обліку не є придатною для адекватного врахування екологічних впливів підприємства і виконання функцій екологічно свідомого управління і контролю. Саме тому питання екологічного обліку є надзвичайно важливим, оскільки може стати ефективним інструментом природоохоронної діяльності на підприємстві.

Екологічний облік на підприємстві – це система виявлення, вимірювання, реєстрації, нагромадження, узагальнення, зберігання, оброблення та підготовки релевантної інформації про діяльність



підприємства в галузі природокористування з метою передачі її внутрішнім і зовнішнім користувачам для ухвалення оптимальних рішень [1].

Науковці мають різні погляди щодо визначення екологічного обліку таблиця 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «екологічного обліку» науковцями

№	Вчений	Визначення
1.	Муруєва Є. К.	Екологічний облік – самостійний напрям бухгалтерського обліку господарюючого суб'єкта, який забезпечить бухгалтерський облік відповідною екологічною інформацією, на сьогодні не має систематизованого характеру
2.	Кірсанова Т. О.	Екологічний облік – система виявлення, вимірювання, реєстрації, нагромадження, узагальнення, зберігання, оброблення та підготовки релевантної інформації про діяльність підприємства в галузі природокористування з метою передачі її внутрішнім і зовнішнім користувачам для прийняття оптимальних рішень
3.	Чхутіашвілі Л. В.	Екологічний облік – процес відображення в системі бухгалтерського обліку природоохоронних витрат та зобов'язань організації, а також соціоекологоекономічних результатів діяльності господарюючих суб'єктів для управління бізнесом та досягнення оптимальної еколого-економічної ланки на ринку товарів та послуг
4.	Кожухова О. С.	Екологічний облік є самостійним напрямком бухгалтерського обліку та його широке впровадження дозволить на рівні підприємств-природокористувачів активізувати практичну природоохоронну діяльність і здійснити інформаційний супровід екологічного контролінгу

Аналізуючи праці вищевказаних авторів, можна вважати, що екологічний облік – це система, яка може використовуватися для виявлення, організації, регулювання і відображення даних та інформації про стан навколишнього середовища в натуральних та вартісних показниках. Система екологічного обліку повинна бути побудована на таких самих принципах, як і інші системи обліку (повне висвітлення, послідовність, безперервність періодичність та ін.), для того, щоб вона мала змогу надати повне і дійсне відображення стану та динаміки природи, встановити взаємозв'язок між економікою та

витратами на профілактичні заходи, розробити заходи з охорони навколишнього середовища та відшкодування збитку завданого екології [2].

Формування бухгалтерського обліку екологічної діяльності відбувалося природним шляхом під дією усвідомлення суспільством глобальної екологічної загрози за такими етапами:

1) у традиційному суспільстві не було потреби в обліку екологічних факторів у зв'язку з їх достатнім обсягом;

2) у перехідному суспільстві, у зв'язку з використанням природних ресурсів як засобів і предметів праці, виникла потреба в їх обліку, актуалізувалася проблема оцінки природних ресурсів;

3) у постіндустріальному суспільстві гостро постали екологічні питання, в європейських країнах почалася розробка вихідних положень бухгалтерського обліку екологічної діяльності;

4) в інформаційному суспільстві відбулося формування системи бухгалтерського обліку з відображенням екологічної діяльності суб'єктів господарювання [3].

У період традиційного суспільства всі зусилля людини були спрямовані на використання природних ресурсів, головним чином на самозабезпечення продуктами харчування. Про збереження навколишнього середовища, в тому числі про формування деяких примітивних ознак екологічного обліку, мова не йшла, оскільки головною метою суспільства було збереження життя.

Перехідний період характеризується тим, що суспільство починає використовувати природні ресурси як засіб праці, що зумовило появу бухгалтерського обліку. Вчені починають вивчати облік, особливо оцінку використаних природних ресурсів.

Переломним у розвитку екологічного обліку став період постіндустріального суспільства. Це зумовлено інтенсивним створенням нових підприємств, розширенням господарської діяльності, значним поширенням важкої промисловості. Бурхливий розвиток господарської діяльності негативно вплинув на навколишнє середовище: забруднення води та повітря, поява великих звалищ, нераціональне використання природних ресурсів, загибель деяких видів рослин і тварин.

Тому суспільство вважає за необхідне створити баланс між економічною та екологічною діяльністю. У 1989 р. почала роботу Міжурядова робоча група експертів з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Основною метою його діяльності було вирішення питань, пов'язаних з обліком природоохоронної діяльності. Поступово виникли перші вимоги до бухгалтерів щодо розкриття





інформації про вплив господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Інформаційний етап – це етап значного розвитку суспільної свідомості щодо збереження навколишнього середовища. Екологічна криза спонукала до розробки різноманітних екологічних програм порятунку планети, вивчення екологічної ситуації в усіх регіонах і, звичайно, розвитку екологічного обліку, який стає основою екологічного менеджменту на підприємствах [4].

Інформація, надана екологічним обліком, може бути використана для будь-якого типу управлінської діяльності в межах організації, але особливо вона корисна там, де присутній певний екологічний компонент.

На основі такої інформації керівники можуть управляти, а працівники усвідомлюють фактичні та потенційні економічні наслідки екологічних аспектів.

Систематичне використання принципів екологічного обліку сприяє ідентифікації екологічних витрат, прихованих у традиційному обліку, у більш точному співвідношенні екологічних витрат з продуктами, у визначенні надходжень (наприклад, від економії енергії при використанні енергозберігаючого обладнання), в ухваленні рішень щодо інвестицій у природоохоронні заходи, у використанні нефінансової інформації, пов'язаної з навколишнім середовищем. Екологічний облік формує основу для досягнення цілей організації. Так, якщо ціль ставиться зменшення відходів виробничої сировини за певним відсотком, то система управлінського обліку дасть інформацію по цільових показниках, фактичних результатах та їх співвідношеннях.

Екологічний облік, у свою чергу, створює зворотний зв'язок і діє як механізм контролю, забезпечуючи підзвітність та відповідальність персоналу. Коли виявляється розбіжність між цілями та фактично досягнутим рівнем, управлінський облік дозволяє скласти детальні звіти за відхиленнями, щоб працівники, відповідальні за ці відхилення, могли вжити відповідних заходів.

Відсутність єдиного стандарту формування інформації про природоохоронну діяльність зобов'язує господарючі суб'єкти самостійно вибирати напрями та форми подання такої інформації: при складанні звітності включати додаткові показники та пояснення щодо своєї екологічної діяльності у сфері раціонального природокористування, охорони навколишнього середовища та екологічної безпеки з метою підвищення її прозорості та якості інформації. Особливо істотним це є для підприємств, що здійснюють

вплив на стан навколишнього середовища як позитивно, так і негативно [5].

Існуючий на сьогоднішній день бухгалтерський облік не здатний враховувати екологічний вплив підприємства на оточуюче середовище та забезпечувати проведення на належному рівні екологічного управління та контролю. Серед причин такої ситуації можна виділити:

Більшість природних втрат неможливо виразити у вартісному виразі, наприклад, спустошення ґрунтів, вирубка лісів, забруднення водойм.

Ринкові ціни не можуть реально та своєчасно відобразити зменшення невідновних сировинних ресурсів. Ціна як врівноважуючий елемент ринкових відносин «орієнтується» на короткострокову перспективу і ніяким чином не може враховувати довгострокові зміни обсягів та якості природних ресурсів.

Важлива екологічна інформація ніяким чином не використовується і не впроваджується у діяльність підприємств, а лише залишається проблемами, які виражаються у формі фактів та наслідків діяльності суспільства, окремих наукових галузей знань [6].

Є кілька причин, чому екологічний облік такий важливий:

1. Вплив на навколишнє середовище може мати фінансові наслідки: діяльність компанії може мати як позитивний, так і негативний вплив на навколишнє середовище, і ці впливи можуть мати фінансові наслідки. Наприклад, компанія може нести витрати за дотримання екологічних норм або може зіткнутися з потенційними штрафами чи юридичною відповідальністю, якщо завдає шкоди довкіллю. Враховуючи ці витрати та вигоди, екологічний облік може надати точнішу картину фінансової діяльності компанії.

2. Екологічний облік може допомогти визначити можливості для економії коштів: враховуючи вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, компанія може виявити можливості для зменшення свого екологічного сліду, що також може призвести до економії коштів. Наприклад, компанія може зменшити споживання енергії, інвестуючи в енергоефективне обладнання, яке може заощадити гроші на рахунках за електроенергію та зменшити викиди парникових газів.

3. Екологічний облік може підвищити прозорість і підзвітність: розкриваючи інформацію про свою екологічну ефективність, компанія може продемонструвати свою прихильність до сталого розвитку та підвищити прозорість і підзвітність перед зацікавленими сторонами. Це може бути особливо важливим для компаній, які працюють у



галузях із значним впливом на навколишнє середовище, таких як гірничодобувна промисловість або нафтогаз.

4. Екологічний облік може сприяти ухваленню рішень: використовуючи екологічну інформацію в процесі ухвалення фінансових рішень, компанії можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій та діяльності. Це може допомогти їм визначити та зменшити потенційні ризики та скористатися можливостями сталого зростання.

Екологічний облік є цінним активом для будь-якої компанії, яка прагне оптимізувати управління навколишнім середовищем, скоротити витрати та підвищити фінансову ефективність [11].

Інформація про екологічну діяльність дуже важлива для зовнішніх і внутрішніх користувачів.

До зовнішніх належать: державні та місцеві органи влади, інвестори, екологічні організації тощо.

Внутрішніми користувачами є: екологічний відділ, екологи, бухгалтерія, керівництво, персонал.

Суб'єктом екологічного обліку є саме підприємство, особливо коли воно є великовиробничим і тісно співпрацює з навколишнім середовищем.

До об'єктів належать: активи, пов'язані з природоохоронною діяльністю, доходи від природоохоронної діяльності, екологічні витрати, джерела фінансування природоохоронної діяльності (рис. 1).

Екологічний облік охоплює різні види, кожен з яких зосереджується на конкретних аспектах взаємодії організації з навколишнім середовищем. Ось кілька основних типів:

1. Облік фізичних або природних ресурсів: цей тип передбачає облік кількості та якості природних ресурсів, які використовує організація. Інтегруючи екологічні міркування в економічний аналіз, облік фізичних ресурсів сприяє плануванню сталого розвитку та допомагає збалансувати економічне зростання та збереження навколишнього середовища.

Мета: допомагає відстежувати виснаження або збільшення природних ресурсів, надаючи розуміння їх наявності та стійкості.

2. Облік екологічних витрат: визначає, вимірює та аналізує витрати, пов'язані з екологічною діяльністю організації. Він включає як внутрішні, так і зовнішні витрати, пов'язані з факторами навколишнього середовища, такими як забруднення, виснаження ресурсів і управління відходами.

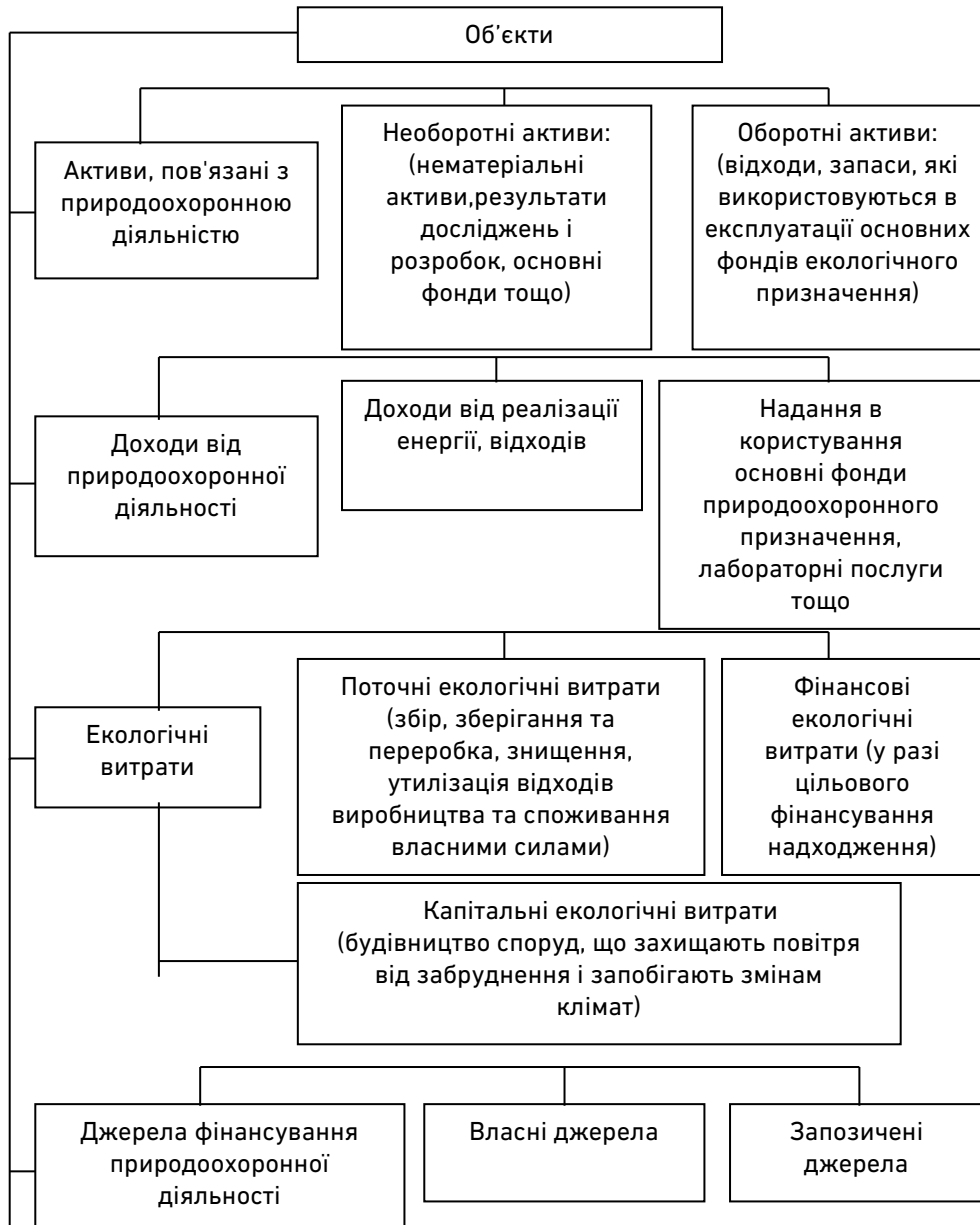


Рис. 1. Об'єкти екологічного обліку

Джерело: [4].

Мета: це дає змогу організаціям зрозуміти фінансові наслідки їх екологічної практики, включаючи витрати, пов'язані з контролем забруднення, управлінням відходами та відповідністю.

3. Аналіз екоефективності: оцінює ефективність використання ресурсів у виробничих процесах і визначає можливості для покращення екологічних показників. Ця методологія спрямована на



досягнення сталого розвитку шляхом оптимізації використання ресурсів, мінімізації впливу на навколишнє середовище та підвищення економічної цінності.

Мета: допомагає організаціям оптимізувати роботу, щоб зменшити споживання ресурсів, утворення відходів і вплив на навколишнє середовище.

4. Облік парникових газів: передбачає вимірювання та звітність про викиди парникових газів (ПГ), пов'язані з діяльністю організації. Облік викидів парникових газів відіграє вирішальну роль у корпоративній стійкості, дотриманні нормативних вимог і глобальних зусиллях по боротьбі зі зміною клімату.

Мета: вирішує питання, пов'язані зі зміною клімату, і дозволяє організаціям контролювати та керувати своїм вуглецевим слідом.

5. Показники екологічної ефективності: це кількісні показники, які використовуються для оцінки та передачі інформації про екологічну ефективність організації. Ці показники дають цінну інформацію про вплив на навколишнє середовище та практики сталого розвитку, дозволяючи зацікавленим сторонам оцінювати прогрес, встановлювати цілі та приймати обґрунтовані рішення.

Мета: ці показники можуть включати споживання енергії, використання води, утворення відходів і викиди, що забезпечує миттєвий знімок впливу на навколишнє середовище.

6. Звітність про сталий розвиток: передбачає розкриття економічної, екологічної та соціальної діяльності організації. Цей процес звітності включає розкриття відповідної інформації, даних та ініціатив, які сприяють розумінню того, як організація інтегрує стійкість у свою діяльність і прийняття рішень.

Мета: забезпечує цілісне уявлення про діяльність компанії, враховуючи три основні аспекти: економічні, екологічні та соціальні аспекти.

7. Повний облік витрат: розглядає прямі та непрямі витрати, пов'язані з діяльністю організації, включаючи екологічні та соціальні витрати. Метою повного обліку витрат є забезпечення повного розуміння справжніх економічних та екологічних витрат, пов'язаних із прийняттям рішень.

Мета: він має на меті забезпечити більш повне розуміння виробничих витрат, включаючи зовнішні ефекти, які можуть вплинути на навколишнє середовище.

8. Облік біорізноманіття: передбачає оцінку впливу діяльності організації на біорізноманіття та екосистеми. Цей метод обліку виходить за межі традиційної фінансової звітності для кількісного

визначення та оцінки різноманітності видів, їх взаємодії та екологічної ролі.

Мета: допомагає організаціям зрозуміти свій внесок у втрату або збереження біорізноманіття та керувати ним.

9. Корпоративна екологічна звітність: передбачає розкриття даних щодо екологічної ефективності та пов'язаної інформації зацікавленим сторонам. Це передбачає прозоре інформування різноманітних зацікавлених сторін про екологічну діяльність, практики та досягнення компанії, включаючи інвесторів, клієнтів, працівників, регулятори та широку громадськість.

Мета: покращує прозорість і підзвітність, дозволяючи зацікавленим сторонам ухвалювати обґрунтовані рішення на основі екологічних практик компанії.

Ці типи екологічного обліку працюють разом, щоб забезпечити комплексну структуру для організацій, щоб інтегрувати екологічні міркування у свої фінансові та операційні процеси прийняття рішень [10].

Важливим питанням у дослідженні екологічного обліку є дослідження основних складових бухгалтерського обліку в екологічному розрізі. Тобто врахування особливостей формування бухгалтерського обліку та звітності. Дослідження складу рахунків екологічного обліку відображено в статті Шмигель О.Є. Автор вважає, що склад рахунків екологічного обліку повинен залежати від обсягів природоохоронної діяльності на підприємстві (табл. 2).

Методи екологічного обліку включають в себе:

- методи бухгалтерського обліку (документування, інвентаризація, оцінка та калькуляція, рахунки і подвійний запис, звітність);
- методи статистичного обліку (збір, контроль, редагування, зведення і групування первинних статистичних екологічних даних);
- еколого-параметричні методи (результати хімічних і фізичних експериментів, розрахункові методи, методи комп'ютерного моделювання).



Таблиця 2

Рахунки екологічного обліку

№	Характеристика підприємств	Рахунки
1.	На підприємстві масштаби природоохоронної діяльності невеликі, сама вона структурно не відособлена, послуги екологічного характеру «на сторону» не надаються	Рахунки 8-го класу з виділенням таких субрахунків: - матеріальні витрати; - витрати на оплату праці колег, зайнятих у сфері охорони довкілля; - витрати на соціальне страхування співробітників, зайнятих у сфері довкілля; - амортизація основних засобів природоохоронного призначення; - екологічні збори і платежі; - інші витрати екологічного характеру
2.	На галузевих підприємствах із значним обсягом природоохоронної діяльності, що мають спеціалізовані цехи, надають іншим підприємствам екологічні послуги	У першому класі рахунків: основні засоби природоохоронного призначення; знос основних засобів природоохоронного призначення; придбання основних засобів природоохоронного призначення; У другому класі рахунків: природні ресурси (сировина); У четвертому класі рахунків: фінансування природоохоронних заходів; резервний капітал на здійснення інвестицій у сферу охорони довкілля; У 5-му класі рахунків: довгострокові екологічні зобов'язання; У 6-му класі рахунків: екологічні збори і платежі; розрахунки з екологічного страхування; оплата праці персоналу, зайнятого у сфері охорони довкілля; розрахунки з соціального страхування співробітників, зайнятих у сфері охорони довкілля; У 7-му класі рахунків: дохід від реалізації природоохоронних засобів; дохід від надання екологічних послуг; У 8-му класі рахунків – окремий рахунок «Природоохоронна діяльність»

Джерело: [4].

У процесі екологічного обліку, як і статистичного, оперативного обліку, використовують натуральні, вартісні, відносні вимірники.

Екологічна звітність має включати в себе:

- безпосередньо бухгалтерську звітність: баланс та звіт про фінансові результати;

- статистичну звітність: форма № 1 – відходи (річна), № 1 – небезпечні відходи, № 2 – ТП(повітря)(річна), № 1 – екологічні витрати (річна).

- податкову звітність: податкові декларації по сплаті рентної плати за користування природними ресурсами, за забруднення та негативний вплив на навколишнє середовище;

- звітність по екологічним стандартам, тобто звітність, яка розкриває рівень екологічності підприємства [2].

Основні документи, які щорічно надаються підприємством, – Баланс і Звіт про фінансові результати – та оцінимо їх з позиції існуючих у більшості країн мінімальних вимог комерційного права. Насамперед з усієї маси представлених у цих документах загальних даних може бути виділена така екологічно релевантна інформація. У даних річного звіту, поряд зі статтями основних засобів (наприклад, споруди з очищення стічних вод і уловлювання шкідливих речовин, що надходять в атмосферне повітря), можуть міститися відомості про придбані права природокористування або про амортизаційні відрахування на природоохоронне устаткування.

У пасивній стороні балансу до позицій, що стосуються екологічних аспектів діяльності підприємства, можуть бути, наприклад, віднесені відрахування до резервних фондів, а саме: відрахування до резервного фонду на відшкодування завданої екологічної шкоди (збитку від забруднення ОНС); екологічні збори; відрахування до резервного фонду на виконання зобов'язань з рекультивациі; аналогічні відрахування з усунення відходів; відрахування до резервного фонду на поточний ремонт природоохоронного устаткування.

У даних річного звіту, разом зі статтями основних засобів (наприклад, споруди з очищення стічних вод і уловлювання шкідливих речовин, що надходять в атмосферне повітря), можуть міститися відомості про придбані права природокористування або про амортизаційні відрахування на природоохоронне устаткування. У пасивній стороні балансу до позицій, що стосуються екологічних аспектів діяльності підприємства, можуть бути, наприклад, віднесені відрахування до резервних фондів, а саме: відрахування до резервного фонду на відшкодування завданої екологічної шкоди; екологічні збори; відрахування до резервного фонду на поточний ремонт природоохоронного устаткування та інші [1].

До основних принципів організації екологічного обліку відносять:





- своєчасне надання повної інформації про діяльність підприємства, необхідної для оперативного управління, контролю й аналізу;
- забезпечення досягнення найкращих результатів облікового процесу з мінімальними витратами коштів, праці та часу на отримання даної інформації;
- дотримання системного підходу, цілісності, всебічності, динамічності, випереджаючого відображення господарських операцій;
- високий рівень організації бухгалтерської служби та роботи облікових працівників, відповідна кваліфікація облікового персоналу в частині екологічного обліку;
- здатність і швидкість пристосування до нових вимог, що висуваються до екологічного обліку та звітності;
- своєчасність, упорядкованість записів із точки зору їх хронологічної послідовності; їх повнота, всебічність, точність, безперервність, економічність, наочність відображення в обліку;
- допущення впровадження нових рішень, якщо проведені раніше дослідження не довели на практиці їх доречність і необхідність впровадження принципових змін в організації екологічного обліку на підприємстві одразу після ґрунтовного практичного випробування і перепідготовки персоналу [7].

Екологічний облік може застосовуватися як великими компаніями так і малими, майже в кожній галузі як у виробництві, так і в сфері послуг. Його можна застосовувати у великому чи малому масштабі, систематично або за потреби. Форма, яку він приймає, може відображати цілі та потреби компанії, яка його використовує. Однак у будь-якому бізнесі, підтримка вищого керівництва та команди, ймовірно, будуть необхідні для успішного впровадження екологічного обліку, оскільки:

- Екологічний облік може призвести до нового погляду на екологічні витрати компанії, ефективність і рішення. Відданість вищого керівництва може задати позитивний тон і сформулювати стимули для організації прийняття екологічного обліку.
- Оскільки екологічний облік – це не лише бухгалтерський облік, то необхідна інформація розподіляється між усіма відділами компанії, співробітники повинні спілкуватися один з одним, щоб розвивати спільне бачення та втілити це бачення в реальність [9].

Як зазначає вітчизняний науковець Л. М. Пелиньо, існує низка перешкод, що заважають підприємствам впроваджувати екологічний облік, а саме:

- витрати підлягають вирахуванню із суми оподаткованого податком доходу лише після того, як вони проведені. Внаслідок цього немає стимулу враховувати зобов'язання, зокрема екологічні;

- оскільки інвестори уважно стежать за величиною прибутку виходячи з однієї акції, підприємства відкладають вживання заходів, які могли б призвести до зменшення прибутків;

- надмірна складність виділення витрат на природоохоронні заходи із загальних витрат;

- відсутність конкретних рекомендацій стосовно надання інформації про природоохоронну діяльність і організацію екологічного обліку на підприємствах.

На думку науковця, екологічний облік має знайти відображення в загальній системі бухгалтерського обліку, адже лише у цьому випадку він стане ефективним інструментом природоохоронної діяльності на підприємстві [7].

Актуальність впровадження системи екологічного обліку на українських підприємствах (рис. 2).

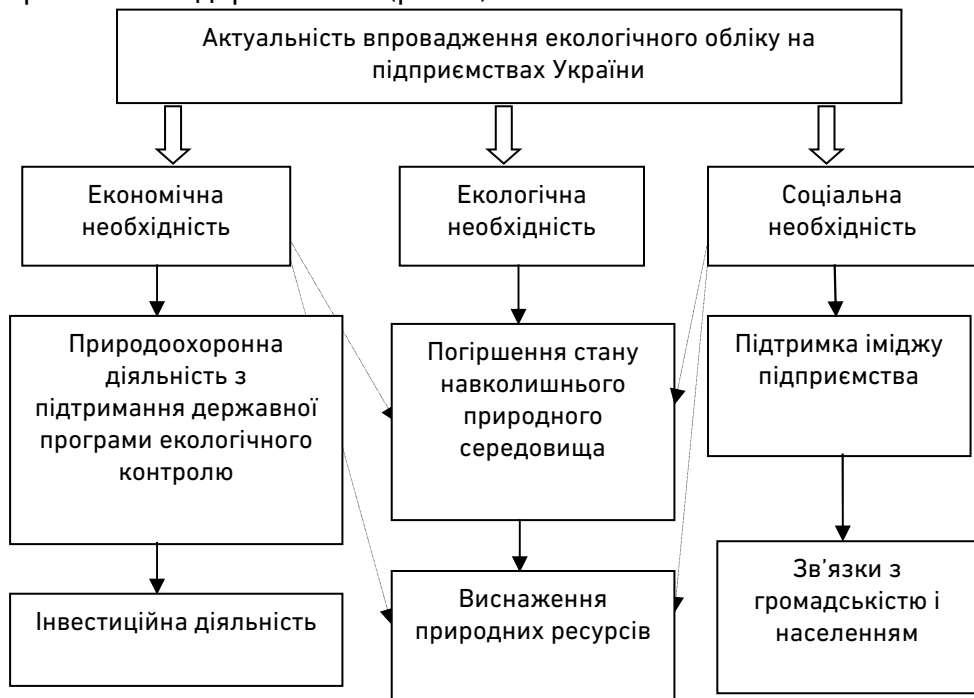


Рис. 2. Актуальність впровадження екологічного обліку на підприємствах України

Джерело: [8].

Створення системи екологічного обліку в Україні принесе підприємствам наступні переваги:



- Забезпечить формування необхідної інформації для планування та прогнозування екологічних витрат і доходів.
- Дозволить створювати продукти, що відповідають екологічним стандартам, тим самим конкуруючи на ринку.
- Забезпечить надання достовірної та повної інформації про природоохоронну діяльність підприємства потенційним інвесторам та іншим зацікавленим сторонам.
- Допоможе запобігти негативним впливам господарської діяльності на навколишнє середовище.
- Забезпечить можливість розробляти бізнес-плани та проекти для покращення екологічних показників діяльності підприємства.
- Забезпечить контроль та відображення результатів природоохоронної діяльності.

В Україні існують всі передумови для впровадження системи екологічного обліку, що сприятиме поліпшенню екологічної ситуації в країні та світі, а також покращенню економічної ситуації шляхом створення безпечної, екологічно чистої та правильної продукції.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Проблема екологічного обліку є надзвичайно актуальною в сучасному світі, оскільки велика кількість підприємств спричиняє негативний вплив на навколишнє середовище через використання природно-ресурсного потенціалу. Зростання екологічних проблем глобального характеру стає невід'ємною складовою цього процесу. Більшість керівників підприємств навіть не усвідомлюють розмірів збитків, завданих навколишньому середовищу, через відсутність системи методів, норм і вимог щодо екологічного обліку у фінансовій звітності. Традиційна система бухгалтерського обліку не може адекватно враховувати екологічні впливи підприємства та виконувати функції екологічно свідомого управління і контролю. Тому розвиток системи екологічного обліку є надзвичайно важливим, оскільки вона може стати ефективним інструментом природоохоронної діяльності на підприємстві. Аналізуючи праці вчених, можна зробити висновок, що екологічний облік є системою, яка відображає стан і динаміку взаємодії підприємства з природним середовищем. Ця система має бути побудована на принципах повного висвітлення, послідовності, безперервності та періодичності, щоб забезпечити повне і дійсне відображення стану природи та встановити взаємозв'язок між економічною діяльністю та витратами на заходи з охорони навколишнього середовища.

Становлення екологічного обліку в Україні є критично важливим для підприємств країни. Впровадження системи екологічного обліку

дозволить підприємствам не лише ефективно управляти екологічними ризиками, але й реалізувати чимало важливих переваг. Це включає формування інформації для планування екологічних витрат і доходів, створення конкурентоспроможних екологічно чистих продуктів, надання достовірної інформації інвесторам, запобігання негативним екологічним наслідкам господарської діяльності та забезпечення контролю над результатами природоохоронної діяльності.

У контексті збереження навколишнього середовища та створення безпечної та екологічно чистої продукції, впровадження екологічного обліку є необхідним кроком. Це також сприятиме покращенню економічної ситуації в країні та сприятиме створенню сприятливих умов для сталого розвитку. Таким чином, Україна має всі перспективи для успішного впровадження системи екологічного обліку, що сприятиме покращенню екологічної та економічної ситуації в країні та світі.

1. Демко І. І. Екологічний облік як інструмент ефективної діяльності підприємства. URL: <https://intersci.eu/wp-content/uploads/2023/02/Formation-of-ideas-about-the-position-and-role-of-science.pdf#page=17> (дата звернення: 20.05.2024).
2. Штик Ю. В., Щуренко М. В., Панасенко А. О. Екологічний облік: об'єкти, методи та звітність. URL: [http://elibrary.donnue.edu.ua/1945/1/Shtyk\\_article\\_8.pdf](http://elibrary.donnue.edu.ua/1945/1/Shtyk_article_8.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).
3. Лепетан І. М. Передумови виникнення та ведення екологічного обліку. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2018/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2018/9.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).
4. Dmytrenko A. V., Tokauik L. O. PREREQUISITES AND FEATURES OF ENVIRONMENTAL ACCOUNTING. URL: <http://surl.li/rpqro> (дата звернення: 20.05.2024).
5. Голик В. Р. Екологічний облік як складова управління підприємством. 2018. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25648> (дата звернення: 20.05.2024).
6. Беренда Н. І., Остапенко Н. В. Розвиток екологічного обліку в Україні з врахуванням світового досвіду. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e52382ab-f732-4045-a467-fe49cd5c0bfd/content> (дата звернення: 20.05.2024).
7. Гриценко О. І. Екологічний облік: визначення перспектив та основних засад упровадження. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/121.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/121.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).
8. Чугрій Н. А. Чугрій Г. А. Екологічний облік: передумови та перспективи впровадження на підприємствах України. URL: [file:///C:/Users/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%A0%D0%B0%D0%B9/Downloads/Zp\\_2018\\_3\\_8.pdf](file:///C:/Users/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%A0%D0%B0%D0%B9/Downloads/Zp_2018_3_8.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).
9. An Introduction to Environmental Accounting as a Business Management Tool: Key Concepts and Terms URL: <https://www.epa.gov/p2/introduction-environmental-accounting-business-management-tool-key-concepts-and-terms> (дата звернення: 20.05.2024).
10. What Is Environmental Accounting? URL: <https://sigmaearth.com/what-is-environmental-accounting/> (дата звернення: 20.05.2024).
11. Why do environmental accounting? URL: <https://blog.nems.eco/blog/why-do-environmental-accounting> (дата звернення: 20.05.2024).



## REFERENCES:

1. Demko I. I. Ekolohichnyi oblik yak instrument efektyvnoi diialnosti pidpriemstva. URL: <https://intersci.eu/wp-content/uploads/2023/02/Formation-of-ideas-about-the-position-and-role-of-science.pdf#page=17> (data zvernennia: 20.05.2024).
2. Shtyk Yu. V., Shchurenko M. V., Panasenko A. O. Ekolohichnyi oblik: obiekty, metody ta zvitnist. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1945/1/Shtyk\\_article\\_8.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1945/1/Shtyk_article_8.pdf) (data zvernennia: 20.05.2024).
3. Lepetan I. M. Peredumovy vynyknennia ta vedennia ekolohichnoho obliku. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/12\\_2018/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2018/9.pdf) (data zvernennia: 20.05.2024).
4. Dmytrenko A. V., Tokauik L. O. PREREQUISITES AND FEATURES OF ENVIRONMENTAL ACCOUNTING. URL: <http://surl.li/rpqpo> (data zvernennia: 20.05.2024).
5. Holyk V. R. Ekolohichnyi oblik yak skladova upravlinnia pidpriemstvom. 2018. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25648> (data zvernennia: 20.05.2024).
6. Berenda N. I., Ostapenko N. V. Rozvytok ekolohichnoho obliku v Ukraini z vrakhuvanniam svitovoho dosvidu. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e52382ab-f732-4045-a467-fe49cd5c0bfd/content> (data zvernennia: 20.05.2024).
7. Hrytsenko O. I. Ekolohichnyi oblik: vyznachennia perspektiv ta osnovnykh zasad uprovadzhennia. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/121.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/121.pdf) (data zvernennia: 20.05.2024).
8. Chuhrii N. A., Chuhrii H. A. Ekolohichnyi oblik: peredumovy ta perspektivy vprovadzhennia na pidpriemstvakh Ukrainy. URL: [file:///C:/Users/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%A0%D0%B0%D0%B9/Downloads/Zp\\_2018\\_3\\_8.pdf](file:///C:/Users/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%A0%D0%B0%D0%B9/Downloads/Zp_2018_3_8.pdf) (data zvernennia: 20.05.2024).
9. An Introduction to Environmental Accounting as a Business Management Tool: Key Concepts and Terms URL: <https://www.epa.gov/p2/introduction-environmental-accounting-business-management-tool-key-concepts-and-terms> (data zvernennia: 20.05.2024).
10. What Is Environmental Accounting? URL: <https://sigmaearth.com/what-is-environmental-accounting/> (data zvernennia: 20.05.2024).
11. Why do environmental accounting? URL: <https://blog.nems.eco/blog/why-do-environmental-accounting> (data zvernennia: 20.05.2024).

---

**Doroshenko O. O.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-6428-0326]</sup>,

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Popchuk D. O.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-5782-2676]</sup>,

Senior Student

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## ENVIRONMENTAL ACCOUNTING IN UKRAINE: BACKGROUND AND HISTORICAL CONTEXT

**The purpose of the study is to consider the essence of environmental accounting and its role for society, to analyze the history of the development of environmental accounting and its current state, to identify possible directions for its further development and improvement in Ukraine.**

**The article examines the causes and historical development of environmental accounting in Ukraine. The key stages of its formation, the**

**influence of international standards and integration processes are analyzed. The importance of environmental accounting for sustainable development, economic benefits and increasing environmental awareness of the population and business is determined.**

**The authors came to the conclusion that the problem of environmental accounting is extremely relevant in the modern world, as a large number of enterprises cause a negative impact on the environment through the use of natural resource potential. The growth of environmental problems of a global nature is becoming an integral part of this process. Most of the managers of the enterprises are not even aware of the amount of damage caused to the environment due to the lack of a system of methods, norms and requirements for environmental accounting in financial reporting. The traditional accounting system cannot adequately take into account the environmental impacts of the enterprise and perform the functions of environmentally conscious management and control. Therefore, the development of the environmental accounting system is extremely important, as it can become an effective tool for environmental protection activities at the enterprise. Analyzing the works of scientists, we can conclude that environmental accounting is a system that reflects the state and dynamics of the enterprise's interaction with the natural environment. This system must be built on the principles of full coverage, consistency, continuity and periodicity to ensure a complete and valid reflection of the state of nature and to establish the relationship between economic activity and the costs of environmental protection measures.**

**The formation of environmental accounting in Ukraine is critically important for the country's enterprises. Implementation of the environmental accounting system will allow enterprises not only to effectively manage environmental risks, but also to realize a number of important advantages. This includes the formation of information for the planning of environmental costs and revenues, the creation of competitive environmentally friendly products, the provision of reliable information to investors, the prevention of negative environmental consequences of economic activity, and the provision of control over the results of environmental protection activities.**

**In the context of preserving the environment and creating safe and environmentally friendly products, the implementation of environmental accounting is a necessary step. It will also contribute to the improvement of the economic situation in the country and contribute to the creation of favorable conditions for sustainable development. Thus, Ukraine has all the prospects for the successful implementation of the environmental accounting system, which will contribute to the improvement of the ecological and economic situation in the country and the world.**

**Keywords:** environmental accounting; nature management; environmental information; environmental activities; natural resources.

Отримано: 25 травня 2024 року  
Прорецензовано: 30 травня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ГІДРОМЕЛІОРАТИВНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Метою даного дослідження є розроблення механізму договірних відносин у сфері гідромеліоративного обслуговування. Розроблено модель ціноутворення, яка базується на корегуванні ціни залежно від ступеня забезпечення оптимального водно-повітряного режиму ґрунту для вирощування сільгоспкультур. Доведено, що потребує зміна предмету договірних умов, конкретизація умов розрахунків, обумовлення порядку корегування плати за невиконання або виконання в неповному обсязі договірних умов, права суб'єктів договору, ризику. Запропоновано механізм формування договірної ціни за гідромеліоративне обслуговування з урахування ефекту, який отримає сільгоспвиробник від здійснення обслуговування меліоративних систем. Доведено, що максимальний розмір плати за гідромеліоративне обслуговування не може перевищувати ефекту, який отримає сільгоспвиробник від здійснення обслуговування систем.

**Ключові слова:** договір; договірні відносини; договірна ціна; гідромеліорація; гідромеліоративне обслуговування.

**Вступ.** Сучасний стан гідромеліоративного обслуговування характеризується неефективністю договірних відносин між продавцями та споживачами гідромеліоративних послуг, тобто між водогосподарськими організаціями та сільськогосподарськими виробниками. Для ліквідації зазначених проблем необхідно встановити певні організаційні, економічні та правові взаємні зобов'язання між ними.

**Аналіз останніх досліджень.** Необхідність удосконалення договірних відносин у сфері гідромеліоративного обслуговування обґрунтовують вітчизняні вчені, а саме В. Голян, В. Гуменюк, Б. Данилишин, С. Дорогунцов, Д. Крисанов, В. Міщенко, П. Саблук, І. Синякевич, О. Жовтоніг, М. Малік, В. Трегобчук, О. Ульяновченко, М. Хвесик та ін.

Ґрунтовні наукові праці у сфері економічних механізмів, зокрема у гідромеліорації, належать Л. Грановській, Л. Дідковській,

Л. Кожушку, Б. Козловському, Д. Крисанову, С. Мочерному, М. Стадник та ін.

Однак, незважаючи на вагомість зазначених напрацювань, не вирішеними залишаються проблеми розроблення механізмів формування ефективної організаційно-економічної взаємодії у сфері гідромеліорації.

**Постановка завдання.** Існуюча система організаційно-економічної взаємодії у сфері гідромеліоративного обслуговування базується на договірних відносинах. Вони є основою при реалізації взаємовідносин між підрядними організаціями і замовником, між водогосподарськими організаціями і споживачами. Договірні відносини, згідно з визначенням «договору», виникають у випадку виникнення товарно-грошових чи майнових відносин, коли учасники цих відносин можуть повною мірою реалізувати свої інтереси за допомогою передбаченої в договорі системи розрахунків [1]. Зокрема, господарський договір є основною правовою формою, що опосередковує суспільні відносини щодо організації та здійснення господарської діяльності [2].

Однак суб'єкти відносин у сфері гідромеліоративного обслуговування не завжди можуть досягнути виконання зазначеної умови, що може бути викликано впливом ряду факторів, які вимагають інтеграції (координація діяльності, спільний захист інтересів).

**Виклад основного матеріалу.** Договірні зобов'язання існують коротко і довгострокові. Короткострокові зобов'язання є більш динамічні, що дає змогу враховувати вплив екзогенних та ендогенних факторів. Для врахування змін впливу екзогенних факторів, договори мають передбачати можливість зміни умов договору.

Необхідно зазначити, що договірні відносини у сфері технічного обслуговування внутрішньогосподарських меліоративних систем не розвинуті загалом в Україні. Причинами низької економічної активності водогосподарських організацій у сфері технічного обслуговування внутрішньогосподарських меліоративних систем є недосконала економічна основа взаємодії та відповідно неякісно розроблені договори на надання такого виду послуг.

Водогосподарські організації здійснюють обслуговування на базі типових договорів, предметом договірних відносин у яких є регулювання водно-повітряного режиму ґрунту осушених земель (обстеження регулюючої сітки; регулювання рівнів води затворами; дотримання оптимальних режимів роботи насосної станції, тобто підтримка необхідних режимів води в аванкамері згідно з режимом





роботи насосної станції; проведення гідромеліоративних спостережень та подача інформації в господарство через 10 днів протягом кожного місяця у вегетаційний період).

На сьогоднішній день договірні умови є недосконалими і потребують доопрацювання. Зокрема потребує змін предмет договірних умов, конкретизація умов розрахунків, обумовлення порядку корегування плати за невиконання або виконання в неповному обсязі договірних умов, права суб'єктів договору, ризику тощо. Важливим також є те, що водогосподарські організації не пропонують різних видів договірних умов землекористувачу, залежно від комплексності наданих послуг, їх масштабності, тривалості тощо.

У гідромеліоративному обслуговуванні можуть використовуватися договори про спільну діяльність. Особливістю таких договорів є наявність у змісті договору особливих умов. До таких умов належать розподіл результатів спільної господарської діяльності, порядок покриття збитків від спільної діяльності, умови про ведення спільних справ учасників тощо [3, С. 93].

Для удосконалення механізму договірних відносин потрібно чітко визначити предмет договору та обґрунтований розмір плати за надані послуги. Предметом договірних відносин може бути:

- забезпечення оптимальних для вирощування культур водно-повітряних режимів ґрунту на обумовлених територіях;
- консультування землекористувачів з питань експлуатації меліорованих сільськогосподарських угідь;
- підтримання у належному технічному стані та поточний ремонт об'єктів інженерної інфраструктури меліоративних систем;
- екологічний моніторинг.

Основним недоліком наявного механізму договірних відносин є відсутність економічно обґрунтованої основи надання послуг з технічного обслуговування меліоративних систем. Для формування такої основи потрібно, щоб розмір плати корелював із результатами сільськогосподарського виробництва на меліорованих землях та забезпечував необхідний рівень рентабельності для водогосподарської організації.

Мінімальний розмір плати сільгоспвиробника за здійснення гідромеліоративного обслуговування має покривати такі витрати:

- на роботу насосної станції;
- за здійснення гідрометричних спостережень;
- накладні витрати.

$$P_{\min} = (V_1 + V_2 + V) \times \left(1 + \frac{R}{100}\right), \quad (1)$$

де  $P_{min}$  – мінімальний розмір плати за здійснення гідромеліоративного обслуговування;

$V_1$  – витрати на роботу насосної станції, грн;

$V_2$  – витрати на здійснення гідрометричних спостережень, грн;

$V$  – накладні витрати, грн;

$R$  – рівень рентабельності водогосподарської організації.

Узгодження інтересів окремих сільськогосподарських виробників може здійснюватися завдяки побудові стійкої системи організаційно-економічних відносин між сільськогосподарськими виробниками та водогосподарськими організаціями.

Для вирощування високих і стійких врожаїв сільськогосподарських культур необхідно створювати оптимальні умови всіх важливих факторів зовнішнього середовища для росту рослин: вологість, повітря, тепло, світло. За допомогою гідромеліоративних заходів регулюються водно-повітряний режим ґрунту, а також частково тепловий та поживний. Водний режим ґрунтів повинен бути таким, при якому будуть забезпечуватися оптимальні умови для росту сільськогосподарських культур. В зв'язку з цим необхідний водоповітряний режим ґрунтів необхідно встановлювати для посівного, вегетаційного та періоду збору врожаю [4]. В основі договірних відносин, пов'язаних із забезпеченням оптимального водно-повітряного режиму ґрунту, має лежати такий організаційно-економічний механізм:

– водогосподарські організації зобов'язані забезпечити водно-повітряний режим ґрунту впродовж вегетаційного періоду, а також на період весняних польових робіт і збору врожаю;

– за невиконання зазначених робіт сільгоспвиробник оплачує управлінню водного господарства суму пропорційну площі сільськогосподарських угідь та різниці між обумовленим у договорі і природним рівнем ґрунтових вод;

– розмір плати корегується на величину розрахункових збитків сільгоспвиробника, які він отримував внаслідок зменшення врожайності, викликаного недотриманням водно-повітряного режиму ґрунту (залежності врожайності сільськогосподарських культур від водно-повітряних режимів розроблені вченими і наведені у спеціальній літературі);

– якщо дії водогосподарської організації зумовили отримання меншої врожайності сільськогосподарських культур ніж за природних умов, управління водного господарства має компенсувати втрати землекористувачів.

Важливим елементом реформування організаційно-



економічних відносин у сфері гідромеліорації є встановлення договірної плати за гідромеліоративне обслуговування. Ключовим фактором забезпечення достатньої економічної стійкості дуальної системи є механізм встановлення ціни, що базується на можливостях врахування різного впливу водного фактору на ефективність сільськогосподарського виробництва.

На основі цього модель ціноутворення, яка базуватиметься на корегуванні ціни залежно від ступеня забезпечення оптимального водно-повітряного режиму ґрунту для вирощування сільгоспкультур:

$$C = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \left[ \begin{array}{l} C_i - S_{ij} \cdot C_j \cdot \left\{ \begin{array}{l} \frac{W_{ij}^f - W_{ij}^{opt}}{W_{ij}^{opt}} \cdot g^+, \text{ при } W_{ij}^{max} > W_{ij}^f > W_{ij}^{opt} \\ \frac{W_{ij}^{opt} - W_{ij}^f}{W_{ij}^{opt}} \cdot g^-, \text{ при } W_{ij}^{min} < W_{ij}^f < W_{ij}^{opt} \end{array} \right. \\ S_{ij} \cdot C_j \cdot \left\{ \begin{array}{l} \frac{W_{ij}^{max} - W_{ij}^f}{W_{ij}^{max}} \cdot g^+, \text{ при } W_{ij}^{max} < W_{ij}^f \\ \frac{W_{ij}^f - W_{ij}^{min}}{W_{ij}^{min}} \cdot g^-, \text{ при } W_{ij}^f < W_{ij}^{min} \end{array} \right. \end{array} \right. \quad (2)$$

де  $C$  – загальний розмір платежу, грн;  $n$  – кількість сільгоспвиробників, шт.;

$C_i$  – розмір плати  $i$ -го сільгоспвиробника за надання послуг по регулюванню водно-повітряного режиму ґрунту, визначений за різними видами тарифів в залежності від виду меліоративної системи, грн;

$C_j$  – оптова ціна 1 т.  $j$ -го виду сільгоспкультури, грн;

$S_{ij}$  – площа сільгоспугідь  $i$ -го сільгоспвиробника зайнятих під  $j$ -ю сільгоспкультурою, га;

$W_{ij}^{opt}$ ,  $W_{ij}^f$  – відповідно оптимальна і фактична вологість ґрунту на сільгоспугіддях зайнятих  $j$ -ю сільгоспкультурою  $i$ -го сільгоспвиробника, %;

$W_{ij}^{max}$ ,  $W_{ij}^{min}$  – відповідно максимальна і мінімальна вологість ґрунту в  $i$ -го сільгоспвиробника, при якій виникатимуть збитки (може дорівнювати вологості до проведення меліорації земель);

$g^+$ ,  $g^-$  – відсотки зменшення врожайності відповідно при перевищенні та зменшенні вологості ґрунту в порівнянні з врожайністю при оптимальній вологості, %.

Розмір плати  $i$ -го сільгоспвиробника визначається, виходячи з того, скільки спроможний він заплатити водогосподарській організації за здійснення гідромеліоративного обслуговування.

Максимальний розмір цієї плати не може перевищувати ефекту, який отримає сільгоспвиробник від здійснення обслуговування систем. Ефектом буде підвищення врожайності на меліорованих землях. З метою формування договірної ціни за гідромеліоративне обслуговування, граничний розмір плати буде залежати від параметрів:

$$Ц_i = (1 - R_1) \cdot (1 - R_2) \cdot (1 - R_3) \cdot \sum_{j=1}^m P_j \cdot \Delta Y_j \cdot S_j ,$$

де  $R_1$  – прийнятна рентабельність сільгоспвиробництва для землекористувача, %;

$R_2$  – додаткові витрати на збирання і зберігання врожаю, %;

$R_3$  – ризик недосягнення проектної врожайності, %;

$P_j$  – закупівельна ціна  $j$ -го виду продукції, грн/ц;

$\Delta Y_j$  – очікуване підвищення врожайності  $j$ -го виду продукції внаслідок підтримання оптимального водно-повітряного режиму ґрунту, ц/га;

$S_j$  – площа сільгоспугідь, зайнята  $j$ -м видом продукції, га.

Здійснювати моніторинг вологості ґрунту необхідно для кожного сільськогосподарського виробника окремо з визначеною частотою, яка обумовлюватиметься в договорах на гідромеліоративне обслуговування. В сучасних умовах існує достатньо багато методів та технологій для оперативного моніторингу вологості ґрунтів. Досить актуальними та поширеними є методи дистанційного зондування Землі, за допомогою яких можна оцінювати та картографувати стан рослинного покриву за допомогою вегетаційних індексів, вивчати стан агроресурсів з урахуванням особливостей ґрунтово-кліматичних умов [5] та інше.

Модель ціноутворення (формула 2) може бути використана для корегування розміру плати за гідромеліоративне обслуговування на осушувальних меліоративних системах.

Використання запропонованої методики встановлення ціни покращить якість гідромеліоративного обслуговування та підвищить зацікавленість сільськогосподарських виробників використовувати послуги водогосподарських організацій.

**1.** Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 27.04.2024. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.06.2024). **2.** Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.06.2024). **3.** Резнікова В. В. Правове регулювання спільної господарської діяльності в Україні : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 280 с. **4.** Основи гідромеліорацій : навч. посіб. / А. М. Рокочинський, Г. І. Сапсай, В. Г. Муранов та ін. ; за ред. проф.



A. M. Рокочинського. Рівне : НУВГП, 2014. 255 с. **5.** Кохан С. С. Аналіз земельних ресурсів за кількісними та якісними характеристиками екологічного стану (на прикладі Васильківського району Київської області. *Вісник геодезії та картографії*. 2012. № 4 (79). С. 26–32.

## REFERENCES:

1. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 435-IV. Data onovlennia: 27.04.2024. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (data zvernennia: 10.06.2024).
2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV. Data onovlennia: 08.03.2024. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (data zvernennia: 10.06.2024).
3. Rieznikova V. V. Pravove rehuliuвання spilnoi hospodarskoi diialnosti v Ukraini : navch. posib. K. : Tsentр uchbovoi literatury, 2007. 280 s.
4. Osnovy hidromelioratsii : navch. posib. / A. M. Rokochynskiyi, H. I. Sapsai, V. H. Muranov ta in. ; za red. prof. A. M. Rokochynskoho. Rivne : NUVHP, 2014. 255 s.
5. Kokhan S. S. Analiz zemelnykh resursiv za kilkisnymi ta yakisnymi kharakterystykamy ekolohichnoho stanu (na prykladi Vasylykivskoho raionu Kyivskoi oblasti. *Visnyk heodezii ta kartohrafii*. 2012. № 4 (79). S. 26–32.

---

**Kostiukevych A. M.** [1: ORCID ID: 0000-0002-9930-9731],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT MECHANISM OF CONTRACTUAL RELATIONS IN THE SPHERE OF HYDROMELIORATIVE SERVICE

The purpose of this study is to develop a mechanism of contractual relations in the field of hydro melioration service. The main drawback of the existing mechanism of contractual relations is the lack of an economically justified basis for the provision of maintenance services for reclamation systems. To form such a basis, it is necessary that the size of the fee correlates with the results of agricultural production on reclaimed land and provides the necessary level of profitability for the water management organization.

The main drawback of the existing mechanism of contractual relations is the lack of an economically justified basis for the provision of maintenance services for reclamation systems. To form such a basis, it is necessary that the size of the fee correlates with the results of agricultural production on reclaimed land and provides the necessary level of profitability for the water management organization.

An important element of reforming organizational and economic relations in the field of hydro melioration is the establishment of a contractual

**fee for hydro melioration services. A key factor in ensuring sufficient economic sustainability of the dual system is the price setting mechanism, which is based on the possibilities of taking into account the different effects of the water factor on the efficiency of agricultural production. A pricing model has been developed, which is based on adjusting the price depending on the degree of ensuring the optimal water-air regime of the soil for growing agricultural crops. A mechanism for forming the contractual price for hydro melioration service is proposed, taking into account the effect that the agricultural producer will receive from the maintenance of melioration systems.**

**Keywords:** contract; contractual relations; contractual price; hydro melioration; hydro melioration service.

Отримано: 11 червня 2024 року  
Прорецензовано: 16 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



УДК 336.7

<https://doi.org/10.31713/ve220247>

JEL: G20, G38

Котик О. В. [1; ORCID ID: 0000-0002-2749-4472],

старший викладач,

Стасюк Б. Б. [1; ORCID ID: 0000-0002-0859-5681],

старший викладач,

Щур О. О. [1; ORCID ID: 0009-0009-6710-174X],

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ДІЯЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті проаналізовано діяльність Національного банку України в умовах воєнного стану, визначено основні рішення регулятора, які були спрямовані для забезпечення безперебійної роботи банківської системи та її адаптації до умов роботи в період війни. Також у науковій статті визначено правила, яким підпорядковувався фінансовий сектор з перших днів війни, встановлено перелік обмежень, які накладались на фінансову сферу, зокрема в частині зняття готівкових коштів з розрахункових рахунків та призупинення діяльності валютного ринку. Наведено рішення для підтримки ліквідності банківської системи. Визначено фактори, які дозволили державі забезпечити фінансування всіх своїх зобов'язань.

**Ключові слова:** Національний банк України; банківська система; фінансовий сектор; валютний ринок; регулятор.

**Постановка проблеми.** В умовах військової агресії російсько-фашистського режиму та повномасштабної війни, яку агресор розв'язав проти України, першочерговими завданнями Національного банку та всієї фінансової системи є максимальне забезпечення потреб оборони України та її ядра – Збройних Сил України, надійного функціонування фінансової системи, безперебійної роботи державних фінансів та об'єктів критичної інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання банківського регулювання та нагляду, а також запровадження інновацій у банківській діяльності розглядали у своїх працях наступні науковці: Наконечна О., Михайлик О., Криховецька З., Романовська Ю., Складанюк М., Власенко О., Коваленко В., а також чимало інших науковців. Таким чином, своєчасним і актуальним є дослідження діяльності вітчизняних банків в умовах воєнного стану.

**Мета.** Метою статті є дослідження функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану та формування пропозицій щодо забезпечення фінансової стабільності.

**Виклад основного матеріалу.** З початку повномасштабного вторгнення Росії, Національний банк України (далі – НБУ) зосередив свої зусилля на подоланні панічних настроїв серед населення, підтриманні довіри до банківської системи та забезпеченні стабільності у фінансовій сфері. Ключові рішення регулятора були спрямовані на: забезпечення безперебійної роботи банківської системи, стримування девальвації національної валюти та запобігання відпливу капіталу за кордон.

Національний банк активно протидіяв ворожому впливу у фінансовій сфері та сприяв здійсненню благодійних внесків для потреб Збройних Сил і гуманітарних потреб України. З 24 лютого НБУ адаптував правила роботи банківської системи в умовах воєнного стану, вимагавши, щоб відділення банків, де це безпечно, продовжували працювати безперебійно, надаючи клієнтам доступ до сейфів і забезпечуючи готівку в банкомати. Жодних обмежень щодо безготівкових розрахунків не встановлено.

Водночас діяли такі обмеження:

- заборона на зняття клієнтами готівки понад 100 тис. грн на день, а також повна заборона на зняття готівкової валюти в Україні (згодом послаблена). Ці обмеження не стосувалися підприємств, які діяли за дорученням уряду або виконували мобілізаційні плани, а також мешканців територій, яким загрожувала окупація. Вони могли знімати кошти без обмежень як у національній, так і в іноземній валюті за умови їх наявності у відділенні банку;

- банки-емітенти цифрових грошей мали припинити їх випуск і розповсюдження;

- заборона на розподіл капіталу, окрім спрямування прибутку на збільшення статутного капіталу, формування загальних резервів і фондів основного капіталу та покриття збитків;

- заборона на виплати дивідендів, окрім як за привілейованими акціями;

- заборона на надання та продовження кредитів пов'язаним особам банку та дострокове повернення таким особам депозитів;

- заборона на дострокове погашення банками кредитів, які вони отримали від нерезидентів;

- заборона на переказ коштів за кордон, окрім власних операцій банків та видачі кредитів іноземним фінансовим установам;

- заборона на надання юридичним особам кредитів у гривні для





погашення кредитів в іноземній валюті;

- заборона на зміну валюти кредиту з іноземної на гривню для юридичних осіб, крім банків.

Водночас НБУ запровадив такі послаблення для банків:

- скасування заходів впливу за порушення низки нормативів: капіталу, ліквідності, кредитного ризику, лімітів відкритої валютної позиції, строків подання статистичної звітності, якщо такі порушення виникли після 24 лютого 2022 року;

- дозвіл ідентифікації військових за військовим квитком для відкриття рахунку;

- проведення зовнішньої оцінки стійкості для банків перенесене на 2023 рік;

- скасування заходів впливу за невчасне оприлюднення фінансової та консолідованої фінансової звітності;

- скасування заходів впливу за порушення формування та зберігання обов'язкових резервів;

- дозвіл використання хмарних сервісів, які розміщуються на території ЄС, Великої Британії, США та Канади для підвищення стабільності роботи банківської системи [1].

Війна спричинила безпрецедентні умови, в яких опинився фінансовий сектор України. Задля підтримання його стабільності Верховна Рада ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей діяльності фінансового сектору у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні».

По-перше, Національному банку надано більше повноважень. Регулятор вестиме рахунки державних органів, призначені для забезпечення потреб держави у відсічі збройної агресії проти України та ліквідації її наслідків, а також для благодійних пожертв та гуманітарної допомоги.

По-друге, запроваджується можливість тимчасового припинення діяльності кредитної спілки у зв'язку з воєнним станом і її подальшого відновлення. Такий крок дозволить запобігти кризі банкрутства на ринку, а вкладники кредитних спілок збережуть свої заощадження.

Також продовжено термін дії Закону України «Про фінансову реструктуризацію» до 1 січня 2028 року. Відтерміновано введення в дію Закону України «Про платіжні послуги» з 1 серпня на 1 грудня 2022 року.

По-третє, для підтримання стабільності на страховому ринку спрощено процедури ухвалення рішень щодо можливості залучення вільних до розміщення коштів централізованих страхових резервних

фондів, створених при Моторному (транспортному) страховому бюро України, для придбання облігацій внутрішньої державної позики «Військові облігації». Було скасовано вимогу гарантування грошових вимог та прав на вимоги виконання договірних зобов'язань першокласними банками для цілей іноземного інвестування [2].

Ці та інші зміни, запроваджені ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей діяльності фінансового сектору у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні», нададуть фінансовому сектору України стійкості та допоможуть впоратися із викликами війни.

З початку війни НБУ призупинив роботу валютного ринку, залишивши можливість лише для операцій з продажу валюти. Також регулятор впровадив наступні зміни:

- тимчасову заборону на зняття готівки в іноземній валюті. Вже 1 березня регулятор переглянув це обмеження, дозволивши знімати іноземну валюту з валютних рахунків у розмірі до 30 тис. грн на день, а 21 березня підвищив ліміт до 100 тис. грн на день в еквіваленті. Водночас, ліміт зняття готівки з карток українських банків за кордоном становив 100 тис. грн на місяць в еквіваленті, а з 20 травня був тимчасово зменшений до 50 тис. грн. 14 квітня НБУ дозволив банкам продавати валюту населенню в межах залишку між загальним обсягом купівлі та продажу валюти;

- з початку березня НБУ дозволив використовувати платіжні картки за кордоном для розрахунку і отримання готівки. Також було дозволено перекази іноземної валюти для виплати пенсій українцям за кордоном, а згодом – для виплати аліментів;

- 2 червня НБУ вперше з початку війни змінив облікову ставку, підвищивши її до 25% з січневих 10%. Цей крок, за словами НБУ, спрямований на захист гривневих доходів та заощаджень громадян, а також на підвищення привабливості гривневих активів, зокрема державних облігацій;

- в умовах воєнного часу НБУ отримав можливість фінансувати держбюджет шляхом купівлі ОВДП у Міністерства фінансів. Станом на 7 червня НБУ профінансував уряд на 120 млрд грн;

- у третьому кварталі банківський сектор продовжив адаптацію до кризових умов. Банки підтримували роботу мережі та швидко відновлювали діяльність відділень у звільнених районах. Ліквідність системи зростає завдяки подальшому надходженню коштів клієнтів. Вперше з початку повномасштабної війни почали рости строкові депозити в гривні, а строкові депозити в іноземній



валюти знову зросли вперше з часів коронакризи [1].

Чисті активи банків за III квартал зросли на 7,5% і перевищили довоєнний рівень. Переважно нарощувалися обсяги депозитних сертифікатів НБУ [2].

Водночас відбулося скорочення чистого кредитного портфеля: гривневого передусім внаслідок дорезервування, валютного – більшою мірою через погашення позик. Чисті гривневі корпоративні кредити за квартал зменшилися на 2,2%, валютні – на 10,0% у доларовому еквіваленті. Лише державні банки наростили гривневе кредитування бізнесу – на 4,3% за квартал.

Обсяг гривні у фізичних осіб зріс на 2,7%, в основному за рахунок збільшення залишків на рахунках у державних банках. Обсяг валютних вкладів фізичних осіб майже не змінився. Збільшення відсотків закладами сприяло відновленню темпів зростання строкових вкладів населення, обсяг яких уперше з початку війни зріс на 2,2%. Дозвіл НБУ на купівлю валюти для відкриття валютних строкових депозитів сприяв її зростанню на 5,9% у доларовому еквіваленті.

Кошти суб'єктів господарювання у гривні збільшилися за квартал на 3,7%, у валюті – зменшилися майже на 2% у доларовому еквіваленті. Кошти клієнтів домінують у зобов'язаннях банків, їхня частка становить 86,8%.

Банківський сектор за III квартал отримав 12 млрд грн прибутку. Цей прибуток дав змогу компенсувати збитки першого півріччя, тож фінансовий результат за дев'ять місяців позитивний – 7,4 млрд грн [2].

Причиною прибутковості було збереження високої операційної ефективності. Процентні доходи банків продовжували зростати, комісійні доходи поступово відновлюються, позитивні результати оцінки валюти та цінних паперів значно збільшили фінансовий результат у цілому. Співвідношення операційних витрат до операційного доходу (CIR) становило 36,5% у третьому кварталі порівняно з 44,6% за той же період минулого року.

Україна зберегла підтримку країн, що її виказували з перших днів війни, і навіть розширила коло прихильників завдяки успіхам сил оборони та дипломатії. За оцінкою Інституту світової економіки Кіля, загальна сума анонсованої та наданої офіційної фінансової, військової та гуманітарної допомоги країн-партнерів уже перевищує 120 млрд доларів. За одинадцять місяців 2022 року тільки на фінансування потреб бюджету отримано більше 28 млрд доларів, з яких 42% – гранти (рисунок).

У грудні триває формування пакета допомоги на наступний рік.

Рада ЄС погодила новий механізм допомоги Україні на 2023 рік у сумі 18 млрд євро. Конгрес США підтримав надання близько 45 млрд доларів екстреної допомоги для України у різних формах, передусім для потреб оборони, включно з підтримкою союзників; вони будуть доступні до вересня 2023 року [3].

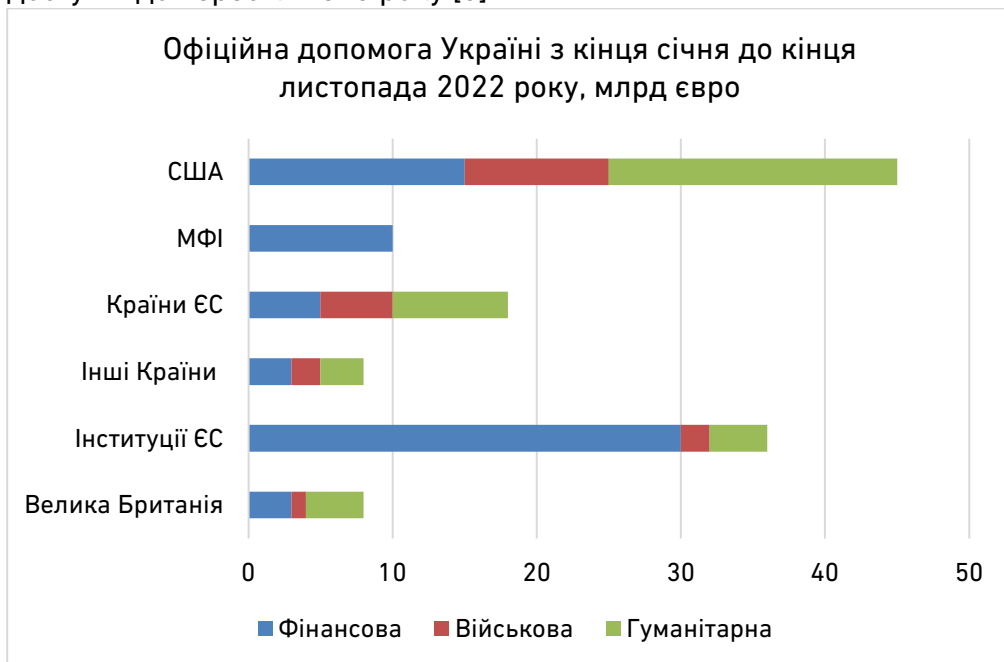


Рисунок. Графік офіційної допомоги Україні

Національний банк України звернувся до Міністерства фінансів України та керівництва державних банків з пропозицією запровадити мораторій на скорочення мережі відділень держаних банків під час війни.

Державні банки займають суттєву частку в банківській системі України. В період дії воєнного стану їх безперебійна робота має особливе значення для економіки та безпеки держави з огляду на велику кількість клієнтів, розгалужену мережу відділень (близько 50% всіх банківських відділень) та банкоматів (65% загальної банкоматної мережі).

Призупинення роботи окремих філій пов'язане з необхідністю забезпечення безпеки працівників, а також оптимізацією витрат з урахуванням зниження рентабельності через військову агресію РФ. Для підтримки економіки та забезпечення фінансової стабільності регіональні мережі банків державного сектору мають забезпечити безперебійне обслуговування клієнтів. Першочерговим завданням також має стати якнайшвидше відновлення діяльності банків на



звільнених територіях з урахуванням необхідності та можливості забезпечення безпеки персоналу банків та їх клієнтів. Водночас Національний банк підтримує ініціативу окремих банків щодо забезпечення доступності банківських послуг шляхом використання мобільних відділень.

Для забезпечення фінансової стабільності в надзвичайно складних умовах війни необхідні злагоджені зусилля та тісна координація дій усіх учасників фінансового ринку: банків, небанківських фінансових установ, Національного банку та інших регуляторів ринку, а також ефективна підтримка державних органів. Національний банк пропонує державним органам і фінансовим установам такі рекомендації:

- активізувати ринок внутрішніх запозичень, щоб мінімізувати ризики емісійного фінансування;
- оптимізувати державні програми підтримки бізнесу;
- забезпечити безперервну роботу чергових банківських відділень в умовах блекауту;
- банкам звертати більше уваги на управління ризиками ліквідності;
- забезпечити безперервну операційну діяльність в умовах війни.

**Висновок.** Своєчасні кроки банків та НБУ для забезпечення безперебійної роботи фінансових установ та системи електронних платежів дали змогу пройти перші місяці війни з помірними втратами для фінансового сектору.

Зросли обсяги депозитів клієнтів у банках, що забезпечило стабільно високий рівень ліквідності, незважаючи на ризики війни. Невеликий відтік коштів домогосподарств у перші два місяці року через інформаційний тиск був компенсований зростанням депозитів у березні. При цьому частка відкличних коштів була максимально оновлена. Корпоративні кошти скоротилися під час війни, переважно в іноземній валюті. Зазвичай це відбувалося через подальшу виплату зарплати з одночасним падінням продажів.

Після початку повномасштабної війни населення знизило попит на кредити. Натомість помірний попит на кредитні ресурси з боку корпорацій зберігся. Кредитуванню бізнесу сприяла держава, поліпшивши умови участі в урядових програмах [4].

У подальшому основним чинником впливу на фінансовий стан банків буде реалізація кредитних ризиків, що значно зменшить власний капітал банків. Однак НБУ не вживатиме жодних заходів впливу на банки за невиконання вимог щодо капіталу та ліквідності

під час воєнного стану та дасть достатній час після закінчення воєнного стану для відновлення стабільності.

1. Доронцева Єлизавета. Державне регулювання під час війни: як НБУ адаптував фінансову систему України до нових умов впродовж ста днів воєнного стану. *Воркс Україна*. 2022. URL: <https://voxukraine.org/derzhavne-regulyuvannya-pid-chas-vijny-yak-nbu-adaptuvav-finansovu-systemu-ukrayiny-do-novyh-umov-vprodovzh-sta-dniv-voennogo-stanu/> (дата звернення: 20.05.2024). 2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей діяльності фінансового сектору у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні : Закон України від 27.07.2022 р. № 2463-IX. 3. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about>. (дата звернення: 20.05.2024). 4. НБУ – про фінансовий стан банківської системи під час війни. Фінанси та економіка. URL: <https://finbalance.com.ua/news/bankivska-sistema-ukrani-popri-viynu-zumila-zbilshiti-depozitny-i-kreditny-portfel>. (дата звернення: 20.05.2024).

## REFERENCES:

1. Dorontseva Yelyzaveta. Derzhavne rehuliuвання pid chas viiny: yak NBU adaptuvav finansovu systemu Ukrainy do novykh umov vprodovzh sta dniv voiennoho stanu. *Vorks Ukraina*. 2022. URL: <https://voxukraine.org/derzhavne-regulyuvannya-pid-chas-vijny-yak-nbu-adaptuvav-finansovu-systemu-ukrayiny-do-novyh-umov-vprodovzh-sta-dniv-voennogo-stanu/> (data zvernennia: 20.05.2024). 2. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo osoblyvosti diialnosti finansovoho sektoru u zviazku iz vvedenniam voiennoho stanu v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 27.07.2022 r. № 2463-IXh. 3. Zvit pro finansovu stabilnist. Natsionalnyi bank Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about>. (data zvernennia: 20.05.2024). 4. NBU – pro finansovy stan bankivskoi systemy pid chas viiny. *Finansy ta ekonomika*. URL: <https://finbalance.com.ua/news/bankivska-sistema-ukrani-popri-viynu-zumila-zbilshiti-depozitny-i-kreditny-portfel>. (data zvernennia: 20.05.2024).

---

**Kotyk O. V.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-2749-4472]</sup>,  
Senior Lecturer,  
**Stasiuk B. B.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-0859-5681]</sup>,  
Senior Lecturer,  
**Shchur O. O.** <sup>[1: ORCID ID: 0009-0009-6710-174X]</sup>,  
Senior Student

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## ACTIVITIES OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE DURING WAR

This article meticulously scrutinizes the pivotal role of the National Bank of Ukraine (NBU) amidst the backdrop of martial law, recognizing its indispensable function in assuaging the economic ramifications of warfare.



**Faced with the exigencies posed by conflict, the NBU proactively implements an array of strategies and policies aimed at fortifying financial stability and fostering the resilience of the Ukrainian economy. Through a comprehensive analysis, this study delineates the dynamic shifts within the financial sector subsequent to the imposition of martial law, pivotal in fortifying Ukraine's financial landscape and navigating the challenges of war. Moreover, it meticulously identifies the principal decisions undertaken by the regulatory body to ensure the seamless operation of the banking system, adeptly adapting to the exigencies of wartime conditions.**

**Furthermore, this research endeavors to deepen comprehension regarding the NBU's initiatives and reforms, striving to offer insights into the institution's concerted endeavors to mitigate the deleterious impact of war on Ukraine's economic fabric. The article elucidates the regulatory framework adhered to by the financial sector since the nascent stages of conflict, cataloging constraints such as curtailed cash withdrawals from current accounts and the suspension of currency markets. Additionally, it elucidates the multifaceted solutions devised to bolster banking system liquidity, while delineating factors conducive to the state's adept management of its financial obligations in the midst of turmoil**

**This article provides a thorough examination of the National Bank of Ukraine's crucial role during martial law, emphasizing its indispensable efforts in mitigating the economic consequences of conflict.**

***Keywords:*** National Bank of Ukraine; banking system; financial sector; currency market; regulator.

Отримано: 26 травня 2024 року  
Прорецензовано: 31 травня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

## **ADAPTIVE MANAGEMENT AS A TOOL OF RESILIENT ECONOMIC DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**This research investigates an adaptive management model designed for the educational sector to effectively address informational challenges and promote economic resilience. In response to the dynamic educational environment marked by rapid technological advancements and diverse stakeholder needs, the model integrates crisis management processes with decentralization strategies. This research underscores the significance of integrating these elements to enhance educational agility, effectiveness, and economic sustainability. Empowering local communities, optimizing resource allocation, and rationalizing information flows are essential components of the adaptive management model, enabling institutions to navigate crises proactively while fostering a culture of continuous improvement. The findings contribute to advancing educational management practices, offering practical insights for educational leaders striving to ensure resilience and innovation in their institutions amidst evolving challenges.**

**Keywords:** adaptive management; educational sector; informational challenges; economic resilience; crisis management.

The educational sector, facing rapid changes and complex challenges, requires innovative and flexible management approaches. Traditional management models often lack the agility needed to respond effectively to dynamic environments characterized by technological advancements, socio-economic shifts, and evolving educational needs. In this context, adaptive management emerges as a promising approach to enhance the responsiveness and resilience of educational institutions.

Adaptive management, originally developed in the field of natural resource management, is a systematic process for continually improving policies and practices by learning from the outcomes of implemented strategies. This approach emphasizes flexibility, iterative learning, stakeholder engagement, and data-driven decision-making. Its





application in education can foster an environment where continuous improvement and adaptation are integral to the institution's culture [4].

The education sector today faces unprecedented challenges, including the need to integrate high technology systems, adapt to informational changes, and meet diverse student needs. Traditional management approaches often fall short in addressing these challenges due to their rigid structures and limited adaptability.

By embracing adaptive management, educational institutions can better align their strategies with the evolving demands of the educational landscape, ultimately improving educational outcomes and institutional performance.

This research will contribute to the body of knowledge in educational management by providing a detailed exploration of adaptive management principles and their application in the educational sector. The findings are expected to offer valuable insights for policymakers, administrators, and educators seeking to foster a more adaptive and resilient educational environment.

An effective management model for the educational sector under informational challenges involves the interaction of crisis management processes and decentralization [2]. This approach is essential for several reasons:

1. *Delineation of Functions*: functions are distributed among economic sectors, management elements, and individual communities. These entities develop crisis management strategies, make managerial decisions, ensure their implementation, and carry out control and regulation. This clear delineation of roles enhances coordination and efficiency in addressing crises.
2. *Minimization of Hierarchical Levels*: the levels of subordination are minimized, and the objects subjected to crisis management are optimized. This reduction in bureaucratic layers allows for more agile and responsive decision-making, crucial in times of crisis.
3. *Alignment with Crisis Management Objectives*: departments are tasked with crisis management according to the defined mission, overarching goals, and key tasks of crisis management. Ensuring that all actions align with these objectives guarantees that the crisis response is coherent and purpose-driven.
4. *Delegation of Authority*: powers and responsibilities (decision-making rights) are delegated to local communities. Empowering local communities fosters a sense of ownership and accountability, enhancing the effectiveness of crisis management measures at the grassroots level.

5. *Cost Optimization*: expenses are optimized, and funds are allocated for crisis measures based on the decisions made. Justifying the distribution of resources ensures that financial inputs are used efficiently to achieve maximum impact.
6. *Comprehensive Problem Coverage*: problems are addressed holistically, with departments interacting and coordinating all stages of diagnostics and monitoring. A comprehensive approach ensures that all aspects of the crisis are managed effectively, preventing gaps and overlaps.
7. *Rationalization of Information Flows*: information flows are rationalized, ensuring that relevant data is efficiently shared and utilized. Streamlining information processes supports timely and informed decision-making, which is critical in managing crises effectively.

This adaptive management model, emphasizing crisis management and decentralization, is crucial in the educational sector. It enables institutions to navigate informational challenges by fostering flexibility, responsiveness, and collaboration across all levels of the organization. By integrating these principles, educational institutions can enhance their resilience and capacity to adapt to rapidly changing environments, ultimately ensuring continuity and quality in education.

Informational changes, realized within the informational field, consist of three main components: high technology, human capital, and pragma-psychology. The adaptive management model will focus on these three areas: virtualization of the institution, personnel policy, and branding.

#### **High Technology: Virtualization of the Institution**

The virtualization of educational institutions involves the integration of advanced technological systems to create a flexible and responsive learning environment [1]. This transformation is essential for accommodating the diverse needs of students and ensuring continuity in education, especially during disruptions such as pandemics or natural disasters. By leveraging cloud computing, schools and universities can provide scalable and accessible learning resources, enabling students to access educational materials anytime, anywhere. Virtual classrooms and online collaboration tools facilitate real-time interaction between students and teachers, promoting active learning and engagement despite physical distances.

This component includes:



- *Implementation of e-learning platforms:* Ensuring that educational content is accessible online, allowing for remote learning and flexible study schedules.
- *Use of advanced data analytics:* Leveraging big data and analytics to tailor educational experiences to individual student needs and improve institutional decision-making.
- *Adoption of innovative educational tools:* Integrating tools such as virtual reality (VR), augmented reality (AR), and artificial intelligence (AI) to enhance teaching and learning processes.

Overall, the virtualization of educational institutions fosters a more inclusive and adaptable educational system, capable of meeting the demands of the 21st century and preparing students for a rapidly evolving digital world.

### **Human Capital: Personnel Policy**

Effective management of human capital is crucial for the adaptive management model, as it ensures that educational institutions are equipped with a competent and motivated workforce capable of navigating and implementing necessary changes [2]. This focus on personnel policy encompasses several key strategies aimed at optimizing the skills, performance, and well-being of staff. This involves:

- *Continuous professional development:* Providing ongoing training and development opportunities for educators and administrative staff to adapt to new technologies and methodologies.
- *Talent management:* Attracting, retaining, and nurturing talent within the educational sector to ensure a high-quality workforce.
- *Flexible work arrangements:* Implementing policies that allow for flexible working conditions, promoting work-life balance and reducing burnout.

By focusing on these aspects of personnel policy, educational institutions can effectively manage their human capital, ensuring that they have the skilled, motivated, and resilient workforce needed to adapt to changing circumstances and drive continuous improvement. This approach not only enhances institutional effectiveness but also contributes to a more positive and engaging educational experience for students.

### **Pragma-Psychology: Branding and Institutional Image**

Branding plays a significant role in establishing the identity and reputation of educational institutions. It involves creating a strong, positive image that reflects the institution's values, strengths, and unique characteristics [3]. A well-developed brand can differentiate an institution in a competitive educational landscape, attract students, staff,

and funding, and build lasting relationships with stakeholders. Key aspects include:

- *Developing a strong institutional brand:* Creating a recognizable and reputable brand that reflects the values and strengths of the institution.
- *Engaging with stakeholders:* Building strong relationships with students, parents, staff, and the community to foster trust and loyalty.
- *Promoting psychological well-being:* Implementing programs and support systems that address the psychological needs of students and staff, contributing to a positive and supportive educational environment.

By focusing on branding and institutional image through the lens of pragma-psychology, educational institutions can create a compelling, trustworthy, and positive identity. This not only attracts and retains talent and resources but also builds a strong foundation for long-term success and resilience in the face of informational challenges.

In the rapidly evolving landscape of the educational sector, characterized by informational challenges and technological advancements, an adaptive management model is essential for fostering resilience and continuous improvement. This research has outlined the fundamental components of such a model, emphasizing the integration of crisis management processes and decentralization to enhance flexibility and responsiveness.

By focusing on the virtualization of educational institutions, effective management of human capital, and strategic branding through pragma-psychology, the proposed model addresses the critical aspects of high technology, human capital, and institutional image. Virtualization enables the creation of a dynamic and accessible learning environment, personalized to meet the diverse needs of students and staff. Effective personnel policies ensure a motivated and skilled workforce, capable of driving innovation and maintaining high standards of education. Strategic branding and stakeholder engagement build a strong, positive reputation, essential for attracting talent and resources, and maintaining trust.

This adaptive management model is not only responsive to crises but also proactive in fostering a culture of continuous learning and improvement. By delegating decision-making powers to local communities, optimizing resource allocation, and rationalizing information flows, the model ensures that educational institutions are well-equipped to navigate and thrive amidst the complexities of the modern educational environment.

The findings of this research highlight the importance of integrating advanced technological systems, continuous professional development,



flexible work arrangements, and comprehensive well-being programs. Additionally, the strategic development and communication of a strong institutional brand, aligned with the principles of pragma-psychology, play a crucial role in establishing a reputable and resilient educational institution.

In conclusion, the adaptive management model presented in this research provides a robust framework for educational institutions to enhance their agility, effectiveness, and overall performance. By embracing these principles, educational leaders can ensure that their institutions are not only prepared to meet current challenges but are also positioned for sustained success and innovation in the future. Further research and practical application of this model will continue to refine and validate its effectiveness, contributing to the advancement of educational management practices.

1. Bigley Gregory & Roberts Karlene. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44(6). P. 1281–1299. URL: [https://www.researchgate.net/publication/274913449\\_The\\_incident\\_command\\_system\\_High-reliability\\_organizing\\_for\\_complex\\_and\\_volatile\\_task\\_environments](https://www.researchgate.net/publication/274913449_The_incident_command_system_High-reliability_organizing_for_complex_and_volatile_task_environments). (accessed: 14.06.2024). 2. Certo S. C. Principles of Modern Management: Function and System. Wmc Company, 1983. 579 p. 3. Finch D., Nadeau J., O'Reilly N. The Future of Marketing Education: A Practitioner's Perspective. *Journal of Marketing Education*. 2013. Vol. 35(1). P. 54–67. DOI: 10.1177/0273475312465091. 4. How Large Are Human-Capital Externalities? Evidence from Compulsory Schooling Laws: Discussion. *NBER Macroeconomics Annual*. 2000. Vol. 15. P. 72–74. DOI: <https://doi.org/10.2307/3585386>.

## REFERENCES:

1. Bigley Gregory & Roberts Karlene. The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44(6). P. 1281–1299. URL: [https://www.researchgate.net/publication/274913449\\_The\\_incident\\_command\\_system\\_High-reliability\\_organizing\\_for\\_complex\\_and\\_volatile\\_task\\_environments](https://www.researchgate.net/publication/274913449_The_incident_command_system_High-reliability_organizing_for_complex_and_volatile_task_environments). (accessed: 14.06.2024). 2. Certo S. C. Principles of Modern Management: Function and System. Wmc Company, 1983. 579 p. 3. Finch D., Nadeau J., O'Reilly N. The Future of Marketing Education: A Practitioner's Perspective. *Journal of Marketing Education*. 2013. Vol. 35(1). P. 54–67. DOI: 10.1177/0273475312465091. 4. How Large Are Human-Capital Externalities? Evidence from Compulsory Schooling Laws: Discussion. *NBER Macroeconomics Annual*. 2000. Vol. 15. P. 72–74. DOI: <https://doi.org/10.2307/3585386>.

---

**Михайлова Є. В.** [1: ORCID ID: 0000-0002-1539-1548],

к.філол.н.,

**Савіна Н. Б.** [1: ORCID ID: 0000-0001-8339-1219],

д.е.н., професор,

**Радовенчук П. В.** [1: ORCID ID: 0009-0007-9371-6970],

здобувач освіти другого (магістерського) рівня

*<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне*

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Пропоноване наукове дослідження фокусується на моделі адаптивного управління сферою освіти, основною метою якого є ефективне подолання інформаційних викликів та підтримка економічної стійкості закладів освіти. Оскільки динамічне освітнє середовище характеризується швидкими технологічними змінами, адаптивна модель управління інтегрує процеси антикризового управління із стратегіями децентралізації. Центральним елементом цієї моделі є віртуалізація освітніх установ, де пропонується використовувати передові технологічні системи для створення гнучких та динамічних навчальних середовищ. Це включає впровадження електронних навчальних платформ, віртуальних класів та інноваційних навчальних інструментів, призначених для підтримки персоналізованих навчальних процесів. Ефективне управління людським капіталом відіграє важливу роль і включає постійний професійний розвиток, управління талантами та гнучкі умови праці. Ці ініціативи спрямовані на розвиток кваліфікованого та мотивованого науково-педагогічного персоналу, здатного адаптуватися до змінного інформаційного середовища. Крім того, принципи прагма-психології направлені на стратегічні зусилля інституційного брендингу. Шляхом розробки чіткої інституційної ідентичності, що базується на основних цінностях і сильних сторонах, заклади освіти можуть зміцнити свою репутацію та стійкість на конкурентному ринку освітніх послуг. Наукове дослідження підкреслює значення інтеграції цих елементів для покращення освітньої гнучкості, ефективності та економічної стійкості. Важливими складовими моделі адаптивного управління є оптимізація розподілу ресурсів та раціоналізація інформаційних потоків, що дозволяє освітнім установам вести проактивну боротьбу з кризами та сприяти культурі постійного удосконалення. В результатах дослідження наведено практичні інструменти для зміцнення стійкості та стимулювання інновацій в закладах освіти. Ці інструменти спрямовані на підвищення ефективності



**управлінських рішень, розвиток професійного потенціалу персоналу та впровадження передових навчальних технологій.**

**Ключові слова:** адаптивне управління; сфера освіти; інформаційні впливи; економічна стійкість; антикризове управління.

Отримано: 15 червня 2024 року  
Прорецензовано: 20 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

## **ROLE OF SOCIAL MEDIA IN MODERNIZING EDUCATIONAL MARKETING**

**This research explores the transformation of the marketing landscape in educational institutions amidst the challenges posed by the information age. It delves into the dual aspects of mediatization-space and interaction-highlighting the integration of distance learning technologies and interactive tools that enhance the educational experience. The study underscores the importance of media branding in crisis management, detailing the use of robust websites, webinars, and social media marketing to effectively engage target audiences. Furthermore, it addresses the necessity for internal modernization, including the automation of management systems and the strategic use of social media for information dissemination. Various marketing technologies, such as viral marketing, internet marketing, CRM, and integrated marketing communications, are discussed as pivotal in developing a resilient marketing environment.**

**Keywords:** educational marketing; mediatization; media branding; social media marketing (SMM); digital transformation.

In the contemporary era, the marketing landscape is undergoing a significant transformation, driven by rapid advancements in information technology and the proliferation of digital media. This transformation presents both opportunities and challenges for businesses striving to connect with their target audiences in an increasingly complex and fragmented media environment. As information becomes more abundant and accessible, the way consumers interact with brands and make purchasing decisions is evolving, necessitating new strategies and approaches in marketing.

Education plays a pivotal role in equipping marketers with the skills and knowledge needed to navigate this dynamic landscape. As the industry evolves, so too must the educational frameworks and curricula that prepare future marketing professionals. This research explores the





intersection of marketing transformation and education, examining how educational institutions can adapt to meet the demands of an information-rich, rapidly changing market.

The primary objective of this study is to investigate how the marketing landscape has transformed in response to informational challenges and to assess the implications for marketing education. By understanding these shifts, educators can better prepare students for the challenges they will face in their professional careers, and businesses can leverage these insights to develop more effective marketing strategies.

In this research, we will review the current state of the marketing landscape, analyze the impact of information technology, and discuss the role of education in preparing marketers for the future. Through a comprehensive literature review and empirical analysis, we aim to provide actionable insights and recommendations for educators, students, and marketing professionals alike.

Externalities reflect both positive and negative impacts, where negative risks can be balanced by a successful marketing strategy. However, the field of education is considered one of the most conservative in society. It was only with the advent of the digital era and the emergence of Web 2.0 that transformation began [6]. This process is based on digital and network technologies, which have caused the fastest, most radical, and large-scale changes in the economy and social sphere, particularly in education.

In the educational sphere, the most important shift is the transition from exclusivity, elitism, and limited forms of acquiring knowledge and information to general accessibility and diversity of forms of interaction among all participants in the educational process, as well as the personalization of learning [2].

**Materials and Methods.** This research is based on a comprehensive study of the modernization process of the marketing environment in the education sector under the conditions of informational challenges. A multidisciplinary approach was employed, which included literature review, statistical analysis, and empirical research.

The literature review enabled the identification of key concepts and theoretical frameworks related to the transformation of the marketing landscape and its implications for education. Statistical analysis was used to examine trends in education and marketing, providing quantitative insights into the changing dynamics of the sector. Empirical research was conducted to assess the impact of informational challenges on the marketing environment within educational institutions. This

involved collecting and analyzing data from various educational entities to understand how they are adapting their marketing strategies in response to these challenges.

By integrating these methods, the research aims to provide a holistic understanding of how the marketing landscape in education is evolving and how institutions can strategically navigate these changes.

In the realm of education, the concept of mediatization unfolds in two primary directions, each pivotal in reshaping the educational landscape amidst contemporary informational challenges. The first direction involves the mediatization of space, marked by the integration of novel technical and informational tools such as distance learning technologies. These advancements not only expand educational accessibility but also redefine traditional learning environments.

The second direction, mediatization of interaction, emphasizes the utilization of emerging information technologies to enhance engagement between educators and students. Tools like interactive whiteboards and projectors facilitate dynamic and immersive learning experiences [1]. These innovations foster a more interactive and collaborative educational environment, transcending the limitations of traditional classroom settings.

However, amidst these informational externalities, educational institutions face the imperative of crisis management, wherein media branding emerges as a crucial element. Media branding entails a strategic suite of activities aimed at promoting an educational institution by disseminating information, not merely focusing on product or service promotion. Key instruments of educational service media branding include robust websites, the utilization of remote communication technologies (e.g., webinars), and strategic marketing via social media platforms.

By leveraging these tools effectively, educational institutions can not only navigate the complexities posed by informational challenges but also strengthen their presence and engagement in a digitally mediated educational landscape.

In the realm of education, the concept of mediatization unfolds in two primary directions, each pivotal in reshaping the educational landscape amidst contemporary informational challenges. The first direction involves the mediatization of space, marked by the integration of novel technical and informational tools such as distance learning technologies. These advancements not only expand educational accessibility but also redefine traditional learning environments.



The second direction, mediatization of interaction, emphasizes the utilization of emerging information technologies to enhance engagement between educators and students. Tools like interactive whiteboards and projectors facilitate dynamic and immersive learning experiences [1]. These innovations foster a more interactive and collaborative educational environment, transcending the limitations of traditional classroom settings.

However, amidst these informational externalities, educational institutions face the imperative of crisis management, wherein media branding emerges as a crucial element. Media branding entails a strategic suite of activities aimed at promoting an educational institution by disseminating information, not merely focusing on product or service promotion. Key instruments of educational service media branding include robust websites, the utilization of remote communication technologies (e.g., webinars), and strategic marketing via social media platforms.

Most educational institutions use their websites as the primary tool for promotion. However, the effectiveness of this approach depends on meeting certain requirements and standards both domestically and internationally. Internet marketing in higher education is often oriented towards the institution's position in global rankings, such as Webometrics [6], which analyzes the online presence of universities. Low rankings for Ukrainian institutions can be attributed to factors like the presence of multiple web addresses, low activity levels among staff regarding site maintenance, and other issues.

Attracting the target audience to an educational institution's website necessitates implementing search engine optimization (SEO), a critical factor in ensuring site visibility [5]. Effective SEO practices enhance the discoverability of the institution's online presence, thereby improving its reach and impact.

By leveraging these tools effectively, educational institutions can not only navigate the complexities posed by informational challenges but also strengthen their presence and engagement in a digitally mediated educational landscape.

A critical tool for promoting educational services in the digital age is social media. A significant portion of the target audience actively uses social networks, making social media marketing (SMM) an effective strategy for attracting potential consumers of educational services. SMM involves conducting advertising campaigns within social networks and communities without intermediaries such as advertising agencies or contextual advertising systems. By directly reaching out to interested

audiences with commercial offers, institutions can tailor their marketing efforts to specific demographics, utilizing precise and efficient promotional methods.

Effective media communication by an educational institution involves the exchange of information between the institution and its target audiences. The content and format of this communication should align with the needs of the target audience while achieving the institution's goals. Organizing communication with the market employs various tools and functions with diverse structures [1].

Modernizing the marketing environment of an educational institution is influenced by various threats that impact its stability and competitiveness. These threats can be categorized into several levels:

1. **Leadership and Policy Misalignment:** Discrepancies between the positions of educational institution leaders and policymakers can lead to funding issues, jeopardizing the implementation of development strategies.
2. **Lack of Clear Development Strategies:** The absence of well-defined strategies and unstable funding complicates the planning and execution of marketing initiatives.
3. **Low International Activity and Practice-Detachment:** Insufficient international engagement and a gap between academic learning and practical application can erode competitiveness in the global market.
4. **Quality Decline Compared to Developed Nations:** A decline in educational quality relative to developed countries can damage the institution's reputation.
5. **Poor Graduate Preparedness:** Inadequate preparation of graduates can diminish their competitiveness in the labor market.
6. **Lack of Institutional Development:** The absence of development initiatives and insufficient competitiveness can result in a loss of students and financial difficulties.
7. **Insufficient Competitiveness:** Overall lack of competitiveness can undermine the institution's position in the education sector, leading to long-term challenges.

Navigating these threats requires strategic alignment, robust development plans, and a focus on quality enhancement to maintain and improve the institution's competitive edge.

Leveraging social media for educational marketing offers immense potential for direct and effective engagement with target audiences. However, institutions must also address internal and external threats to ensure stability and competitiveness. By aligning leadership strategies,



securing stable funding, increasing international activities, and enhancing the quality of education, institutions can navigate the complexities of the modern educational landscape and strengthen their market position.

**Conclusions.** For the successful operation of educational institutions in the era of the information society, the modernization of the marketing environment is crucial, encompassing both external and internal aspects. External modernization is characterized by media branding, which is implemented through the development of a website, conducting webinars, and maintaining an active presence on social media. The internal environment includes the automation of management systems via the website, the use of information and communication technologies in the educational process, and leveraging social media as a primary tool for information channels.

The development of the marketing environment is achieved through the implementation of various marketing technologies such as viral marketing, internet marketing technologies, CRM (customer relationship management), trade marketing, integrated marketing communications, and cross-marketing.

Moreover, for the effective development of an educational institution, an innovative structure, the assessment of informational risks, and the analysis of potential crisis situations that may arise within the institution are essential.

By adopting these strategies, educational institutions can enhance their operational efficiency, improve their market presence, and ensure resilience against the dynamic challenges of the information age. This multifaceted approach not only strengthens their competitive position but also fosters an adaptive and forward-thinking educational environment.

1. Кокурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства : зб. тез І Міжнародної науково-практичної конференції. Чернівці, 2018. 779 с. 2. Dhupia Bhawna, Alameen Abdalla. Adaptive eLearning System: Conceptual Framework for Personalized Study Environment. *Advanced Informatics for Computing Research*. 2019. Vol. 1075. Pp. 334–342. DOI: 10.1007/978-981-15-0108-1\_31. 3. Finch D., Nadeau J., O'Reilly N. The Future of Marketing Education: A Practitioner's Perspective. *Journal of Marketing Education*. 2013. Vol. 35(1). P. 4–67. DOI: 10.1177/0273475312465091 4. Chifu I., Chifu I., Simons G. Informational Warfare: A Theoretical Approach. In: *Rethinking Warfare in the 21st Century: The Influence and Effects of the Politics, Information and Communication Mix*. Cambridge University Press, 2023. Pp. 20–57. 5. Shanahan D. E., Palmer L. H., & Salas J. Achieving Scaled and Sustained Use of Client-Based Projects in Business School Marketing Education: A Proposed Suprastructure. *Journal of Marketing Education*. 2021. Vol. 43(1). Pp. 59–74. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475319881179> 6. Webometrics Ranking of World Universities. URL: <http://www.webometrics.info/index.html> (accessed: 11.03.2024).

## REFERENCES:

1. Kokurentospromozhnist vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh informatsiinoho suspilstva : zb. tez I Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi koferentsii. Chernihiv, 2018. 779 s.
2. Dhupia Bhawna, Alameen Abdalla. Adaptive eLearning System: Conceptual Framework for Personalized Study Environment. *Advanced Informatics for Computing Research*. 2019. Vol. 1075. Pp. 334–342. DOI: 10.1007/978-981-15-0108-1\_31.
3. Finch D., Nadeau J., O'Reilly N. The Future of Marketing Education: A Practitioner's Perspective. *Journal of Marketing Education*. 2013. Vol. 35(1). P. 54–67. DOI: 10.1177/0273475312465091
4. Chifu I., Chifu I., Simons G. Informational Warfare: A Theoretical Approach. In: *Rethinking Warfare in the 21st Century: The Influence and Effects of the Politics, Information and Communication Mix*. Cambridge University Press, 2023. Pp. 20–57.
5. Shanahan D. E., Palmer L. H., & Salas J. Achieving Scaled and Sustained Use of Client-Based Projects in Business School Marketing Education: A Proposed Suprastructure. *Journal of Marketing Education*. 2021. Vol. 43(1). Pp. 59–74. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475319881179>
6. Webometrics Ranking of World Universities. URL: <http://www.webometrics.info/index.html> (accessed: 11.03.2024).

---

**Михайлова Є. В.** [1: ORCID ID: 0000-0002-1539-1548],

к.філол.н.,

**Савіна Н. Б.** [1: ORCID ID: 0000-0001-8339-1219],

д.е.н., професор,

**Тивончук П. В.** [2: ORCID ID: 0009-0006-6378-7228],  
сертифікований програмний розробник

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування

<sup>2</sup>ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

## РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО МАРКЕТИНГУ

У статті досліджуються шляхи трансформації маркетингового ландшафту в закладах освіти із врахуванням особливостей інформаційного суспільства. Дослідження реалізується в двох площинах медіатизації – простір і взаємодія – підкреслюючи інтеграцію технологій дистанційного навчання та інтерактивних інструментів, які покращують освітній процес. Стаття підкреслює важливість медіабрендингу в антикризовому управлінні, детально характеризує використання вебсайтів, вебінарів і маркетингу в соціальних мережах для ефективного залучення цільової аудиторії. Крім того, досліджується необхідність внутрішньої модернізації, включаючи автоматизацію систем управління та стратегічне використання соціальних медіа для поширення інформації. Різноманітні маркетингові технології, такі як вірусний маркетинг, інтернет-маркетинг, CRM та інтегровані маркетингові комунікації, визначаються як ключові в розвитку стійкого маркетингового



середовища. Дослідження також аналізує потенційні загрози стабільності та конкурентоспроможності, такі як неузгодженість лідерства та політики, відсутність чітких стратегій розвитку, низька міжнародна залученість та погіршення якості порівняно з розвиненими країнами. Оцінюючи ці загрози та пропонуючи інноваційні структури та стратегії управління ризиками, дослідження має на меті забезпечити комплексну основу для освітніх закладів для підвищення їхньої присутності на ринку та ефективності роботи. Таким чином, це дослідження підкреслює вирішальну роль адаптивних маркетингових стратегій у забезпеченні стійкого успіху та конкурентоспроможності освітніх закладів в інформаційному суспільстві. Дослідження підкреслює значення адаптивного підходу в маркетинговому плануванні, що дозволяє закладам освіти залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку. Завдяки використанню аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень та впровадженню інноваційних інструментів управління, заклади освіти зможуть не тільки підвищити свою привабливість для цільової аудиторії, але й забезпечити довгострокову стабільність та зростання.

**Ключові слова:** освітній маркетинг; медіатизація; медіабрендинг; маркетинг у соціальних мережах (СММ); цифрова трансформація.

Отримано: 01 квітня 2024 року  
Прорецензовано: 06 квітня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ЛІДЕРСТВО В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ ВІД МІГРАЦІЇ

В науковій статті визначено рівень лідерства в Україні в 2017–2023 рр. та оцінено його вплив на утримання талантів від міграції. Для розрахунку рівня лідерства використано інтегральний метод на основі інтегрального індексу, розрахованого із врахуванням часткових показників, які містяться в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів. Найвище значення рівня лідерства в Україні було в 2017 році – 0,797, найнижче – в 2022 році (0,135). Доведено тісний прямий зв'язок між рівнем лідерства в Україні та її здатність утримувати таланти – значення коефіцієнту кореляції становить 0,75.

**Ключові слова:** лідерство; таланти; компетенція; розвиток; взаємодія; менеджмент; делегування повноважень.

**Постановка проблеми.** Впродовж останніх років відносини між найманими працівниками та роботодавцями зазнали суттєвих трансформацій. В умовах глобальних та локальних ризиків, таких як пандемія, війна в Україні та Ізраїлі, конфлікти на Близькому Сході тощо роль лідерства набуває все більшого значення. Саме лідер в кризових умовах повинен брати на себе відповідальність за ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, саме його поведінка є фактором формування впевненості працівників у завтрашньому дні. Відтак утримання талантів від міграції є важливим завданням для лідерів різних управлінських рівнів. Талановиті працівники мають значний вплив на стабільність та безперервність роботи організації, їхні знання та навички важко замінити, тож втрата таких працівників може призвести до зниження конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Організації з лідерським стилем управління вимагають від професійного менеджменту навчитися бути лідерами, спонукати підлеглих думати та діяти відповідно до особистого прикладу, переконання, взаємної довіри [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Трансформації у всіх сферах життєдіяльності суспільства призводять до зростання





інтересу науковців до дослідження лідерства в різних його аспектах. Е. Алексєєнко, І. Гайворонська, Т. Заволічна, А. Михієнко, О. Романовський, Т. Семенчук, Л. Сергєєва, Н. Фроленкова, О. Шерстюк та багато інших науковців дослідили теоретичні аспекти лідерства, його концепції, принципи та закони, виокремили види лідерства, визначили компетенції сучасного лідера та методи їх розвитку. Науковці сходяться в думці, що актуальність дослідження лідерства обґрунтована потребами сучасного суспільства у лідерах нового типу. Однак наразі питання оцінювання рівня лідерства в країні, в тому числі в умовах повномасштабної війни в Україні, вимагає поглиблення теоретичних та методичних підходів в цій царині, що й визначило наукове завдання даної статті.

**Метою** роботи є дослідження рівня лідерства в Україні впродовж 2017–2023 рр. та оцінювання його впливу на утримання талантів від міграції.

**Виклад основного матеріалу.** Керівник на будь-якому ієрархічному рівні виконує роль лідера, оскільки саме він визначає цілеспрямованість і ефективність роботи трудового колективу, бере участь у підборі персоналу, забезпечує сприятливий психологічний клімат та впливає на інші аспекти діяльності організації. Лідерство базується на соціальній взаємодії в групі, визнанні професіоналізму та компетентності [2]. Відтак профіль компетентностей сучасного лідера змінюється, все більшої важливості набувають ті вміння та навички, які безпосередньо стосуються управління персоналом. О. Стоян зазначає, що лідерські компетентності належать до сфери управління людьми. Вони відображають здатність керівника спрямовувати діяльність підлеглих у певному напрямку, надавати їм підтримку, виявляти до них зацікавленість і наділяти їх повноваженнями [3]. Також, це мотивування продуктивної діяльності персоналу, визнання їхнього внеску у досягненні поставлених цілей. Лідер повинен усвідомлювати відповідальність за ефективність управління підлеглими на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, їхнього професійного та особистісного розвитку [4]. Важливе значення в роботі лідера належить діловому спілкуванню, що зумовлює необхідність встановлення належних комунікативних зв'язків в середині організації [5]. Таким чином, діяльність лідера зорієнтована на відносинах в групі, тож керівнику-лідеру повинні бути притаманні всі загальні якості як лідера, так і керівника/менеджера [6].

Ґрунтуючись на отриманих результатах дослідження компетентностей сучасного лідера, автором запропоновано

показники для оцінювання рівня лідерства в Україні, які містяться в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів:

1) співпраця працівників та роботодавців ( $X_1$ ) – усереднена відповідь на запитання: Як ви характеризуєте відносини між працівником і роботодавцем у вашій країні? [1 = загалом конфронтаційні; 7 = загалом кооперативні];

2) професійний менеджмент ( $X_2$ ) – середня відповідь на запитання: Хто у вашій країні займає вищі керівні посади в компаніях? [1 = зазвичай родичі або друзі, незалежно від заслуг; 7 = переважно професійні менеджери, обрані за заслуги та кваліфікацію];

3) зв'язок оплати праці з продуктивністю ( $X_3$ ) – середня відповідь на запитання: Якою мірою оплата праці у вашій країні залежить від продуктивності праці? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою];

4) лідерські можливості для жінок ( $X_4$ ) – середня відповідь на запитання: Наскільки у вашій країні компанії надають жінкам такі ж можливості, як і чоловікам, щоб зайняти керівні посади? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою];

5) поширеність навчання в компаніях ( $X_5$ ) – частка компаній, які пропонують формальне навчання (%);

6) розвиток працівників ( $X_6$ ) – середня відповідь на запитання: Якою мірою компанії у вашій країні інвестують у навчання та розвиток працівників? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою];

7) делегування повноважень ( $X_7$ ) – середня відповідь на запитання: Якою мірою вище керівництво делегує повноваження підлеглим у вашій країні? [1 = зовсім ні; 7 = значною мірою];

8) професіонали ( $X_8$ ) – частка професіоналів в загальній кількості працівників;

9) вищі посадові особи та менеджери ( $X_9$ ) – частка законодавців, вищих посадових осіб і менеджерів у загальній чисельності [7].

Для розрахунку рівня лідерства в Україні автором запропоновано використати інтегральний метод на основі інтегрального індексу, розрахованого із врахуванням часткових показників. Формула розрахунку інтегрального індексу ( $I_l$ ) наведена нижче:

$$I_l = \frac{I_1 + \dots + I_n}{n}, \quad (1)$$

де  $I_l$  – рівень лідерства в Україні;  $I_1, \dots, I_n$  – часткові показники лідерства в Україні;  $n$  – кількість часткових показників.

Для розрахунку часткових показників ( $I_1 - I_n$ ) в якості еталону береться максимальне значення конкретного компонента оцінювання, оскільки всі показники є стимуляторами:



$$I_i = \frac{Q_{fi} - Q_{\min i}}{Q_{\max i} - Q_{\min i}}, \quad (2)$$

де  $Q_{fi}$  – фактичні значення окремих складових часткових індексів;  $Q_{\min i}$  – мінімальні значення окремих складових часткових індексів;  $Q_{\max i}$  – максимальні значення окремих складових часткових індексів.

Розрахунок рівня лідерства в Україні з 2017 року по 2023 рік наведено в таблиці.

Таблиця

## Розрахунок рівня лідерства в Україні в 2017–2023 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Max <sub>i</sub>	Min <sub>i</sub>
X <sub>1</sub>	52,72	44,72	33,23	35,5	34,74	29,44	39,2	52,72	29,44
X <sub>2</sub>	44,18	20,63	24,03	32,13	39,22	36,1	36,57	44,18	20,63
X <sub>3</sub>	61,48	59,6	55,42	56,49	61,04	52,99	58,23	61,48	52,99
X <sub>4</sub>	59,92	44,8	55,39	58,09	47,54	46,37	54,19	59,92	44,8
X <sub>5</sub>	25,33	25,33	25,33	25,33	23,22	23,22	27,09	27,09	23,22
X <sub>6</sub>	48,67	30,64	30,22	36,06	32,95	35,26	39,9	48,67	30,22
X <sub>7</sub>	35,84	29,89	35,67	35,84	41,53	27,02	31,01	41,53	27,02
X <sub>8</sub>	51,82	48,55	48,6	48,1	42,2	40,85	41,5	51,82	40,85
X <sub>9</sub>	44,94	48,13	44,64	49,4	61,51	47,7	48,38	61,51	44,64
I <sub>1</sub>	1,000	0,656	0,163	0,260	0,228	0,000	0,419	-	-
I <sub>2</sub>	1,000	0,000	0,144	0,488	0,789	0,657	0,677	-	-
I <sub>3</sub>	1,000	0,779	0,286	0,412	0,948	0,000	0,617	-	-
I <sub>4</sub>	1,000	0,000	0,700	0,879	0,181	0,104	0,621	-	-
I <sub>5</sub>	0,545	0,545	0,545	0,545	0,000	0,000	1,000	-	-
I <sub>6</sub>	1,000	0,023	0,000	0,317	0,148	0,273	0,525	-	-
I <sub>7</sub>	0,608	0,198	0,596	0,608	1,000	0,000	0,275	-	-
I <sub>8</sub>	1,000	0,702	0,706	0,661	0,123	0,000	0,059	-	-
I <sub>9</sub>	0,018	0,207	0,000	0,282	1,000	0,181	0,222	-	-
Рівень лідерства в Україні	0,797	0,345	0,349	0,495	0,491	0,135	0,491	0,797	0,135

Джерело: розраховано автором.

Розраховані в таблиці значення рівнів лідерства в Україні демонструють значні коливання. Найвище значення інтегрального індексу було в 2017 році – 0,797, а найнижче – в 2022 році (0,135), що підтверджує суттєвий негативний вплив повномасштабної війни в Україні на здатність сучасних лідерів ефективно виконувати свої функції. Більшість значень впродовж 2017–2023 рр. знаходяться на середньому або нижчому рівні, що вказує на необхідність підвищення компетентності лідерів, впровадження нових методів управління та

посилення мотивації.

Для оцінювання впливу розрахованих рівнів лідерства на утримання талантів від міграції з України в якості залежної змінної (Y) автором визначено показник «Збереження мізків» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів – середня відповідь на запитання: Наскільки ваша країна утримує талановитих людей? [1 = зовсім ні – найкращі та найрозумніші виїжджають шукати можливості за кордоном; 7 = значною мірою – найкращі та найяскравіше перебувають та шукають можливості в країні] [7]. Варто зауважити, що значення цього показника для України з 2017 рік по 2023 рік суттєво змінювалось з тенденцією до зменшення (рисунок).

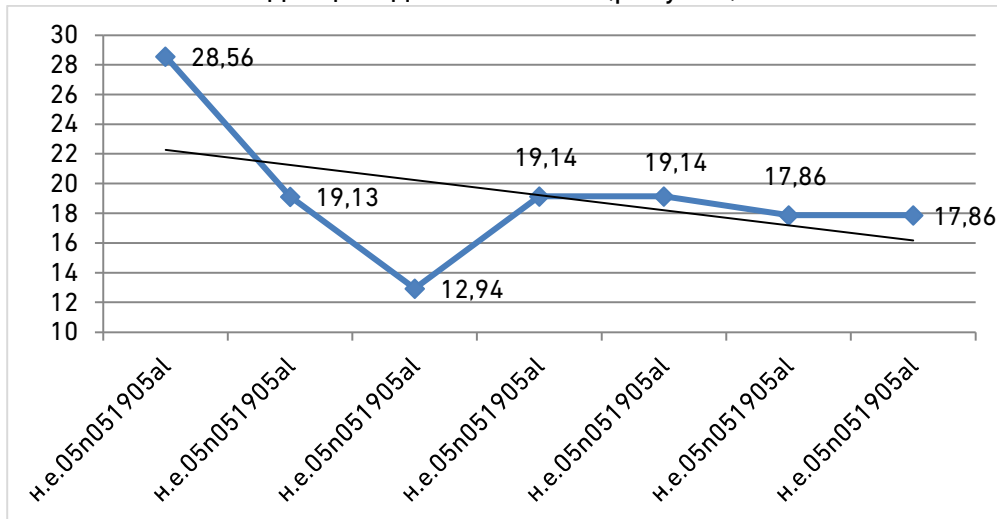


Рисунок. Значення показника «Збереження мізків» для України в 2017–2023 рр.

Джерело: складено за даними [8].

Застосувавши метод кореляційного аналізу, автор довів тісний прямий зв'язок між рівнем лідерства в Україні та його здатністю утримувати таланти від міграції – значення коефіцієнту кореляції між показниками  $I_L$  та  $Y$  становить 0,75. Його розрахунок було здійснено з використанням вбудованої функції CORREL в програмному продукті Excel. Таким чином доведено, що високий рівень лідерства є важливим чинником утримання висококваліфікованих та високоосвічених людей в Україні, попередження виникнення міграційних настроїв та устремлень.

**Висновки.** Результати дослідження дозволили виявити суттєві коливання рівнів лідерства в Україні впродовж 2017–2023 рр. При цьому найнижчий рівень був в 2022 році, що пояснюється негативним впливом повномасштабної війни в Україні. Погіршення трудових



відносин між найманими працівниками та роботодавцями стали тим фактором, який ще більше сприяв поширенню міграційних процесів серед висококваліфікованих українців, адже коефіцієнт кореляції між розрахованими рівнями лідерства та показником «Збереження талантів» в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів становить 0,75. За таких умов на сучасного лідера в Україні покладається особлива відповідальність за утримання талантів від міграції. Талановиті працівники сприяють економічному зростанню та інноваціям, вони створюють нові продукти, послуги та технології, що зміцнює економіку країни. Підготовка та розвиток талантів потребує значних інвестицій часу та ресурсів. Втрата цих інвестицій через міграцію може бути дуже витратною як для організацій, так і для держави загалом.

1. Карпіляньська М. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційні психологія. Економічна психологія*. 2023. Вип. 30(4). С. 84–95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>
2. Гуменюк О. Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. *Актуальні проблеми психології*. 2016. Вип. 45. Том I. С. 23–24.
3. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911> (дата звернення: 14.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11.
4. Івашова Л. М., Скорина В. О. Роль лідерських компетенцій у консолідації зусиль держави та громадянського суспільства для захисту національних інтересів України. *Взаємодія громадянського суспільства з сектором безпеки і оборони: сучасні виклики*. Харків, 2021. С. 30–33.
5. Гайворонська І. В., Алексєєнко Е. С. Керівництво та лідерство: побудова особистісного та професійного зростання для керівників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Вип. 2(54). Т. 22. С. 46–54. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).292312](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).292312) (дата звернення: 14.05.2024).
6. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. 2017. Вип. 294(306). С. 73–80.
7. The Global Talent Competitiveness Index 2023. *INSEAD*. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf> (дата звернення: 14.05.2024).
8. The Global Talent Competitiveness Index. *INSEAD*. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>. (дата звернення: 14.05.2024).

## REFERENCES:

1. Karpilianska M. Doslidzhennia liderstva v robotakh ukrainskykh naukovtsiv. *Orhanizatsiini psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*. 2023. Vyp. 30(4). S. 84–95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>
2. Humeniuk O. H. Analiz osnovnykh form liderstva derzhavnykh sluzhbovtsiv. *Aktualni problemy psykholohii*. 2016. Vyp. 45. Tom I. S. 23–24.
3. Stoian O. Yu. Liderski kompetentnosti dlia kerivnykiv-lideriv u sferi publicznego upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911> (data zvernennia: 14.05.2024). DOI:

10.32702/2307-2156-2019.10.11. 4. Ivashova L. M., Skoryna V. O. Rol liderskykh kompetentsii u konsolidatsii zusyl derzhavy ta hromadianskoho suspilstva dlia zakhystu natsionalnykh interesiv Ukrainy. *Vzaiemodiia hromadianskoho suspilstva z sektorom bezpeky i oborony: suchasni vyklyky*. Kharkiv, 2021. S. 30–33. 5. Haivoronska I. V., Aleksieienko E. S. Kerivnytstvo ta liderstvo: pobudova osobystisnoho ta profesiinoho zrostantia dlia kerivnykiv. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2023. Vyp. 2(54). T. 22. S. 46–54. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).292312](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).292312) (data zvernennia: 14.05.2024). 6. Shatun V. T. Kompetentnosti liderstva yak determinanta efektyvnosti suchasnoho menedzhera. *Naukovi pratsi. Ekonomika*. 2017. Vyp. 294(306). S. 73–80. 7. The Global Talent Competitiveness Index 2023. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf> (data zvernennia: 14.05.2024). 8. The Global Talent Competitiveness Index. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>. (data zvernennia: 14.05.2024).

---

**Oliinyk O. O.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0002-3941-2286]</sup>,

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **LEADERSHIP IN UKRAINE AND ITS INFLUENCE ON RETAINING TALENTS FROM MIGRATION**

**The scientific article examines the level of leadership in Ukraine during 2017–2023 and assesses its impact on retention of talent from migration. Competencies of a leader in modern conditions are analysed; on this basis, the indicators for evaluating the level of leadership in Ukraine, which are contained in the Global Talent Competitiveness Index, are proposed: cooperation between employees and employers, professional management, the relationship between pay and productivity, leadership opportunities for women, the prevalence of training in companies, employee development, delegation authorities, professionals, senior officials and managers. To calculate the level of leadership in Ukraine, it is proposed to use an integral method based on an aggregate index calculated taking into account partial indicators. To calculate partial indicators, the maximum value of a specific assessment component was used as a benchmark. The calculated values of leadership levels in Ukraine show significant fluctuations. The highest value of the integral index was in 2017 – 0.797. At the same time, the lowest is in 2022 (0.135), which confirms the significant negative impact of the full-scale war in Ukraine on the ability of modern leaders to effectively perform their functions. Most of the values during 2017–2023 are at an average or lower level, which indicates the need to improve the competence of leaders. In order to assess the impact of the calculated levels of leadership on talent retention from migration from Ukraine, the "Brain retention" indicator in the Global**



**Talent Competitiveness Index was determined as a dependent variable. Applying the method of correlation analysis, a close direct connection between the level of leadership in Ukraine and its ability to retain talent was proven – the value of the correlation coefficient is 0.75. Thus, it has been proven that a high level of leadership is an important factor in keeping highly qualified and highly educated people in Ukraine, preventing the emergence of migratory attitudes and aspirations.**

**Keywords:** leadership; talent; competence; development; interaction; management; delegation of authority.

Отримано: 16 травня 2024 року  
Прорецензовано: 21 травня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>2</sup>БО «Мережа 100 відсотків життя Рівне», м. Рівне

## **ЕФЕКТИВНА ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено особливості податкового планування як складової податкового менеджменту підприємства. Встановлено, що методи облікової політики, які використовуються у цілях податкового планування, направлені на прискорення визнання витрат (або уповільнення відображення доходів), тобто ефект досягається через відстрочення податкових платежів. Розглянуто окремі положення облікової політики, які широко використовуються в процесі податкового планування вітчизняними підприємствами. Зокрема, описано підходи щодо використання рівня суттєвості господарських операцій та подій для збільшення витрат з метою зменшення бази оподаткування. Вивчено особливості проведення уцінки запасів з метою оптимізації податку на прибуток.

**Ключові слова:** податкове планування; податкова оптимізація; облікова політика; суттєвість; уцінка; інвентаризація.

**Актуальність теми.** В контексті нашого дослідження будемо розглядати податкове планування як складову податкового менеджменту, законний спосіб зменшення податкових зобов'язань суб'єкта господарювання, що ґрунтується на використанні можливостей, наданих податковим законодавством, за допомогою коригування своєї господарської діяльності та методів бухгалтерського обліку.

Метою податкового планування є сплата мінімально можливої суми податків за абсолютного дотримання законодавства. Організація податкового планування на підприємстві базується на наступних підходах до мінімізації податкових платежів:

1. Розробка облікової політики. Обліковій політиці відводиться важлива роль процесі податкового планування, адже на неї може впливати безпосередньо суб'єкт господарювання, тому її можна





вважати основним інструментом податкового планування. Також слід враховувати й те, що згідно з Податковим кодексом України (пп. 20.1.44 ст. 20) податкові органи мають право проводити перевірку правильності та повноти обчислення фінансового результату як відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, так і до міжнародних стандартів фінансової звітності, що зумовлює зростаючий інтерес представників Державної податкової служби до облікової політики підприємства [1].

2. Використання пільг зі сплати податків. Аналізуючи податкове та бухгалтерське законодавство важливо відзначити, що воно дає можливість законно знизити тягар податкового навантаження. З цією метою передбачені загальні та спеціальні способи мінімізації податків, такі як оформлення договірних відносин, максимальне використання пільг, передбачених Податковим кодексом, скорочення об'єкта оподаткування, відстрочка зі сплати податків, метод заміни відносин та інші.

3. Контроль за строками сплати податків. Порушення встановлених термінів для сплати податків тягне за собою штрафні санкції, водночас можна сплачувати окремі податки у максимально пізні терміни без штрафних санкцій (використовувати так званий «крайній термін сплати»). При цьому кошти суб'єкта господарювання залишаються в обороті, отже, приносять додатковий дохід.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості організації податкового планування в сучасних умовах ведення бізнесу в Україні досліджували такі науковці: Грабчук І. Л., Лайчук С. М. [2], Ватаманюк О. С. [3], Осадча О. О. [4], Варналій В. С., Романюк А. М. [5], Мельничук Г., Ткаченко В. [6], Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Черненко Н. О., Моїсеєнко Т. Є. [7]. Можливості та перспективи податкового планування активно вивчаються й іноземними науковцями. Так, науковий інтерес і практичну цінність представляють праці Cooper M., Nguyen Q. T. K. [8; 10], Khaoula Ft., Moez D. [9].

Зважаючи на те, що облікова політика є потужним інструментом, який впливає на формування бази оподаткування, а отже, активно використовується в процесі податкового планування, вважаємо за доцільне дослідити основні аспекти формування ефективної облікової політики, яка дозволить підтверджувати правомірність застосування облікових підходів та коректність ведення бухгалтерського обліку задля оптимізації податкових платежів.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у дослідженні основних аспектів облікової політики підприємства як основного

інструменту податкового планування.

**Викладення основного матеріалу.** Організація процесу податкового планування передбачає наступні взаємопов'язані етапи.

1. Окреслення податкового поля суб'єкта господарювання. Процес організації податкового планування розпочинається зі встановлення всієї сукупності податків та зборів, які повинно сплачувати підприємство. Податкове поле визначається відповідно до правового статусу суб'єкта господарської діяльності на підставі його установчих документів, Податкового кодексу України, а також іншими нормативно-правовими актами у сфері оподаткування.

2. Формування системи договірних відносин. Ця система визначається установчими документами підприємства та Господарським кодексом України. На цьому етапі визначаються види договорів, на підставі яких суб'єкт господарювання співпрацюватиме з партнерами. Слід розуміти, що підприємство може впливати на досягнення певного фінансового результату чи змінювати структуру активів, змінюючи умови господарських договорів, а отже, і їх податкові наслідки.

3. Вибір типових господарських операцій. Виходячи з попереднього аналізу господарської діяльності та запланованих результатів роботи, обираються типові господарські операції, які має здійснювати підприємство.

4. Визначення реальних господарських ситуацій, що охоплюють усі види діяльності підприємства з урахуванням податкових, договірних та господарських аспектів.

5. Попередній вибір способу відображення фактів господарського життя в обліковій системі підприємства. Оптимальні за податковими платежами та фінансовим результатом варіанти господарських ситуацій оформляються блоками бухгалтерських проводок.

6. Упорядкування журналу типових господарських операцій. Складається журнал типових господарських операцій, який є реальною основою ведення бухгалтерського і податкового обліку.

7. Порівняльний аналіз господарських ситуацій на предмет отримання максимального фінансового результату з урахуванням податкових платежів та можливих податкових ризиків.

8. Розробка альтернативних варіантів облікової політики підприємства з метою ефективного податкового планування.

Вибір облікової політики для цілей оподаткування зводиться до вибору оптимального варіанту із можливостей, запропонованих чинним законодавством. Це зумовлено тим, що серед дозволених



законодавством варіантів ведення обліку один варіант може мати перевагу перед іншим при нарахуванні податків, причому реальні господарські операції підприємства залишаються незмінними.

Більшість методів облікової політики, що використовуються у цілях податкового планування, направлені на прискорення визнання витрат (або уповільнення відображення доходів). Це опосередковано впливає на час виплати податків, тобто ефект досягається через відстрочення податкових платежів.

Розглянемо окремі положення облікової політики, які досить активно використовуються в процесі податкового планування.

По-перше, з метою оптимізації оподаткування в наказі про облікову політику слід вказувати інформацію про рівень порогу суттєвості.

Суттєвою є інформація, відсутність якої у фінансовій звітності може вплинути на прийняття рішень користувачами такої звітності [11]. Суттєвість інформації визначається відповідними П(С)БО і керівництвом підприємства. Водночас діє умова: керівництво підприємства може визначити (виходячи з потреб користувачів такої інформації) кількісні критерії та якісні ознаки суттєвості інформації про господарські операції, події та статті фінансової звітності, лише якщо ці критерії не встановлено стандартами бухгалтерського обліку та іншими нормативно-правовими актами [12].

Критерії суттєвості не слід зазначати у формі абсолютного грошового показника. Визначення рівня суттєвості через відносні показники дозволить об'єктивно оцінити суттєвість господарської операції, події чи статті фінансової звітності, насамперед через зміни обсягів тих чи інших операцій підприємства (таблиця).

Розглянемо ситуації, у яких підприємство може використовувати рівень суттєвості з метою збільшення витрат, а отже, для зменшення бази оподаткування податком на прибуток.

Суб'єкт господарювання може встановлювати вартісні ознаки предметів, що входять до складу малоцінних необоротних матеріальних активів. Тобто критерій розмежування ґрунтується на суттєвості вартості відповідних необоротних активів. Якщо з позиції підприємства необоротні активи є несуттєвими за вартістю, їх відносять до малоцінних та амортизують за спеціальними методами: 50%/50% або 100% [13].

Наприклад, канцелярське приладдя з невеликою вартістю можна одразу віднести на витрати або обліковувати як малоцінні та швидкозношувані предмети. За невеликої вартості та невеликої

кількості канцелярські товари варто відразу списувати на витрати підприємства.

Таблиця

Критерії суттєвості інформації, які можуть бути відображені в  
обліковій політиці підприємства

Об'єкт визначення суттєвості	Поріг суттєвості	Базовий показник
Господарські операції та події, пов'язані зі зміною у складі активів, зобов'язань, власного капіталу	До 3%	Вартість відповідно або всіх активів, або всіх зобов'язань, або власного капіталу
Господарські операції та події щодо доходів і витрат	До 2%	Сума чистого прибутку (збитку)
	До 0,2%	Загальна сума доходів підприємства, або загальна сума витрат підприємства, або найбільша за значенням класифікаційна група доходів та витрат відповідно. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)

*Джерело:* узагальнено автором на основі [12].

Отже, незначні порівняно із загальною вартістю майна суми не включаються до балансу. Інформація про канцелярські товари в такому разі визнається несуттєвою, тобто розкривати її у звітності окремо для користувачів недоцільно.

Одночасно на підприємстві слід організувати оперативний облік використання зазначених цінностей для забезпечення важливої функції обліку збереження майна, що є істотним для керівництва та власників.

Кожна частина об'єкта основних засобів, вартість якої суттєва стосовно первісної та/або балансової вартості об'єкта, може амортизуватися окремо. З цією метою розподіляють первісно визнану суму щодо об'єкта основних засобів на його суттєві частини. Строк корисного використання та метод амортизації суттєвої частини об'єкта основних засобів можуть бути такими ж, як строк корисної експлуатації та метод амортизації іншої суттєвої частини цього ж об'єкта [14].

Рішення про характер і ознаки виконаних робіт з поліпшення об'єкта основних засобів ухвалює керівник підприємства з урахуванням результатів аналізу існуючої ситуації та суттєвості



витрат. Тобто підприємство самостійно визначає, на що спрямовані роботи:

- на підвищення техніко-економічних можливостей (модернізація, добудова, реконструкція) об'єкта, що призведе у майбутньому до збільшення економічних вигод;

- для підтримання об'єкта в придатному для використання стані та одержання первісно визначеної суми майбутніх економічних вигод від його використання.

Для ухвалення такого рішення керівник враховує результати аналізу існуючої ситуації та суттєвість понесених витрат. Орієнтиром тут виступає поріг суттєвості, який зафіксований у наказі про облікову політику.

Кожне підприємство для різних груп господарських операцій самостійно обирає відсотковий критерій суттєвості операцій за обраною базою. Такий вибір, як правило, заснований на практиці минулих років і особливостях господарської діяльності підприємства.

Наприклад, чим менший обсяг кожної операції з реалізації продукції, тим нижчим повинен бути відсоток критерію суттєвості для доходів (щоб не пропустити великої кількості невеликих за вартістю відвантажень, які в сукупності можуть дати значну суму помилки). Або якщо в собівартості підприємства значну частку затрат займає амортизація, то критерій переоцінок основних засобів повинен бути нижче (наприклад, до 5% відхилення залишкової вартості об'єктів основних засобів від їх справедливої вартості), щоб не допустити структурних зсувів у виробничій собівартості продукції.

Якщо національними стандартами бухгалтерського обліку або міжнародними стандартами фінансової звітності не визначено критерії суттєвості інформації про господарські операції або статті фінансової звітності, підприємство має право самостійно встановити такі критерії в обліковій політиці. При цьому як кількісні орієнтири можна використати значення, які не повинні перевищувати граничні показники, наведені у Методичних рекомендаціях щодо облікової політики підприємства.

Розглянемо ще одну поширену ситуацію, яка складається на виробничих та торговельних підприємствах. Нерідко їхні склади виявляються переповненими продукцією (товарами), що не має попиту на ринку за тією ціною, за яку їх хоче реалізувати підприємство. Такі активи фактично заморожуються і не беруть участі в обороті, а значить підприємство:

- упускає прибуток, який могло б отримати за рахунок швидшого обороту. Адже якби продукція (товар) продавалася швидше, тоді за

той час, поки вона знаходиться на складі, підприємство могло б зробити декілька циклів «виробництво-реалізація» («закупівля-реалізація»), отримуючи прибуток на кожному із циклів;

- не забезпечує себе своєчасним припливом коштів, необхідних для виконання зобов'язань;

- може зазнати збитків, якщо така продукція (товари) має обмежений строк реалізації.

Процедуру проведення переоцінки запасів регламентує НП(С)БО 9 «Запаси». Запаси відображають у фінансовій звітності за найменшою з двох оцінок:

- первісною вартістю або
- чистою вартістю реалізації.

Запаси відображають за чистою вартістю реалізації, якщо на дату балансу їхня ціна знизилась або вони зіпсовані, застаріли чи іншим чином втратили первісно очікувану економічну вигоду [15].

У разі проведення уцінки суму, на яку первісна вартість запасів перевищує чисту вартість їх реалізації, списують на витрати звітного періоду. Суму такого зменшення відображають кореспонденцією з дебетом субрахунку 946 «Втрати від знецінення запасів» зі зменшенням фактичної (балансової) вартості відповідних запасів [16].

У Податковому кодексі України не передбачено коригувань фінансового результату за операціями з переоцінки запасів, тому всі платники податку на прибуток відображають їх в обліку лише за бухгалтерськими правилами.

Отже, у деяких випадках уцінка запасів може оптимізувати податок на прибуток, оскільки витрати від уцінки запасів відображають в обліку в періоді проведення цієї процедури. Водночас уцінені запаси можуть перебувати на балансі підприємства досить довго. Тоді частина уціненої вартості запасів потрапить до витрат раніше, ніж та частина вартості запасів, яку списують до витрат у майбутніх періодах. Цей ефект оптимізації має тимчасовий характер і в податковому плануванні належить до методу відстрочення податкового платежу.

Також важливо в обліковій політиці закріпити порядок проведення інвентаризації, оскільки вона також може вплинути на нарахування податків. За її результатами можуть виявитися втрати підприємства чи списуватися морально застаріле устаткування.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Слід наголосити, що після затвердження облікової політики необхідно періодично проводити контроль актуальності встановлених у ній положень. Для актуалізації існуючої облікової політики насамперед здійснюється



аналіз облікового та податкового законодавства, а також моніторинг змін бізнесу.

У разі виявлення змін у законодавстві, які впливають на методіку обліку існуючих об'єктів, суб'єкту господарювання потрібно підготувати економічне обґрунтування, оцінити можливі варіанти зміни методів обліку та обрати новий відповідний регламентований законодавством спосіб. У випадку змін у структурі чи організації бізнесу можуть з'являтися нові облікові об'єкти, методи обліку яких слід також врахувати в обліковій політиці.

Задля зростання якості облікової політики важливо періодично здійснювати моніторинг виконання її найвагоміших критеріїв:

- проводити оцінку повноти та узгодженості положень облікової політики. У випадках виявлення прогалин чи неточностей облікова політика доповнюється, а наявні розбіжності усуваються внесенням доповнень, суперечливі норми змінюються;

- здійснювати аналіз обґрунтованості, економічної доцільності та раціональності методів обліку, які використовуються підприємством. На даному етапі виявляються необґрунтовані та нераціональні методи обліку, проводиться коригування облікової політики;

- аналізувати відповідність облікової політики цілям керівництва суб'єкта господарювання. Слід визначити ступінь впливу обраних методів обліку на результати діяльності підприємства, їх сприяння у досягненні поставлених цілей стосовно мінімізації податкового навантаження.

Методи обліку прямо або опосередковано можуть впливати на результати діяльності підприємства і інші показники, які є об'єктом оподаткування. Методи облікової політики не обов'язково повинні розроблятися у межах податкового обліку, однак для вибору оптимальних облікових положень необхідно ретельно вивчати їх особливості, враховувати суттєвість їхнього впливу на формування об'єктів оподаткування зважаючи на специфіку діяльності господарюючого суб'єкта, його масштаби та пріоритети господарювання.

**1.** Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n872> (дата звернення: 09.03.2024).

**2.** Грабчук І. Л., Лайчук С. М. Податкове планування: особливості організації на підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. Вип. 2. С. 30–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo\\_2017\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_2_8) (дата звернення: 25.03.2024). **3.** Ватаманюк О. С. Агресивне податкове планування: негативні наслідки та напрями протидії. *Науковий вісник Мукачівського державного*

- університету. Сер. Економіка. 2018. Вип. 1. С. 153–158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2018\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_1_24) (дата звернення: 25.03.2024).
4. Осадча О. О. Податкове планування та податкова оптимізація в системі управління підприємством. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер. Економіка. 2019. № 14. С. 125–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2019\\_14\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2019_14_19) (дата звернення: 25.03.2024).
5. Варналій В. С., Романюк А. М. Активізація використання методів податкового планування як чинник забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Інтернаука : Міжнародний науковий журнал*. 2019. № 4(2). С. 17–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2019\\_4\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_4(2)_6) (дата звернення: 25.03.2024).
6. Мельничук Г., Ткаченко В. Теоретико-методичні аспекти податкового планування на підприємстві. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2022. № 2. С. 97–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps\\_2022\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2022_2_7) (дата звернення: 25.03.2024).
7. Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Черненко Н. О., Моїсеєнко Т. Є. Податкове планування ТНК на засадах ризико-орієнтованого підходу в умовах проекту BEPS та діджиталізації економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 38–43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2023\\_25\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_8) (дата звернення: 25.03.2024).
8. Cooper M., Nguyen Q. T. K. Understanding the interaction of motivation and opportunity for tax planning inside US multinationals: A qualitative study. *Journal of World Business*. 2019. Vol. 54(6), 101023. Doi:10.1016/j.jwb.2019.101023 (дата звернення: 25.03.2024).
9. Khaoula Ft., Moez D. The moderating effect of the board of directors on firm value and tax planning: Evidence from European listed firms. *Borsa Istanbul Review*. 2019. Vol. 19–4. Pp. 331–343. URL: <http://www.elsevier.com/journals/borsa-istanbul-review/2214-8450> (дата звернення: 25.03.2024).
10. Cooper M., Nguyen Q.T.K. Multinational enterprises and corporate tax planning: A review of literature and suggestions for a future research agenda. *International Business Review*. 2020. Vol. 29, Issue 3. 101692. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101692> (дата звернення: 31.03.2024).
11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 31.03.2024).
12. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства : наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> (дата звернення: 31.03.2024).
13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. N 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 31.03.2024).
14. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів : наказ Міністерства фінансів України від 30.09.2003 р. № 561. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03#Text> (дата звернення: 31.03.2024).
15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. N 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 31.03.2024).
16. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів : наказ Міністерства фінансів України від 10.01.2007 р. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07#Text> (дата звернення: 31.03.2024).





## REFERENCES:

1. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n872> (data zvernennia: 09.03.2024).
2. Hrabchuk I. L., Laichuk S. M. Podatkove planuvannia: osoblyvosti orhanizatsii na pidpriemstvi. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. 2017. Vyp. 2. S. 30–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo\\_2017\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_2_8) (data zvernennia: 25.03.2024).
3. Vatamaniuk O. S. Ahresyvne podatkove planuvannia: nehatyvni naslidky ta napriamy protydii. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Ser. Ekonomika*. 2018. Vyp. 1. S. 153–158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2018\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_1_24) (data zvernennia: 25.03.2024).
4. Osadcha O. O. Podatkove planuvannia ta podatкова optymizatsiia v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Naukovi zapysky Natsionalnogo universytetu «Ostrozka akademiia»*. Ser. *Ekonomika*. 2019. № 14. S. 125–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2019\\_14\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2019_14_19) (data zvernennia: 25.03.2024).
5. Varnalii V. S., Romaniuk A. M. Aktyvizatsiia vykorystannia metodiv podatkovoho planuvannia yak chynnyk zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva. *Internauka : Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*. 2019. № 4(2). S. 17–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2019\\_4\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_4(2)_6) (data zvernennia: 25.03.2024).
6. Melnychuk H., Tkachenko V. Teoretyko-metodychni aspekty podatkovoho planuvannia na pidpriemstvi. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo podatkovoho universytetu*. 2022. № 2. S. 97–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps\\_2022\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2022_2_7) (data zvernennia: 25.03.2024).
7. Hlushchenko Ya. I., Korohodova O. O., Chernenko N. O., Moiseienko T. Ye. Podatkove planuvannia TNK na zasadakh ryzyko-oriientovanoho pidkhotu v umovakh proektu BEPS ta didzhytalizatsii ekonomiky. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnogo tekhnichnogo universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2023. № 25. S. 38–43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2023\\_25\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_25_8) (data zvernennia: 25.03.2024).
8. Cooper M., Nguyen Q. T. K. Understanding the interaction of motivation and opportunity for tax planning inside US multinationals: A qualitative study. *Journal of World Business*. 2019. Vol. 54(6), 101023. Doi:10.1016/j.jwb.2019.101023 (data zvernennia: 25.03.2024).
9. Khaoula Ft., Moez D. The moderating effect of the board of directors on firm value and tax planning: Evidence from European listed firms. *Borsa Istanbul Review*. 2019. Vol. 19–4. Pp. 331–343. URL: <http://www.elsevier.com/journals/borsa-istanbul-review/2214-8450> (data zvernennia: 25.03.2024).
10. Cooper M., Nguyen Q.T.K.. Multinational enterprises and corporate tax planning: A review of literature and suggestions for a future research agenda. *International Business Review*. 2020. Vol. 29, Issue 3. 101692. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101692> (data zvernennia: 31.03.2024).
11. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 r. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (data zvernennia: 31.03.2024).
12. Metodychni rekomendatsii shchodo oblikovoi polityky pidpriemstva : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27.06.2013 r. № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> (data zvernennia: 31.03.2024).
13. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 7 «Osnovni zasoby» : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27.04.2000 r. N 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (data zvernennia: 31.03.2024).
14. Metodychni rekomendatsii z bukhhalterskoho obliku osnovnykh zasobiv : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.09.2003 r. № 561. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03#Text> (data zvernennia: 31.03.2024). **15.** Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 9 «Zapasy» : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 20.10.1999 r. N 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (data zvernennia: 31.03.2024). **16.** Metodichni rekomendatsii z bukhhalterskoho obliku zapasiv : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 10.01.2007 r. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07#Text> (data zvernennia: 31.03.2024).

---

**Osadcha O. O.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0003-1314-3281]</sup>,  
Doctor of Economics, Professor,  
**Babchanik Yu. V.** <sup>[2; ORCID ID: 0009-0002-5181-2415]</sup>,  
Chief Accountant

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*  
<sup>2</sup>*Charitable organization «Network of 100 percent of life Rivne», Rivne*

## **EFFECTIVE ACCOUNTING POLICY AS A TAX PLANNING TOOL OF THE ENTERPRISE**

**The article examines the peculiarities of tax planning as a component of the tax management of the enterprise. The purpose of tax planning is to pay the minimum possible amount of taxes while fully complying with the law. The content of the stages of the organization of the tax planning process is determined.**

**It has been established that accounting policy methods used for tax planning purposes are aimed at accelerating the recognition of expenses (or slowing down the display of income), that is, the effect is achieved by delaying tax payments.**

**Separate provisions of the accounting policy, which are widely used in the process of tax planning by domestic enterprises, are considered. In order to optimize taxation, information on the materiality threshold level should be specified in the accounting policy order. In particular, the approaches to using the level of materiality of economic transactions and events to increase costs with the aim of reducing the tax base are described. Peculiarities of carrying out stock valuation in order to optimize income tax have been studied. It is also important to establish the procedure for taking inventory in the accounting policy, since it can also affect the calculation of taxes. According to its results, losses of the enterprise may be revealed or obsolete equipment may be written off.**

**In order to increase the quality of the accounting policy, it is important to periodically monitor the implementation of its most important criteria: to assess the completeness and consistency of the provisions of the accounting policy; carry out an analysis of the validity, economic feasibility and rationality**



**of the accounting methods used by the enterprise; analyze the compliance of the accounting policy with the goals of the management of the business entity. It is necessary to determine the degree of influence of the chosen accounting methods on the results of the company's activity, their contribution to the achievement of the set goals regarding the minimization of the tax burden.**

**Keywords:** tax planning; tax optimization; accounting policy; materiality; valuation; inventory.

Отримано: 02 квітня 2024 року  
Прорецензовано: 07 квітня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

*<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне*

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ОЦІНКА ТА КЛАСИФІКАЦІЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЯК ПІДҐРУНТЯ ДЛЯ ЇХ ОБЛІКУ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

У статті досліджено економічну сутність необоротних активів. З'ясовано, що поняття необоротних активів походить від категорії «капітал», з огляду на що висвітлено ретроспективу тлумачень капіталу різними науковими школами. Відображено історичний шлях ідентифікації економічної сутності поняття «необоротні активи» в економічній теорії та бухгалтерському обліку. Узагальнено характерні ознаки необоротних активів. Представлено існуючі види оцінок необоротних активів. Відображено процес оцінювання основних засобів в обліку та звітності як ключового складника необоротних активів. Досліджено склад необоротних активів за НП(С)БО 1. Означено проблематику обліку, пов'язану з необоротними активами. Запропоновано узагальнену класифікацію необоротних активів.

**Ключові слова:** необоротні активи; облік необоротних активів; економічна сутність; оцінка; класифікація необоротних активів; підприємницький потенціал.

**Актуальність теми.** Запорукою максимізації прибутку будь-якого господарюючого суб'єкта є забезпеченість виробничого процесу необоротними активами в необхідній кількості та їх ефективне використання як складової підприємницького потенціалу. Правильне ведення обліку наявності та руху основних засобів, нематеріальних активів, інших необоротних матеріальних активів, довгострокової дебіторської заборгованості, капітальних інвестицій тощо, а також відображення інформації про них у фінансовій звітності, що є ключовим джерелом ухвалення рішень інвесторами, вкрай важливе для безперебійного функціонування суб'єкта господарювання та ефективного використання підприємницького потенціалу.



Важливість інформації особливо зростає в процесі формування інформаційної економіки. Якщо підприємство має достатньо налагоджену систему бухгалтерського обліку, можна отримати якісну, правдиву, достовірну, об'єктивну інформацію для ухвалення раціональних рішень [1]. Водночас стан та ефективність використання необоротних активів визначають конкурентну позицію підприємств на ринку, а також потужність і структуру, пов'язані з виробничим процесом [2]. Примітно, що підґрунтям для обліку необоротних активів слугує їх економічна сутність, визнання, оцінка та класифікація.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічну сутність необоротних активів та їх відображення в бухгалтерському обліку досліджувало багато відомих українських економістів, зокрема А. М. Герасимович, Н. В. Гудзь, В. А. Дерій, М. В. Гуменна-Дерій, А. Г. Загородній, З.-М. В. Задорожний, С. М. Кафка, О. І. Коблянська, В. В. Сопко, В. Г. Швець, та ін. Класифікацію необоротних активів розглядали у своїх публікаціях І. О. Бланк, Н. О. Гура, Я. Д. Крупка, В. С. Семйон, Н. М. Бразілій, О. С. Яцунська та інші. Проте, з огляду на затребуваність необоротних активів у процесі господарювання, актуальність окресленої проблематики є беззаперечною.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні економічної сутності, механізму визнання, оцінки та класифікації необоротних активів в умовах сьогодення, а також аналіз регламентації означених понять і проблематики в сучасних реаліях. Серед основних завдань можна виокремити такі, як: дослідження економічної сутності понять капіталу та необоротних активів; висвітлення процесу оцінки необоротних активів; формування класифікації необоротних активів; ідентифікація проблематики, пов'язаної з обліком необоротних активів.

**Викладення основного матеріалу.** Поняття необоротних активів походить від категорії «капітал», яку одним із перших у своїх працях дослідив відомий представник школи фізіократів Ф. Кене, зокрема з позиції уречевленої форми, засобів виробництва, за допомогою яких створюється чистий дохід. У праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» А. Сміт трактував капітал як певну частину запасів, від якої очікується отримання доходу; частину майна, з якої можна отримати дохід, інша частина – йде на безпосереднє споживання. Саме він ввів окремі поняття основного та оборотного капіталу. При цьому основний капітал вчений трактував як частину капіталу, що не вступає в оборот і приносить прибуток у сфері виробництва. Його послідовник Д. Рікардо під капіталом розумів

частину багатства країни, яка зайнята у виробництві. Ж.-Б. Сей розглядав капітал як один із факторів виробництва, який породжує прибуток підприємця як плату за його виробничі послуги. Дж. С. Мілль у праці «Основи політичної економії» зазначав, що, крім праці та сил природи, існує ще один елемент, без якого не може здійснюватися виробництво – капітал. За його трактуванням, капітал становить собою нагромаджений продукт праці у матеріалізованій формі. Дж. С. Мілль (як і всі представники класичної школи економіки), поділяв капітал на основний (включає знаряддя праці довгострокового використання) і оборотний (припиняє свою діяльність після одноразового використання) [3]. Концепцію теорії капіталу та його поділу на основний і оборотний було поглиблено новою класифікацією (на постійний і змінний) завдяки послідовникам класичної школи економіки, зокрема К. Марксу як прихильнику трудової теорії вартості. Згідно з її вченням постійний капітал – засоби виробництва та засоби праці, які не змінюють своєї вартості у процесі виробництва, а змінний капітал – частина капіталу, що змінює свою вартість у процесі виробництва. К. Маркс вважав, що основний капітал переносить на продукт частину своєї вартості, оборотний – всю свою вартість. У праці «Принципи економічної науки» А. Маршалл як представник маржинальної теорії вартості розглядав капітал як увесь запас засобів для виробництва матеріальних благ та досягнення вигод, які зазвичай вважаються частиною доходу, розподіляючи його не лише на основний та оборотний, а й на споживчий капітал (включає у себе засоби, які безпосередньо забезпечують існування робітників, тобто їжу, одяг, житло) та додатковий (засоби, які слугують додатком до праці, а саме: інструменти, силові машини, верстати, транспортні засоби тощо). А. Маршалл вважав, що капітал – це речі, які створюють передумови виробництва, а багатство – це речі, які є його результатом. Попит на капітал визначається виробничими послугами, які він може надати, а пропозиція – розмірами заощаджень, надходженням вільних грошових засобів. Інший представник маржиналізму Дж. Б. Кларк наголошував, що капітал завжди складається із засобів виробництва, які є матеріальними і конкретними, звертаючи увагу на його перманентність. Відомий економіст Й. Шумпетер пов'язував капітал із процесом розвитку, який дає змогу підприємцю орієнтувати виробництво в новому напрямі. Він вважав, що капітал – це фонд купівельної спроможності, за рахунок якого придбаваються засоби виробництва для якісного розвитку [4]. Отже, в процесі еволюції бухгалтерського обліку сутність капіталу



змінювалася, що прямо пов'язано зі станом економічного розвитку суспільства.

Дещо інший історичний шлях формування в історії бухгалтерського обліку пройшла категорія «необоротні активи». Так, у 1484 р. Л. Пачолі у праці «Трактат про рахунки і записи» описав побудову балансу, що був одним із рахунків Головної книги. Баланс складався з двох частин: дебету і кредиту. Тобто під балансом Л. Пачолі розумів процедуру, яка пов'язана з визначенням тотожності за дебетом і кредитом рахунків. Таку процедуру потрібно було особливо ретельно проводити з рахунком «Інвентар», до складу якого входило все власне майно купця. Рахунок «Інвентар» став прообразом довгострокових активів. До другої половини ХІХ ст. основним рахунком у рахівництві був «Капітал». У 1834 р. французький учений Ж. Беллей відзначив, що рахунок «Капітал», з одного боку, відображає засоби підприємства, а з іншого – є рахунком кредиторської заборгованості підприємства перед власником.

Ж. Андре здійснив розмежування між поняттями «фонд» та «капітал». Фонд він визначав як суму основних та оборотних засобів підприємства, а капітал – як кошти власника, інвестовані у засоби підприємства [4]. З розвитком капіталістичних відносин, починаючи з середини ХІХ століття, почали створюватися великі фабрики та корпорації. Саме у цей час власне майнові цінності власника перетворюються у поняття ресурсів підприємств [3]. Тому була сформована категорія активів у бухгалтерському обліку. Представник німецької школи бухгалтерського обліку І. Ф. Шер сформував рівняння, яке лежить в основі побудови балансу, згідно з яким капітал дорівнює різниці активу та пасиву (зобов'язань) [5].

Аналіз наукових досліджень дає підстави стверджувати, що сутність поняття «необоротні активи» неможливо однозначно тлумачити. Різноманітність його трактувань пояснюється тим, що необоротні активи нерідко ототожнюють з такими поняттями, як власність, споруди та обладнання, основні засоби, капітал, що за своїм економічним змістом дещо відрізняються. У зарубіжній практиці поняття «необоротні активи» визначається по-різному. У Швейцарії необоротні активи в активі балансу об'єднані в одну групу – основні засоби; в Німеччині – основний капітал та фінансові активи; в Естонії – основне майно (довгострокові фінансові інвестиції, матеріальне основне і нематеріальне майно); у Єгипті – необоротні активи – це матеріальні та нематеріальні ресурси, що належать установі і забезпечують її функціонування і термін корисного використання яких, як очікується, становить більше одного року (або операційного

циклу, якщо він триваліший за рік). Варто відмітити, що у зв'язку із неузгодженістю тлумачення таких термінів, як «основний капітал» та «необоротні активи», серед науковців немає однастайності у визначенні їх дефініцій. Так, в економічній теорії основний капітал ототожнюється лише з довгостроковими матеріальними активами. В бухгалтерському обліку взагалі законодавчо не регламентовано визначення основного капіталу.

Тривалий історичний шлях ідентифікації економічної сутності поняття «необоротні активи» зображено на рис. 1.

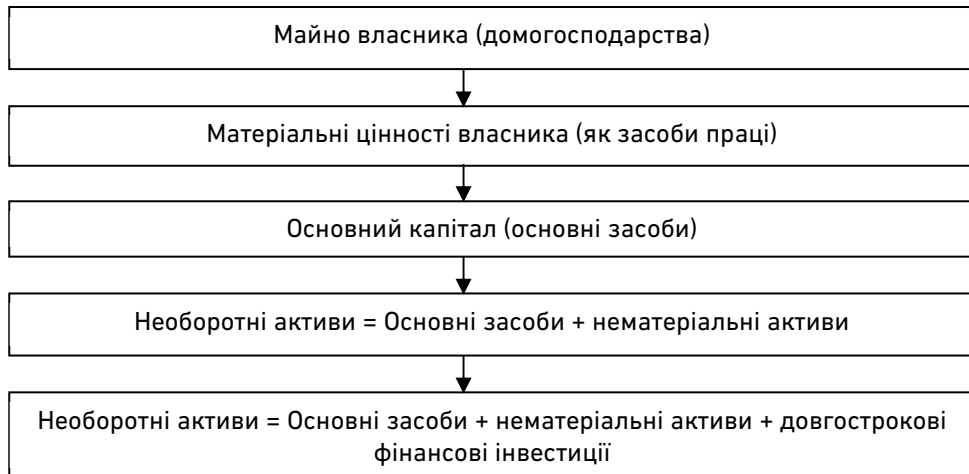


Рис. 1. Історичний шлях ідентифікації економічної сутності поняття «необоротні активи» в економічній теорії та бухгалтерському обліку  
*Джерело:* узагальнено авторами.

Досліджуючи сутність поняття «необоротні активи», варто звернутися до ідентифікації власне поняття «активи» за Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому [4]. У Н(П)СБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» зазначено, що «...необоротні активи це всі активи, що не є оборотними» [5], при цьому оборотними активами є гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу. Національні П(С)БО тривалий час удосконалювалися та доопрацьовувалися з урахуванням міжнародних стандартів фінансової звітності, саме тому Н(П)СБО в частині обліку необоротних активів мають чимало спільних положень з МСФЗ.



Аналітичний огляд та дослідження позицій українських науковців і практиків щодо трактування понять, пов'язаних з ідентифікацією необоротних активів, свідчить про наявність різних позицій. Так, М. В. Півторак вважає, що в НП(С)БО термін «необоротні активи» вжито не досить коректно щодо тих об'єктів, які він об'єднує. При цьому названий автор вважає, що єдиним активом, який не є оборотним, є земля. Виходячи з цього, він пропонує поділяти активи на основні і оборотні, що відповідає класичному принципу поділу капіталу. О. С. Борисюк вважає, що необоротними активами є активи, які використовуються підприємством у його діяльності протягом тривалого періоду часу (більше одного року або нормального операційного циклу, якщо він довший за рік) та від використання яких підприємство очікує отримати в майбутньому економічні вигоди за умови, що їх вартість може бути достовірно визначена [8, С. 50].

Отже, в умовах сьогодення необоротні активи набувають таких ознак (рис. 2).

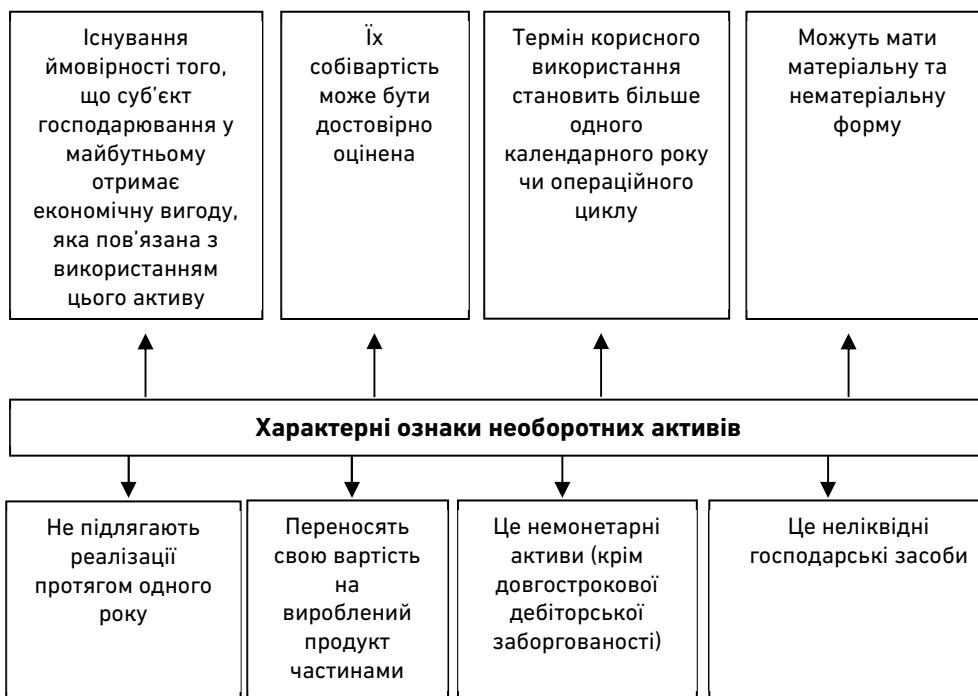


Рис. 2. Характерні ознаки необоротних активів

Джерело: узагальнено авторами.

В зарубіжній практиці обліку поняття необоротних активів часто ототожнюється з основним капіталом, який вважається складовою майна підприємства (або його активом). Вживання різних термінів для ідентифікації цього виду активів часто пов'язують з особливостями

перекладу термінів з різних мов. На це звертає увагу В. С. Семйон, яка стверджує, що англійською мовою необоротні активи можуть називатися non-current assets (необоротні активи), fixed assets (фіксовані активи), long-term assets (довгострокові активи) тощо.

Інтеграція України у європейський простір, збільшення кількості суб'єктів з іноземними інвестиціями вимагає забезпечення більшої прозорості й співставності облікових даних. В такому випадку є необхідність максимальної адаптації української системи обліку до міжнародних вимог, котрі втілені у МСФЗ. З огляду на це, реформування української системи бухгалтерського обліку з метою узгодження її принципів з МСФЗ має бути таким, щоб охоплювати всі об'єкти, в тому числі необоротні активи. Чинна практика обліку, особливо у суб'єктів, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, вимагає спрямування на розширення застосування підходів МСФЗ.

Процес оцінки необоротних матеріальних активів суб'єктів господарювання набуває великого значення. Передусім, це пов'язано з тим, що оцінка майна дозволяє встановити те, чим розпоряджається господарюючий суб'єкт, а також співвідношення між окремими групами майна підприємства. За допомогою оцінки можна, визначити, повноту забезпечення підприємства основними засобами, іншими необоротними матеріальними активами, ступінь їх зносу тощо.

Оцінка – це «...спосіб вартісного вимірювання господарських засобів та джерел їх утворення. За допомогою оцінки натуральні і трудові вимірники переводять у грошовий. Вартісне вимірювання охоплює всі об'єкти бухгалтерського обліку: господарські засоби, їх джерела та господарські процеси» [9, С.163]. Досить вдалим вважаємо трактування оцінки Л.Г.Ловінською, за яким це «...складова методу бухгалтерського обліку, за допомогою якої здійснюється вимірювання вартості об'єктів бухгалтерського обліку, створення якісних характеристик обліково-економічної інформації та інформаційне забезпечення аналізу фінансового стану підприємства й ефективності його менеджменту» [10, С. 209]. Функція оцінки впливає з її сутності і «...полягає у вимірюванні вартості об'єктів бухгалтерського обліку. При цьому оцінка виступає як передумова обліку і як його мета, результат. Як передумова обліку оцінка забезпечує можливість узагальнювати різномірні об'єкти при їх відображенні в синтетичному обліку і фінансовій звітності. Як мета чи результат обліку оцінка виступає як калькулювання собівартості виготовленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг» [9, С. 169]. Залежно від того, що відбувається на даний час з активами:



придбання, утримання на балансі чи вибуття, оцінка активів здійснюється за видами вартостей (табл. 1).

Таблиця 1

## Види оцінок необоротних активів

№ з/п	Вартісна оцінка	Види необоротних активів	Операції з оцінювання	Нормативний документ, який регулює оцінку
1.	Первісна вартість	Основні засоби, інші НМА	Придбання, утримання, вибуття	НП(С)БО 7 «Основні засоби», МСБО 16 «Основні засоби», НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість», МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість»
2.	Переоцінена вартість	Основні засоби, інші НМА	Утримання, вибуття	НП(С)БО 7 «Основні засоби», МСБО 16 «Основні засоби»
3.	Справедлива вартість	Усі види необоротних матеріальних активів	Придбання, утримання, вибуття	НП(С)БО 19 «Об'єднання підприємств», НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість», МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу», МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість», МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості»
4.	Залишкова вартість	Усі види необоротних матеріальних активів	Утримання, вибуття	НП(С)БО 7 «Основні засоби»
5.	Балансова вартість	Усі необоротні матеріальні активи	Утримання, вибуття	НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість», МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість»
6.	Вартість, визначена суб'єктом господарювання	Основні засоби, інші НМА	Утримання, використання	МСБО 16 «Основні засоби»
7.	Собівартість	Усі види необоротних матеріальних активів	Придбання, створення або сума, яку розподіляють на цей актив при первісному визнанні	МСБО 16 «Основні засоби», НП(С)БО 32 «Інвестиційна нерухомість», МСБО 40 «Інвестиційна нерухомість», МСФЗ 2 «Платіж на основі акцій»
8.	Вартість, яка амортизується	Основні засоби, інвестиційна нерухомість	Використовується як база для нарахування амортизації	НП(С)БО 7 «Основні засоби», МСБО 16 «Основні засоби»
9.	Ліквідаційна вартість	Основні засоби	Вибуття, а також використовується для визначення суми вартості, що амортизується	НП(С)БО 7 «Основні засоби», МСБО 16 «Основні засоби»
10.	Чиста вартість реалізації	Основні засоби, інші НМА	Вибуття	НП(С)БО 7 «Основні засоби»

*Джерело: узагальнено авторами.*

Належне оцінювання необоротних матеріальних активів впливає на інформативність фінансової звітності, без якої правильність ведення управлінської політики унеможливується.

Однією з найважливіших складових необоротних активів є основні засоби. Вимоги до оцінки основних засобів в обліку та звітності наведено у табл. 2.

Оцінка основних засобів в обліку та звітності

№	Вид об'єкта обліку	Оцінка	
		в обліку	у звітності
1.	Безоплатно отримані основні засоби	Справедлива вартість на дату отримання з урахуванням витрат	Балансова вартість дорівнює різниці первісної вартості та зносу
2.	Переведених до основних засобів оборотних активів, товарів, готової продукції тощо	Дорівнює її собівартості	Балансова вартість дорівнює різниці первісної вартості та зносу
3.	В обмін на подібний об'єкт	Дорівнює залишковій вартості переданого об'єкта основних засобів (якщо залишкова вартість переданого об'єкта дорівнює або менша за його справедливую вартість) Справедлива вартість переданого об'єкта (якщо залишкова вартість переданого об'єкта перевищує його справедливую вартість)	Балансова вартість дорівнює різниці первісної вартості та зносу
4.	Як внесок до статутного капіталу підприємства	Погоджена засновниками (учасниками) підприємства їх справедлива вартість з урахуванням витрат	Балансова вартість дорівнює різниці первісної вартості та зносу
5.	В обмін (або частковий обмін) на неподібний об'єкта	Справедливій вартості переданого об'єкта основних засобів, збільшеній (зменшеній) на суму грошових коштів чи їх еквівалентів	Балансова вартість дорівнює різниці первісної вартості та зносу
6.	Поліпшення об'єкта (модернізація, модифікація, добудова тощо)	Первісна вартість збільшується на суму витрат	Балансова вартість дорівнює різниці первісної вартості та зносу
7.	Ліквідація об'єкта основних засобів	Первісна вартість зменшується	Балансова вартість дорівнює різниці первісної вартості та зносу

*Джерело:* узагальнено авторами.

Відповідно до НП(С)БО 7 «Основні засоби» їх первісна вартість визначається у сумі грошових коштів або справедливої вартості інших активів, сплачених, переданих або витрачених для придбання чи їх створення [11]. Витрати, здійснені суб'єктом господарювання на придбання тих чи інших ресурсів і становитимуть історичну собівартість. Витрати повинні підтверджуватися відповідними первинними документами. Підрахунок сум за цими документами складає оцінку таких основних засобів на етапі їх визнання. Надалі активи мають бути оцінені за результатами амортизації або зменшення корисності, переоцінки та списання з балансу відповідно до правил, встановлених чинним законодавством та обліковою політикою підприємства. МСБО 16 «Основні засоби» визначено, що



оцінювати основні засоби необхідно: під час їх визнання; після визнання; після припинення визнання [12].

Важливим етапом дослідження необоротних активів є побудова їх науково обґрунтованої класифікації, оскільки склад необоротних активів доволі різноманітний. Загалом, класифікація необоротних матеріальних активів здійснюється для їх розподілу на однорідні групи за певною ознакою. До необоротних активів у бухгалтерському обліку відносять матеріальні та нематеріальні активи, які використовуються суб'єктом господарювання в термін, що перевищує один рік, та які класифікують наступним чином: основні засоби; інші необоротні матеріальні активи; нематеріальні активи; довгострокові фінансові інвестиції; довгострокова дебіторська заборгованість; відстрочені податкові активи; гудвіл. Ця класифікація відповідає чинному плану рахунків, де кожен об'єкт необоротних активів обліковується на відповідному синтетичному рахунку.

В. С. Семейон пропонує агреговану за статтями балансу класифікацію необоротних активів: матеріальні активи (основні засоби), нематеріальні активи та фінансові активи (вкладення, інвестиції), адже цей поділ на основні засоби та нематеріальні активи застосовано для складання бухгалтерського балансу. З наведеної класифікації вилучено інші необоротні матеріальні активи та незавершені капітальні інвестиції, оскільки автор матеріальними активами визнала саме основні засоби, з чим важко погодитися [13].

Досить широку класифікацію необоротних активів наводить І. О. Бланк, який виділяє такі їх ознаки: за основними функціональними видами: основні засоби, нематеріальні активи; за характером обслуговування окремих напрямів операційної діяльності необоротні активи, які: залучені до виробничого процесу, обслуговують процеси збуту готової продукції та управління операційною діяльністю; за характером володіння: власні й орендовані необоротні активи; за формами заставного забезпечення кредиту й особливостями страхування: рухомі й нерухомі необоротні активи; за характером відображення зносу: необоротні активи, що амортизуються, і необоротні активи, що не амортизуються. Н. М. Бразілій та А. А. Муренко класифікували необоротні активи за функціональним критерієм – на основні засоби, нематеріальні активи, незавершені капітальні вкладення, устаткування, призначене для монтажу, довгострокові фінансові вкладення, інші види необоротних активів [14]. Така класифікація не зовсім логічна, оскільки устаткування, призначене для монтажу, належить до капітальних інвестицій.

Поділ активів на необоротні та оборотні є важливим із позицій управління підприємством, виходячи зі стратегічних та оперативних цілей, завдань економічного аналізу і аудиту, забезпечення прискорення оборотності капіталу. Необоротні активи використовуються підприємством більше одного року. Відтак, вони відображаються в розділі I активу і у балансі (звіті про фінансовий стан) представлені такими статтями (рис. 3).



Рис. 3. Склад необоротних активів за НП(С)БО 1

Джерело: узагальнено авторами на основі: [7].

Досить розгалужену класифікацію необоротних активів запропоновано у дисертації С. М. Кафки: [10]. Науковиця згрупувала досліджувані види активів за низкою ознак.

Таким чином, проведений аналіз існуючих підходів до класифікації необоротних активів дав змогу обґрунтувати класифікаційні ознаки необоротних активів за основними об'єктами необоротних активів (табл. 3).



Таблиця 3

## Класифікація необоротних активів

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Класифікаційні групи
1.	За функціональним критерієм	Нематеріальні активи Будинки, споруди, передавальні пристрої Машини та обладнання Транспортні засоби Інструменти, прилади, інвентар Інші основні засоби
2.	За характером володіння	Власні Орендовані
3.	За можливістю руху	Рухомі Нерухомі
4.	За вартістю	Значні за вартістю Незначні за вартістю
5.	За способом отримання	Придбані Виготовлені власними силами Отримані як внесок до статутного капіталу
6.	За технічним станом	Нові Відремонтовані Модернізовані
7.	За характером участі у виробництві	Діючі Недіючі (перебувають у резерві чи на консервації)
8.	За відображенням у балансі (звіті про фінансовий стан)	Нематеріальні активи (р. 1000) Незавершені капітальні інвестиції (р. 1005) Основні засоби (р.1010) Інвестиційна нерухомість (р.1015) Довгострокові біологічні активи (р.1020) Довгострокові фінансові інвестиції (р.1030) Довгострокова дебіторська заборгованість (р.1040) Відстрочені податкові активи (р.1045) Інші необоротні активи (р.1090)
9.	За участю у виробничому процесі	Активна частина Пасивна частина
10.	За призначенням	Виробничі Невиробничі
11.	За джерелами фінансування	Внесені до статутного капіталу Придбані за кошти Безоплатно одержані необоротні активи

Джерело: узагальнено авторами на основі: [12].

Використання заявленої класифікації може слугувати інструментом інформаційного забезпечення потреб користувачів різних рівнів через розроблення на її основі відповідної номенклатури рахунків аналітичного обліку і подальше раціональне застосування.

Проблематика обліку, пов'язана з необоротними активами, є досить масштабною. Проведений аналіз 86 публікацій за заявленою тематикою у дослідженні: [12] дав змогу автору виокремити такі основні питання, які висвітлюються у наукових працях, як: класифікація (4,7% праць), вибуття, ліквідація (4,7%), надходження (3,5%), оцінка (5,8%), ремонт, оновлення та інше поліпшення (2,3%), нарахування амортизації, амортизаційна політика (15,1%), переоцінка та індексація (1,2%), облік руху (3,5%), поняття необоротних активів (8,1%), формування облікової політики (1,2%), облік в умовах комп'ютеризації та автоматизації (3,5%), контроль, внутрішній контроль, аудит (7,0%), оренда (лізинг) (1,2%), облік в умовах стандартизації (5,8%), проблеми обліку в умовах трансформації (7,0%), забезпеченість (2,3%), оцінка ефективності використання (5,8%), нормативне регулювання (3,5%), документування операцій (3,5%), формування організаційно-економічного механізму управління (4,7%), облік за вимогами податкового кодексу України (5,8%). Отже, можна висновувати, що найбільшу увагу вченими приділено питанням нарахування амортизації необоротних активів та їх сутності загалом.

**Висновки.** Внаслідок проведеного дослідження визначено, що належне ведення обліку необоротних активів є однією з ключових умов безперебійного функціонування суб'єктів господарювання та ефективного використання підприємницького потенціалу. Традиційно необоротні активи становлять важливу складову економічних ресурсів, відтак, достовірність їх обліку забезпечує об'єктивність відображення відповідних показників у фінансовій звітності. Процес оцінки необоротних матеріальних активів є важливим елементом бухгалтерського обліку, оскільки забезпечує формування якісної обліково-економічної інформації, необхідної для аналізу фінансового стану підприємства. Залежно від умов придбання, утримання та вибуття активів, застосовуються різні види вартостей, зокрема такі як первісна, переоцінена, справедлива, залишкова та ін.

Аналіз наукової літератури та нормативно-правової бази засвідчує існування різних підходів до класифікації необоротних активів. Вибір конкретного підходу залежить від цілей підприємства, а також вимог облікової політики. Дослідивши визначення необоротних активів встановлено характерні їх ознаки: існування ймовірності того, що суб'єкт господарювання у майбутньому отримає економічну вигоду, яка пов'язана з використанням цього активу; термін корисного використання становить більше одного календарного року чи операційного циклу; можуть мати матеріальну





та нематеріальну форму; не підлягають реалізації протягом одного року; переносять свою вартість на вироблений продукт частинами; це неліквідні господарські засоби; це немонетарні активи (крім довгострокової дебіторської заборгованості). Аналіз існуючих класифікацій необоротних матеріальних активів дав можливість виокремити найважливіші їх групи. Використання заявленої класифікації може слугувати інструментом інформаційного забезпечення потреб користувачів різних рівнів через розроблення на її основі відповідної номенклатури рахунків аналітичного обліку і подальше раціональне застосування.

Для формування цілісної концепції удосконалення НП(С)БО та розробки зрозумілих і прозорих методик обліку та оцінки його об'єктів, доцільно проводити дослідження специфіки й основних відмінностей у порядку облікового відображення за МСФЗ. В цьому контексті слід зробити акцент на існуючих недоліках обліку в Україні, розбіжностях в системах оцінки тощо. Інтеграція України у європейський простір та розширення міжнародної співпраці вимагають адаптації вітчизняної системи бухгалтерського обліку до МСФЗ. Це сприятиме підвищенню співставності облікових даних, що є необхідним для забезпечення довіри з боку іноземних інвесторів.

1. Pavelko O. V., Myronets M. A., Polishchuk O. I. Theoretical and methodical aspects of the accounting organization of non-current tangible assets as an important component of entrepreneurial potential. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 1(101). С. 116–133. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26166/> (дата звернення: 14.05.2024).
2. Павелко О. В., Романець О. В., Чабар Ю. О. Організація бухгалтерського обліку основних засобів підприємств та суб'єктів державного сектору: напрями удосконалення. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4(96). С. 245–267. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/23615/> (дата звернення: 14.05.2024).
3. Історія економічних учень : підручник : у 2 ч. / за ред. В. Д. Базилевича. К. : Знання, 2006. Ч. 1. 582 с.
4. Пармаклі Д. М., Філіппова С. В., Добрянська Н. А. Історія економічних вчень : навч. посіб. Одеса, 2018. 113 с.
5. Шер І. Ф. Бухгалтерія і баланс / пер. з нім. К., 1925. 326 с.
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 14.05.2024).
7. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 14.05.2024).
8. Борисюк О. С. Необоротні активи в системі кругообороту капіталу підприємства. *Вісник Житомирського технологічного університету*. 2018. № 41. С. 49–55.
9. Павелко О. В. Економічна сутність оцінки у системі бухгалтерського обліку. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2013. Вип. 1(61). С. 162–170. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/973/> (дата звернення: 14.05.2024).
10. Ловінська Л. Г. Оцінка в бухгалтерському обліку : монографія. К. : КНЕУ, 2006. 256 с.
11. НП(С)БО 7 «Основні засоби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата

звернення: 14.05.2024). **12.** Kafka S. M. *Методологія та організація обліку необоротних матеріальних активів* : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. **13.** Семйон В. С. Активи як облікова категорія: проблеми трактування. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2(44). С. 146–155. **14.** Бразілій Н. М., Муренко А. А. Класифікація необоротних активів за групами та ознаками – передумова вдосконалення обліку. *Вісник Хмельниць. нац. ун-ту*. 2009. № 6. Т. 1. С. 123–129.

## REFERENCES:

1. Pavelko O. V., Myronets M. A., Polishchuk O. I. Theoretical and methodical aspects of the accounting organization of non-current tangible assets as an important component of entrepreneurial potential. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*. 2023. Vyp. 1(101). S. 116–133. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26166/> (data zvernennia: 14.05.2024).
  2. Pavelko O. V., Romanets O. V., Chabar Yu. O. Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku osnovnykh zasobiv pidpriemstv ta subiektiv derzhavnoho sektoru: napriamy udoskonalennia. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*. 2021. Vyp. 4(96). S. 245–267. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/23615/> (data zvernennia: 14.05.2024).
  3. Istoriiia ekonomichnykh uchen : pidruchnyk : u 2 ch. / za red. V. D. Bazylevycha. K. : Znannia, 2006. Ch. 1. 582 s.
  4. Parmakli D. M., Filyppova S. V., Dobrianska N. A. Istoriiia ekonomichnykh vchen : navch. posib. Odesa, 2018. 113 s.
  5. Sher I. F. Bukhhalteriiia i balans / per. z nim. K., 1925. 326 s.
  6. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 roku № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (data zvernennia: 14.05.2024).
  7. NP(S)BO 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (data zvernennia: 14.05.2024).
  8. Borysiuk O. S. Neoborotni aktyvy v systemi kruhooborotu kapitalu pidpriemstva. *Visnyk Zhytomyrskoho tekhnolohichnoho universytetu*. 2018. № 41. S. 49–55.
  9. Pavelko O. V. Ekonomichna sutnist otsinky u systemi bukhhalterskoho obliku. *Visnyk NUVHP. Ekonomichni nauky*. 2013. Vyp. 1(61). S. 162–170. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/973/> (data zvernennia: 14.05.2024).
  10. Lovinska L. H. Otsinka v bukhhalterskomu obliku : monohrafiia. K. : KNEU, 2006. 256 s.
  11. NP(S)BO 7 «Osnovni zasoby». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (data zvernennia: 14.05.2024).
  12. Kafka S. M. *Методологія та організація обліку необоротних матеріальних активів* : дис. ... д-ра економ. наук : 08.00.09. Тернопіль : ТНЕУ, 2018.
  13. Семйон В. С. Акtyvy yak oblikova katehoriia: problemy traktuvannia. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2(44). С. 146–155.
  14. Brazilii N. M., Murenko A. A. Klyasyfikatsiia neoborotnykh aktyviv za hrupamy ta oznakamy – peredumova vdoskonalennia obliku. *Вісник Хмельнyts. nats. un-ту*. 2009. № 6. Т. 1. С. 123–129.
-



**Pavelko O. V.** [1; ORCID ID: 0000-0002-2483-2245],  
Doctor of Economics, Professor,  
**Myronets M. A.** [1; ORCID ID: 0000-0003-1905-3877],  
Post-graduate Student,  
**Popchuk D. O.** [1; ORCID ID: 0000-0002-5782-2676],  
Master

*<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **ECONOMIC ESSENCE, VALUATION AND CLASSIFICATION OF NON-CURRENT ASSETS AS A BASIS FOR THEIR ACCOUNTING AND EFFICIENT USE OF ENTREPRENEURIAL POTENTIAL**

The article examines the economic essence of non-current assets. It is found that the concept of non-current assets is derived from the category of «capital», and therefore a retrospective of the interpretation of capital by various scientific schools is highlighted. The approaches to the identification of the concepts of «capital» and «non-current assets» are elaborated. The historical path of identification of the economic essence of the concept of «non-current assets» in economic theory and accounting is reflected.

The characteristic features of non-current assets are summarized, in particular, the following: it is probable that an economic benefit associated with the use of the asset will flow to the entity in the future; the useful life is more than one calendar year or an operating cycle; they may have tangible and intangible forms; they are not subject to sale within one year; their value is transferred to the product in parts; they are illiquid economic assets; they are non-monetary assets (except for long-term receivables).

The existing types of valuations of non-current assets are presented: cost, revalued amount, fair value, residual value, carrying amount, value determined by the entity, depreciable value, residual value, net realizable value. The process of valuation of fixed assets in accounting and reporting as a key component of non-current assets is reflected. The composition of non-current assets according to NAS 1 “General requirements for financial statements” is investigated.

The accounting issues related to non-current assets are identified by the authors. It is determined that most attention is paid by scientists to the issues of depreciation of non-current assets and their essence in general. A generalized classification of non-current assets is proposed with the following features: by functional criterion; by the nature of ownership; by the possibility of movement; by cost; by method of receipt; by technical condition; by the nature of participation in production; by reflection in the balance sheet

**(statement of financial position); by participation in the production process; by purpose; by sources of financing.**

**Keywords:** non-current assets; accounting for non-current assets; economic essence; valuation; classification of non-current assets, entrepreneurial potential.

Отримано: 13 червня 2024 року  
Прорецензовано: 18 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



УДК 331.5:677

<https://doi.org/10.31713/ve2202413>

JEL: J20, J23, J24, J40, J60, J64

Подлевський А. А. <sup>[1; ORCID ID: 0000-0002-3166-7487]</sup>,

к.е.н., доцент,

Комаренко Т. А. <sup>[2; ORCID ID: 0009-0002-2028-0997]</sup>,

директор

<sup>1</sup> Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>2</sup> ТОВ «СМАРТ ПІПЛ ГРУП»

## АНАЛІЗ МЕТОДІВ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОТРЕБ ШВЕЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано нинішній стан забезпечення виробничих компаній кадрами як одного з найбільш критичних для ринку праці України. Подано результати кількісної та якісної складових авторського дослідження, реалізованого у швейній галузі. Описано три приклади апробації запропонованого підходу зі створення центрів підготовки швачок для галузі. Наведені перші результати, висновки та ризики з кожного з етапів апробації для подальшого масштабування, зокрема під час підсумкового Всеукраїнського саміту, проведеного для швейної галузі. На основі власних розвідок опублікованих звітів опитувань, замовлених міжнародними організаціями запропоновано ще три способи вирішення проблеми дефіциту кадрів.

**Ключові слова:** ринок праці; кадровий потенціал; дефіцит кадрів; трудові ресурси; бізнес; підприємництво; швейна галузь.

**Постановка проблеми.** Бізнес-спільнота України останні два роки потерпає від багатьох проблем, серед яких невизначеність, відсутність безпеки, зростання цін на сировину та послуги, проте чи найбільшою проблемою є дефіцит працівників для виконання замовлень. Потік біженців з України, внутрішні переміщення, мобілізація чоловічого населення ускладнюють і без того критичну ситуацію на ринку праці. Розв'язання проблеми заповнення вакантних місць допоможе пришвидшити економічне зростання та допомогти в акумулюванні ресурсів для перемоги та повоєнного відновлення.

**Мета статті** полягає в аналізі шляхів подолання дефіциту кадрів у виробничих бізнесах, зокрема на прикладі швейної галузі, у тому числі з апробацією власного напрацьованого підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику українського ринку праці досліджують багато науковців, серед яких Андрейцева І. [1], Крилов Д. [2], Павлюк Т., Пішуліна О. та Маркевич К.

[3], Балакірева О. та Дмитрук Д., Писаревська Г., Бортник В., Небога Т., Ладонько Л., Калінько І. та Філіпова Н., Колот А., Лібанова Е., Лісогор Л., Петрова І., Петюх В., Шевченко Л. та інші. Однак переважна більшість їхніх робіт проведені або розглядають процеси до 24 лютого 2022 року і не описують способів для швидкого вирішення проблеми дефіциту кадрів.

Значною мірою цю функцію взяли на себе діючі бізнес-спільноти, галузеві асоціації та міжнародні організації, зацікавлені у реформуванні та відбудові України, для чого проводять регулярні моніторинги, зокрема [3; 4–8]. Наприклад, за даними періодичного опитування [4], пункт «Брак робочої сили внаслідок призову та/або виїзду співробітників» з вересня 2023 року по березень 2024 року з 4-го місця стабільно утвердився на 2-му місці серед «Найважливіших проблем для опитаного бізнесу», поступаючись лише пункту «Зростання цін на сировину/матеріали/товари».

В опитуванні [5] пункт «Втрата/неможливість знайти вузькоспеціалізованих фахівців» за один рік з 10-го місця перемістився на 4-е.

За даними Українського інституту майбутнього [9] наша держава «може втратити до 255 мільярдів доларів» у тому числі через проблему «Відтік/дефіцит робочої сили». Водночас Державна служба статистики в силу обмежень воєнного часу не надає повних даних і затримує їх публікацію [10].

Таким чином, проведення кількісного та якісного аналізу дефіциту кадрів на ринку праці, випрацювання методів його вирішення, особливо в умовах воєнного стану, є нагальною задачею, що і актуалізує тематику цієї статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Восени 2022 року автори статті провели глибинне дослідження виробничих компаній швейної галузі з метою визначення реального рівня дефіциту кадрів та напрацювання рекомендацій щодо його усунення.

Проведене дослідження охопило всі області України, окрім Донецької та Луганської та АР Крим, та у першій частині передбачало телефонні опитування власників та керівників компаній швейної галузі, задля визначення кількості швачок, розкрійників, технологів та конструкторів, необхідних опитуваним компаніям. За підсумками роботи було підтверджено потребу швейних компаній у не менш як 10 тисяч працівників виробничих спеціальностей від понад 800 компаній із 3300 опитаних з понад 18 тисяч зареєстрованих за даними [11] на вересень 2022 року.

Виявлені у межах власного дослідження проблеми дефіциту кадрів знаходять своє підтвердження у свіжих опитуваннях та



моніторингах ринку праці. Якщо у червні 2022 року дослідження [3] показувало велику кількість безробітних та 12 претендентів на вакансію, що було зумовлено різким припиненням роботи багатьох компаній та, власне, падінням кількості розміщених вакансій; то уже в 2024 році, за даними work.ua [7] можна стверджувати, що кількість вакансій відновила щонайменше до 93% від довоєнного рівня, а свіжі опитування, наприклад [4], [5] та [6], показують, що всі ці вакансії не мають належного відгуку, чим знову підтверджують дефіцит персоналу.

У другій частині дослідження були проведені глибинні інтерв'ю галузевих експертів та керівників провідних компаній галузі для систематизації виявлених закономірностей та верифікації гіпотез, що дозволило зробити такі висновки щодо швейної галузі.

Внаслідок від'їзду жінок із дітьми за кордон та переїзду підприємств у західні області України швейні компанії стикаються з гострим дефіцитом робочої сили, що обмежує їхню здатність виконувати замовлення у повному обсязі.

Відсутність спеціалізації, низький рівень обміну кращими практиками та відсутність професійної системи рекрутингу і навчання призводять до низької продуктивності швейних підприємств. У більшості компаній HR-функцію виконує власник, що не завжди сприяє ефективному розвитку.

Низька популярність виробничих професій та професій «оператор швейного обладнання», «кравчиня», «швачка» ускладнює залучення нових працівників у галузь замість переманювання їх між діючими компаніями.

Зроблені висновки були трансформовані у такі рекомендації для урядових та міжнародних організацій для зменшення дефіциту персоналу:

- сприяти створенню онлайн- та офлайн-майданчиків для обміну досвідом щодо підготовки необхідних кадрів на базі швейних компаній за 3–8 тижнів;

- популяризувати візити у швейні компанії, які є лідерами у своїх сегментах ринку та досягли значних результатів у експрес-підготовці кадрів, організації роботи відділу персоналу або ж організації виробничих процесів;

- сприяти зростанню продуктивності праці швейних виробництв завдяки грантовим навчальним та консультаційним програмам, спрямованим на вдосконалення виробничих процесів;

- пріоритетом у використанні грантових коштів для розвитку швейних виробництв зробити діджиталізацію та автоматизацію усіх процесів, які призводять до зростання продуктивності праці;

- сприяти підготовці управлінців середньої ланки для швейної

компанії: бригадирів, керівників цехів, майстрів виробництва та менеджерів з персоналу;

- спільно із міською владою Львова, Києва, Полтави, Харкова, Хмельницького як міст, де було зафіксовано найбільший дефіцит виробничих кадрів для швейної галузі, за підтримки регіональних кластерних об'єднань співфінансувати рекламну кампанію із популяризації роботи у швейній галузі;

- співфінансувати **створення Центрів перепідготовки кадрів для потреб швейних компаній** на базі регіональних кластерів або ж окремо взятих швейних компаній – лідерів ринку.

У липні 2022 року за участі авторів статті м. Рівне запущено пілотний проєкт по створенню Центру підготовки операторів швейного обладнання на базі Асоціації легкої промисловості.

Унікальність Центру підготовки операторів швейного обладнання полягала у тому, що він не стаціонарний, тобто не прив'язаний до певного місця. Навчання проводиться на базі діючого швейного підприємства, у якого є запит на підготовку або перепідготовку кадрів. Для запуску одного потоку з максимум 12 слухачок/слухачів необхідно 2 викладачі. Відбір учасників та учасниць на навчання відбувається на основі попередньої співбесіди з адміністратором Центру, з урахуванням мотивації людини та зацікавленості працювати. Кількість учасників в групі напряму залежить від кількості викладачів, місця для навчання та практичних занять на виробництві.

Тривалість навчальної програми – 6–8 тижнів. Після завершення курсу, учасниці/учасники складають іспит та отримують сертифікат. По закінченню навчання, випускники відразу приступають до роботи на тих швейних підприємствах, де проходили навчання і зобов'язуються відпрацювати на цьому виробництві мінімум 1 рік. Такий формат взаємодії мінімізує ризик відмови учасника навчання в подальшому працювати на підприємстві та сприяє швидкій адаптації на новому місці роботи.

Навчання кадрів для швейних підприємств Рівненщини відбувалося в тісній співпраці з Рівненською обласною військовою адміністрацією, яка забезпечувала інформаційну підтримку, та обласною службою зайнятості, яка сплачувала кошти учасникам навчання, слухачам, якщо ті перебували на біржі праці.

За час навчання першої групи виявлені наступні ризики:

- Серед населення віддалених сіл та селищ області є запит на перенавчання і працевлаштування. З іншого боку сільське населення не готове витратити час на дорогу до міста і щоденно їздити на навчання/роботу. В малих віддалених громадах відсутні мінімайстерні, що можуть забезпечити виробництво необхідного рівня, а покупка такого швейного обладнання, його обслуговування і





логістика роблять співпрацю з громадами менш рентабельною.

- Зацікавленість у перенавчанні, зміні професії, отриманні нової роботи спостерігається впродовж січня-травня та жовтня-грудня. На жаль, інформаційна кампанія залучення швачок на роботу влітку досі програє конкуренцію із сезонними роботами як в Україні, так і за кордоном.

- При недостатній інформаційній активності є ризик не набрати достатню кількість вхідних кандидатів на навчання. Тож надзвичайно важливо задіяти всіх зацікавлених стейкхолдерів.

Упродовж січня-серпня 2023 року осередок у Рівному отримав грантове фінансування для придбання обладнання, меблів, оплати просування та залучення двох викладачів. Завдяки цьому випускницями центру стали 75 швачок, які частково задовольнили потреби 5 компаній у кадрах.

Упродовж липня 2023 року – квітня 2024 року автори статті за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» реалізували проєкт, який зокрема передбачав ініціативу створення 10 центрів перенавчання швачок на базі підприємств та низку допоміжних активностей задля забезпечення стійкості бенефіціарів.

Розміщення підтриманих центрів підготовки швачок відображено на рисунку.



Рисунок. Міста розташування 10 компаній-бенефіціарів, на базі яких створені центри підготовки швачок

Відібраним компаніям було забезпечено менторську підтримку, яка допомагає уникати типових помилок у наборі кандидатів, мати готовий апробований сценарій відкриття центру перепідготовки,

стандартизовані підходи до його роботи.

9 місяців реалізації проєкту дали можливість зрозуміти, які проблеми виникають на шляху не тільки перенавчання швачок на базі підприємств легкої промисловості, а й подальшого їх утримання та розвитку їхньої продуктивності праці у перших 6 місяців роботи у спеціальності.

Інформація про компанії-бенефіціари та кількість випускниць у їхніх центрах наведено у таблиці. Сумарно випускницями першого набору у кожному осередку стали 111 швачок.

Таблиця

Інформація про 10 компаній-бенефіціарів проєкту зі створення осередків підготовки швачок

№	Населений пункт	Розмір підприємства	Потреба у персоналі у 4 кварталі 2023 року	Кількість випускниць першого набору
1	Рівне	Середнє	15	12
2	Луцьк	Середнє	12	10
3	Квасилів	Велике	12	12
4	Дрогобич	Середнє	15	7
5	Борислав	Середнє	15	8
6	Ужгород	Середнє	12	14
7	Чернігів	Середнє	11	10
8	Бердичів	Середнє	22	12
9	Млинів	Мале	24	14
10	Київ	Велике	100	12
		<b>Всього</b>	<b>238</b>	<b>111</b>

\* Джерело: складено на основі результатів апробації.

За підсумками проєкту було проведено повторне опитування його учасників та у березні 2024 року організовано саміт за участі представників швейної галузі. Виклики та невдачі, озвучені учасниками можна узагальнити до таких категорій:

- Організаційні та управлінські помилки
  - Недостатнє планування роботи та процесів.
  - Неправильне управління періодом змін і необхідність гнучкості у роботі.
  - Відсутність детального плану навчання та адаптації нових працівників.
- Проблеми з навчанням та адаптацією кадрів
  - Непідготовленість до навчання новачків (недостатній



- досвід, відсутність належної підтримки).
- Непередбачувані труднощі у навчальному процесі (складні матеріали, відсутність мотиваційної підтримки).
  - Перегляд і удосконалення процесу навчання (недостатня ефективність тримісячної програми, необхідність ресурсів для детальної програми).
  - Проблеми з рекрутингом та мотивацією
    - Відсутність системного підходу до рекрутингу, неефективність старих методів і рекрутинг через нетрадиційні канали.
    - Проблеми з мотивацією і утриманням працівників (дефіцит кадрів, потреба в комфортних умовах праці).
    - Проблеми з рекламними стратегіями (нецільові відгуки, неефективність рекламних оголошень).
  - Соціальні та зовнішні фактори
    - Велика конкуренція серед швейних фабрик, нестабільність та ротація кадрів (війна, відкриття інших компаній).
    - Вплив війни на відносини, мотивацію працівників і необхідність адаптації до нових умов.
    - Виклики в організації безкоштовних курсів та проблеми з популяризацією професій.

Таким чином, апробація підходу зі створення осередків підготовки та перенавчання кадрів для швейних компаній дозволило за короткий термін підготувати майже 200 швачок, що підтверджує його дієвість та перспективи для подальшого масштабування.

Розвиваючи осередки підготовки кадрів та досліджуючи нові публікації досліджень та стратегій, було виділено ще три можливих варіанти вирішення проблеми дефіциту кадрів:

а) використання штучного інтелекту та радикальної автоматизації усіх бізнес-процесів, у тому числі процесів виробництва;

б) завершення розробки та втілення загальнонаціональної стратегії [12], що передбачає створення умов для повернення вимушених мігрантів назад в Україну;

в) залучення трудових мігрантів із бідніших країн, оскільки цього року України визнана країною з доходами вище середнього.

**Висновки.** Проблема нестачі персоналу з кожним роком набирає ваги та потребує різнобічного комплексного підходу, а також різних способів відтворення робочої сили. Найбільш дієвим є варіант створення центрів підготовки кадрів безпосередньо на виробничих

підприємствах. На прикладі швейної галузі напрацьовано механізм відкриття таких центрів та налаштування їх роботи, який допомагає уникати значної частини типових помилок, що було апробовано на 10 компаніях впродовж півтора року. Цей варіант має широку підтримку міжнародних організацій. Також варіантами вирішення проблеми дефіциту кадрів буде радикальна автоматизація усіх бізнес-процесів; залучення трудових мігрантів із бідніших країн та повернення українських біженців. Всі чотири підходи потребують подальшого вивчення та розробки механізмів їх впровадження.

1. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. 2021. № 28. URL: [doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4) (дата звернення: 12.06.2024).
2. Крилов Д. В. Сучасні аспекти розвитку ринку праці в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2023. Вип. 9. URL: [doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04) (дата звернення: 10.06.2024).
3. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. *Аналітична записка*. 2022. URL: [gazumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf](https://gazumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf) (дата звернення: 12.06.2024).
4. Результати двадцять третього щомісячного опитування промислових підприємств. *Український бізнес під час війни*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvadcat-tretogo-somisacnogo-opituvanna-promislovihi-pidpriemstv-ukrainskij-biznes-pid-cas-vijni> (дата звернення: 05.06.2024).
5. Виклики та потреби МСБ після двох років повномасштабної війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні (виконано на замовлення ЄБПП). URL: [merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf](https://merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf) (дата звернення: 07.06.2024).
6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: [undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf](https://undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf) (дата звернення: 12.06.2024).
7. Як зростали зарплати та зникла російська мова: що змінилося на ринку праці за 2 роки повномасштабної війни. Аналітика. URL: [work.ua/articles/analytics/3245/](https://work.ua/articles/analytics/3245/) (дата звернення: 11.05.2024).
8. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. URL: [fru.ua/images/doc/2023/EBRD\\_Report\\_20\\_04\\_2023.pdf](https://fru.ua/images/doc/2023/EBRD_Report_20_04_2023.pdf) (дата звернення: 14.06.2024).
9. Як подолати кадрову кризу? Огляд ефективних способів закриття вакансій та мотивації цінних працівників від Оксани Шахової. Softorg. URL: [softorg.ua/novyny/yak-podolaty-kadrovu-kryzu-oglyad-efektyvnyh-sposobiv-zakryttya-vakansij-ta-motyvacziyi-czinnyh-pracivnykiv-vid-oksany-shahovoyi/](https://softorg.ua/novyny/yak-podolaty-kadrovu-kryzu-oglyad-efektyvnyh-sposobiv-zakryttya-vakansij-ta-motyvacziyi-czinnyh-pracivnykiv-vid-oksany-shahovoyi/) (дата звернення: 11.06.2024).
10. Державна служба статистики України. URL: [ukrstat.gov.ua/](https://ukrstat.gov.ua/) (дата звернення: 05.09.2022).
11. Аналітична платформа «Youcontrol»: інструмент «Аналіз ринків». URL: [youcontrol.com.ua/](https://youcontrol.com.ua/) (дата звернення: 01.07.2024).
12. Міністерство соціальної політики України (2024) СТРАТЕГІЯ демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: [msp.gov.ua/projects/870/](https://msp.gov.ua/projects/870/) (дата звернення: 12.06.2024).

## REFERENCES:

1. Andreitseva I. Rynok pratsi Ukrainy: suchasni tendentsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. 2021. № 28. URL: [doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4) (data zvernennia: 12.06.2024).
2. Krylov D. V. Suchasni aspekty rozvytku rynku pratsi v Ukraini. *Problemy*



*suchasnykh transformatsii. Ser. Ekonomika ta upravlinnia. 2023. Vyp. 9. URL: doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-04 (data zvernennia: 10.06.2024).*

**3.** Pyshchulina O., Markevych K. Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii. *Analitychna zapyska. 2022. URL: razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf (data zvernennia: 12.06.2024).*

**4.** Rezultaty dvadtsiat tretoho shchomisiachnogo opytuvannia promyslovykh pidpriemstv. *Ukrainskyi biznes pid chas viiny. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvadcat-tretogo-somisacnogo-opituvanna-promislovih-pidpriemstv-ukrainskij-biznes-pid-cas-viiny (data zvernennia: 05.06.2024).*

**5.** Vykyky ta potreby MSB pislia dvokh rokiv povnomasshtabnoi viiny. Vytiahy z kompleksnogo doslidzhennia rynku maloho ta serednogo biznesu v Ukraini (vykonano na zamovlennia YeBRR). URL: [merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf](http://merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf) (data zvernennia: 07.06.2024).

**6.** Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. URL: [undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf](http://undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf) (data zvernennia: 12.06.2024).

**7.** Yak zrostaly zarplaty ta znykala rosiiska mova: shcho zminylosia na rynku pratsi za 2 roky povnomasshtabnoi viiny. *Analytika. URL: work.ua/articles/analytics/3245/ (data zvernennia: 11.05.2024).*

**8.** Sudakov M., Lisohor L. Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy. URL: [fru.ua/images/doc/2023/EBRD\\_Report\\_20\\_04\\_2023.pdf](http://fru.ua/images/doc/2023/EBRD_Report_20_04_2023.pdf) (data zvernennia: 14.06.2024).

**9.** Yak podolaty kadrovu kryzu? Ohliad efektyvnykh sposobiv zakryttia vakansii ta motyvatsii tsinnykh pratsivnykiv vid Oksany Shakhovoi. *Softorg. URL: softorg.ua/novyny/yak-podolaty-kadrovu-kryzu-oglyad-efektyvnyh-sposobiv-zakryttya-vakansij-ta-motyvacziyi-czinnyh-pracivnykiv-vid-oksany-shahovoyi/ (data zvernennia: 11.06.2024).*

**10.** Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: [ukrstat.gov.ua/](http://ukrstat.gov.ua/) (data zvernennia: 05.09.2022).

**11.** *Analitychna platforma «Youcontrol»: instrument «Analiz rynkiv».* URL: [youcontrol.com.ua/](http://youcontrol.com.ua/) (data zvernennia: 01.07.2024).

**12.** Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy (2024) STRATEHIIa demohrafichnogo rozvytku Ukrainy na period do 2040 roku. URL: [msp.gov.ua/projects/870/](http://msp.gov.ua/projects/870/) (data zvernennia: 12.06.2024).

---

**Podlevskyi A. A.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0002-3166-7487]</sup>,

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Komarenko T. A.** <sup>[2; ORCID ID: 0009-0002-2028-0997]</sup>,

Director

<sup>1</sup>National University Of Water And Environmental Engineering, Rivne

<sup>2</sup>SMART PEOPLE GROUP LLC

## **ANALYSIS OF PERSONNEL TRAINING METHODS FOR THE NEEDS OF SEWING ENTERPRISES**

**The article addresses one of the most significant challenges faced by Ukrainian businesses today – the labor market personnel shortage for fulfilling orders, which is continually exacerbated by the citizens outflow as refugees, internal displacement, and the mobilization of the male population. The analysis includes current research on the attitudes of SMEs and the labor**

**market conducted for international organizations, which corroborate the authors' conclusions about the critical importance of the labor shortage issue. The article presents findings from an original study conducted in the autumn of 2022 among manufacturing companies in the sewing industry, revealing a need for at least 10,000 workers. It also discusses qualitative research results, including conclusions about the state of the sewing industry and practical recommendations for international and governmental organizations to enhance labor productivity, disseminate innovations, and address the workforce deficit in the sewing sector. These recommendations could also be implemented by medium and large businesses or through the collective efforts of SMEs.**

**The article examines three stages of the proposed approach approbation: establishing training centers for seamstresses from the initial pilot launch, to center furnishing, and scaling up to 10 centers in the western and northern regions of Ukraine in companies of varying sizes. The experiences of each company are analyzed and summarized, presenting a grouped analysis of the challenges and issues encountered during the establishment or operation of the training centers. The potential of the approach to establish training centers directly based within manufacturing companies in the sewing industry is demonstrated. In the concluding section, the article outlines three additional approaches for addressing the labor shortage issue, which can be applied alongside scaling the aforementioned approach, including process automation and the implementation of artificial intelligence tools, the recruitment of migrants from other countries, and the creation of conditions for the return of refugees to Ukraine.**

**Keywords:** labor market; personnel potential; personnel shortage; labor resources; business; entrepreneurship; sewing industry.

Отримано: 13 червня 2024 року  
Прорецензовано: 18 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



**Скрипчук П. М.** [1: ORCID ID: 0000-0002-2835-4711],

д.е.н., професор,

**Біда П. І.** [2: ORCID ID: 0000-0003-0266-9974],

к.т.н., викладач,

**Федун Ю. В.** [1: ORCID ID: 0009-0001-7125-8338],

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>2</sup>Рівненський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування, м. Рівне

## ІННОВАЦІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ АГРАРНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

У статті розкрито інноваційні засади діджиталізації щодо реалізації аграрного землекористування. Зокрема це науково-методологічне та соціо-еколого-економічне обґрунтування процесів забезпечення управління використанням земельних ресурсів за світовими стандартами в умовах глобальних й регіональних змін. Діджиталізація передбачає інноваційні бізнес-процеси у сферах: поєднання ГІС-технологій та CRM систем, аудиту та моніторингу полів, страхування, інформаційної та економіки природокористування, проєктного менеджменту тощо. Актуалізовано прикладні ресурси фірми EOS Data Analytics як цілісної CRM системи для ведення агробізнесу у світі, моніторингу та оцінки ціни земель, оцінки ризиків й страхування. Зокрема це технології дистанційного зондування землі для конкретних цілей бізнесу і банків.

**Ключові слова:** аграрне природокористування; діджиталізація; інновації; ціноутворення земель; системний підхід.

**Вступ.** Перед сучасним сільським господарством стоїть важливе завдання: прогнотувати населення планети, що постійно зростає, в умовах несприятливої зміни клімату. За останніми оцінками, до 2050 року глобальний попит на продовольство зросте на 70%, що потребує інвестицій у сільське господарство на суму близько 80 мільярдів доларів для забезпечення продовольством прогнозованих дев'яти мільярдів людей [1].

Експорт аграрної продукції з України формує біля 40% валютних надходжень щороку. Тому стимулювання інвестування в агробізнес є для України важливим через суттєву частку цієї галузі у ВВП. Проте не менш важливим є соціо-еколого-економічне обґрунтування використання сільськогосподарських земель, яке досліджується

вітчизняними вченими вже тривалий час. У наш час великий відсоток у продукції для забезпечення продовольчої безпеки світу займає Україна, яка є одним із 10 країн експортерів зернових культур. Процеси аграрного виробництва функціонують в умовах війни та становлення ринку земель сільськогосподарського призначення. За даними Держгеокадастру, площа зареєстрованих земельних ділянок дорівнює 32,3 млн га, з яких 19,9 млн га оформлені в оренду і це до 6,9 млн приватних власників, яким належить 27,6 млн га сільськогосподарських земель.

Особливістю ринку земель в Україні є неузгодженість інституційного й законодавчого забезпечення. На перспективу можливі різні варіанти ринку, наприклад, банки, зможуть брати землю у заставу, а реально працюючий ринок землі стимулюватиме банки до кредитування малого та середнього агробізнесу. Проте найбільшою проблемою в Україні є відсутність стабільності та дієвості законодавчо-нормативних документів. Тобто банки в наш час не готові інвестувати у тривалі проєкти. На відміну від України, наприклад, у Франції банки кредитують на 5–15 років. Із досвіду Європи через 5–8 років земля збільшує вартість в два-три рази. Тому інвестори будуть купувати землю, розраховуючи на значні відсотки прибутку через 5–8 років.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над розробкою науково-методичних засад екологізації сільськогосподарського виробництва працювали: Борисова В. А., Будзяк О. С., Горланчук В. В., Гуроров О. І., Добряк Д. С., Дегодюк Е. Г., Ілляшенко С. М., Купінець Л. Є., Кучер А. В., Тараріко Ю. О., Тихонов А. Г., Третяк А. М., Трегобчук В. М., Ходаківська О. В., Шкуратов О. І., Шубравська О. В. та інші [1–8]. Їх дослідження, розробки та пропозиції спрямовані на побудову бізнес моделей аграрного виробництва та природокористування.

Питання оцінки земель, їх інвестиційної привабливості, ринку земель в Україні вивчали: Польовий В. М., Третяк А. М., Тараріко Ю. О., Жук В. М., Гуроров О. І., Ходаківська О. В., Юрченко І. В., Хромяк Т. В. та інші [4–9].

Агроекологічні підходи в оцінці ринкової вартості земель наведено у звітах ФАО, ООН та їх підрозділів, наприклад, Ініціативи G20 – Робоча група з вивчення питань «зеленого» фінансування та GreenInvest, Центр ОЕСР з «зелених» інвестицій (Centre on Green Finance and Investment), не допускаючи при цьому зниження їх продуктивності. Особливості застосування вебсистеми на базі ГІС у процесі оцінки земель з позицій інформаційного забезпечення





розглянуто Y. Yang та ін. Оцінку з точки зору придатності надають D. dela Rosa та C. A. van Diepen та O. Dengiz, а M. Usul. D. delaRosa та C. A. van Diepen розглянули методи математичної статистики, з точки зору оцінки придатності землі [10–15].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Головними напрямками раціонального землекористування є оптимізація елементів живлення через планування сівозмін, відповідальність землекористувачів й впровадження організаційних і агротехнічних заходів, екологічно виважене аграрне природокористування. Тому необхідні: розвиток діджиталізації аграрного природокористування з використанням CRM систем для ведення великого і середнього агробізнесу, нішевізація малого фермерства та одноосібників, моніторинг та оцінка земель, оцінки ризиків та страхування, в тому числі для банків.

**Постановка завдання.** Важливою для оцінки вартості сільськогосподарських земель є її якість як одна з головних характеристик. Зазначені зрушення у розумінні агробізнесу, євроінтеграція, тенденції на ринку земель призводять до пропозицій і комерційних сервісів, наприклад КуріРаі, щодо: прогнозування дохідності на інвестований капітал, збільшення ліквідності земельної ділянки, умов договорів, отримання інформації про земельні ділянки, а відтак – «справедливої» ціни за земельну ділянку [3]. Проте ціна землі в межах однієї територіальної одиниці може відрізнятись. На ціноутворення земельної ділянки впливають кілька факторів: якість (потенційна родючість), розташування відносно інфраструктури, специфічні особливості для нішевих бізнесів й туризму. Тому, з метою підвищення еколого-економічної ефективності агробізнесу та процесів його екологізації, необхідно розробляти інновації у сільському господарстві щодо продовольчих систем, які відрізняються від інновацій у багатьох інших секторах. Адаптація до місцевих екологічних, економічних, кліматичних, природних та соціальних умов є критично важливою для процесу інновацій, наприклад:

- тенденції з впровадження CRM систем та ГІС-технологій як одного сервісу (цілі, призначення і характер використання картографічної інформації, менеджер даних в онлайн та інших режимах для повного спектру послуг агробізнесу);

- тематики запиту споживачів (за умови входження України до ЄС й громад які будуть відповідати за природокористування на підпорядкованих територіях) та щодо всіх сфер бізнесу;

- специфіка вирішуваних завдань соціо-еколого-екологічного змісту, їх складність, комплексність, прикладна спрямованість і практичне значення;

- просторові і часові межі картографування, охоплення регіональних або локальних явищ і процесів в програмних продуктах, які можливо порівнювати й аналізувати;

- CRM-система як комплекс і логічне поєднання різних рівнів роботи та агрегування інформації, які дають можливість вести рентабельний бізнес та управляти ризиками;

- територіальна детальність і змістовна глибина картографічного аналізу і синтезу інформації за системним підходом для ухвалення рішень від агробізнесу, громади, регіону й до міністерства.

**Методи досліджень:** теоретико методологічні (узагальнення світового досвіду, розробка стратегічних напрямів бізнесів та їх запровадження; методико-організаційні (оцінки стану та моделювання перспектив стану аграрного природокористування, екологічної сертифікації територіально-господарських систем (громад); діалектичний, абстрактно-логічний; інтелектуалізації економіки; системний аналіз (формування узагальненої системи показників соціо-еколого-економічної безпеки та її впливу на обсяги та вартісні показники збереження та відтворюваності природного капіталу та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Законодавчо-нормативне забезпечення агробізнесу, реалізації процесів євроінтеграції, ринку сільськогосподарських земель в Україні відбувається за еволюційним підходом і наразі використовує «Методику визначення нормативної грошової оцінки земельних ділянок», затвердженої постановою Кабінету Міністрів України № 1147 [15]. Методика пропонує при визначенні нормативної грошової оцінки земель використовувати як базовий показник «норматив капіталізованого рентного доходу». Проте вона не розкриває його механізму визначення, що позбавляє можливості зацікавлених осіб перевірити обґрунтованість ухвалення рішень щодо всіх видів землекористування. Такий методичний підхід фактично нівелює організаційно-економічні та інституційні відносини органів місцевого самоврядування та агробізнесу щодо контролю якості ґрунтів й прив'язкою до неї сплати податків з користування чи перепродажу, використання ділянки як застави в банку тощо.

Проте в Україні необхідна заміна нормативної грошової оцінки на ринкову оцінку земель, базою для визначення якої будуть реальні дані про стан і тенденції щодо показників якості земельних ділянок. Важливість об'єктивної ціни зумовлюється й прив'язкою до неї сплати



податків з користування чи перепродажу, використання ділянки як застави в банку. При визначенні ринкової ціни земель, потрібно брати до уваги такі чинники:

- держава встановила мінімальну ціну, яка дорівнює нормативній грошовій оцінці та проводить її індексацію;

- перші роки та в умовах війни – це продаж відкладеної пропозиції, операції заборонені;

- ринкова оцінка, яка за потреби, включатиме експертну на основі даних агрохімічного моніторингу родючості земель з метою найбільш ефективного їх використання яка необхідна для розробки черговості агротехнічних, фітосанітарних, меліоративних, протиерозійних та інших заходів щодо збереження та підвищення родючості ґрунтів, особливо при обмежених фінансових можливостях (рисунок);

- доцільно виконувати: оцінку стану родючості ґрунтів у динаміці; визначити інтегровані показники екологічного та економічного змісту; розрахувати продуктивність сільськогосподарських угідь від максимально можливої; оптимізувати сівозміни на полях;

- перелік показників, що характеризують ефективну родючість ґрунтів, залежить від ґрунтово-кліматичних умов і повинен бути прив'язаний до конкретних ділянок, їх природно-кліматичних умов;

- системні процеси до аналізу макро- і мікропоказників, які для різних задач необхідно розділяти, або ж використовувати почергово;

- проблемою таких підходів до комплексного оцінювання родючості ґрунтів є те, що, показники, які беруться до розрахунків повинні бути пов'язані з урожайністю сільськогосподарських культур (інвестиційною привабливістю). Тому основним недоліком переліку показників ґрунтової родючості є неврахування динаміки та інвестиційної привабливості землекористування як джерела доходу;

- лише в деяких методиках фігурує «потужність гумусового горизонту» як окремий критерій родючості, але властивості цього горизонту в розрахунок не приймаються. Наприклад, індекси оцінки родючості, що мають як універсальне призначення для великих територій, так і локальне застосування: «відносний індекс комплексу агрохімічних властивостей ґрунту»; «узагальнений показник якості ґрунтів»; «індекс продуктивності» Пірса (для території окремих штатів США); «комплексна оцінка якості ґрунтів за технологією SMAF» (для окремих сільськогосподарських зон США, Канади, Бразилії, Китаю, Іспанії) [16–20].

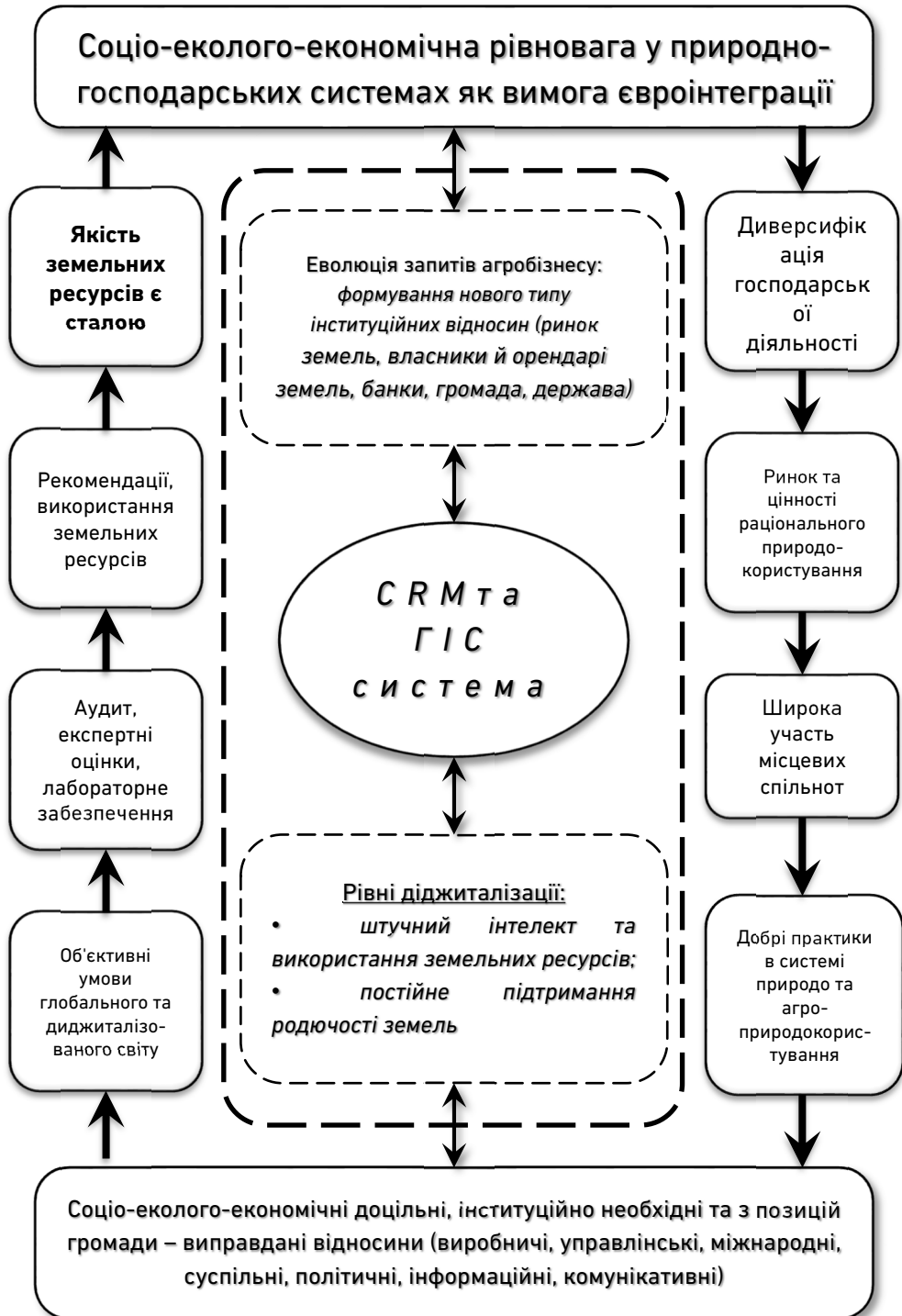


Рисунок. Соціо-еколого-економічна рівновага у природно-господарських системах як вимога євроінтеграції



Отже, найбільш дієвими економічними важелями, що забезпечують внутрішнє стимулювання щодо проведення різних видів оцінювання як соціо-еколого-економічної необхідності є екологічний аудит сільськогосподарського землекористування. Наразі це передумова євроінтеграції України, що призведе до розуміння відповідальності громадами й державними органами влади за єдиний системний ресурс – природно-господарські системи держави.

Особливо важливим аспектом функціонування агробізнесу є підвищення його інвестиційної привабливості. Складовим елементом якої є свідчення екологічно відповідального сільськогосподарського землекористування. У світовій практиці банки та інші фінансові установи більш охоче інвестують кошти в підприємства, які постійно проводять екологічний аудит та представляють його результати інвесторам. Екологічний аудит та інвентаризація земель має низку позитивних впливів на бюджет громади і завжди в довгостроковій перспективі призводить до значного зростання надходжень до бюджетів громад. Так, основними статтями збільшення надходжень є: перепідписання договорів оренди зі зміною ставок оренди (до створення громад колишні органи місцевого самоврядування встановлювали мінімальні ставки для орендарів – 3% з можливих 12% – які становлять мінімальні надходження до бюджету); встановлення податків із відображенням якості земель, що дозволить більш якісно адмініструвати сплату податку на землю; організація нішевих виробництв; виконання інвестиційних передумов щодо соціо-еколого-економічної оцінки аграрного землекористування для залучення грантів та кредитів як вимога євроінтеграції.

З практики відомо, що кошти, виділені на екологічний аудит та інвентаризацію земель, окуповуються і дають можливість отримувати більші надходження у бюджет. А це дозволяє розвивати громаду, підвищувати добробут мешканців, розбудовувати інфраструктуру та залучати інвесторів.

Проте такої інформації не достатньо для роботи банків на ринку земель сільськогосподарського призначення. В наш час необхідно враховувати актуальність «зелених» інвестицій в підприємницький капітал (матеріальні, інтелектуальні, сировинні ресурси, основні засоби виробництва та технології), які спрямовуються у будівництво об'єктів або у виробництво товарів (послуг). Кінцевою метою таких інвестицій є здійснення позитивного впливу на навколишнє природне середовище (зменшення рівня забруднення) з одночасним відновленням якості земель. Дедалі більшої популярності серед

інструментів фінансування розвитку «зелених» технологій (інструментів залучення капіталу в «зелені» проєкти) є «зелені» облігації. Наприклад, потреба в щорічних глобальних інвестиціях у сталий розвиток до 2030 р. оцінюється (International Finance Corporation) у \$23 трлн [21].

Іншим важливим принципом «зеленого» інвестування є стратегічна політика, яка має спрямовуватися на досягнення довгострокових цілей розвитку. Стратегічна орієнтація на рівні економіки країни загалом не може сформуватися винятково на основі ситуативних ринкових дій, адже вільний ринок здебільшого орієнтує на короткострокові цілі, здатні приносити прибутки в коротко- або середньостроковій перспективі у рамках виконання довгострокових планів і стратегій (наприклад, Директиви ЄС). Такі потреби суспільства істотно підсилюються відсутністю стабільних і чітко прописаних «правил гри» на ринку, що не дозволяє потенційним інвесторам розраховувати на прийнятні доходи від вкладення коштів у конкретні «зелені» програми та проєкти. З іншої сторони громадяни й громади не свідомі свого стану і ролі у регіональному природо- й агроприродокористуванні.

Саме внаслідок високого рівня невизначеності умов (війна, політичні негаразди, недієвість економічних інструментів, корупція) щодо інвестування у довгострокові проєкти, державі (суспільству, громадам, громадськості) повинна належати ключова роль у процесі формування нових фінансових механізмів, інструментів і окремих сегментів ринку капіталу в процесі «зеленого» інвестування.

Якщо говорити про дохідність інвестицій у землю, то сьогодні їх орендна складова оцінюється приблизно на рівні 10%. Це середня орендна плата, яку сплачують агрокомпанії. А ще є перспектива зростання ціни в середньостроковій перспективі. Якщо порівняти такі показники із дохідністю валютних депозитів у банках – менше 4% – стає очевидним, що фінансово така інвестиція може бути дуже привабливою [23].

Тому в Україні необхідно приймати законодавчі акти щодо: формування ринку землі; механізму передачі земельних паїв у оренду; повного права розпоряджатися земельною власністю; законодавчо-нормативного забезпечення ринкової (експертної) оцінки земель сільськогосподарського призначення поряд з нормативною; необхідність законодавчого стимулювання (поперед усього ставками податку) переваги власності на землю сільськогосподарського призначення ніж оренди (особливо короткострокової); законодавчо встановити відсоток орендної плати залежно не від вартості сертифікату, а у відсотках від вартості



фактично отриманого урожаю з коригуючими коефіцієнтами на чорні пари, якість ґрунтів, дотримання агротехнічних вимог тощо; прозорості отримання кредитів для дрібних виробників, фермерських кооперативів. Іншими словами, банки мають аналізувати всі наявні документи, пов'язані з фермерськими господарствами, аби зрозуміти, наскільки продуктивні сільгоспугіддя, та переконатися, що позичальник буде спроможний сплатити борг.

Одним із варіантів вирішення зазначених вище проблем буде запровадження сталого фінансування банками (*ESG – environment, social та governance, проєктів, підприємств та сфери природокористування*). Рейтингові агенції зараз формують (подібний до кредитного рейтингу) так званий *ESG-рейтинг компаній: від найгіршого CCC до найкращого AAA*. В ньому оцінюють критерії: сутність ставлення до НПС, взаємодія з суспільством, відповідальність корпоративного управління. У зв'язку з набуттям Україною статусу кандидата в ЄС вітчизняні банки будуть звітуватися про такі критерії. Перед банками з'явиться реальний обов'язок розкривати, наскільки їх діяльність відповідає ідеям сталого розвитку [22]. Наприклад, зараз у нормативах Нацбанку є коефіцієнт у 0,35%, тобто банк може взяти в заставу землю тільки на третину її ринкової вартості. На практиці це означає, що за умови планування кредиту під придбання землі, то він покриє вам лише третину вартості придбання і дві третини вам ще потрібно знайти (тобто надати банку іншу заставу або профінансувати цю частину власними коштами). Потенційно коефіцієнт 0,35 може підвищитись. Але на це потрібен час, за який земля як актив стане більш ліквідною.

Доцільно використовувати глобальний індекс «зелених» фінансів (Global Green Finance Index, GGFI) за яким здійснюють оцінку доцільності інвестицій. Такі заходи дають можливість оцінити вплив інституційних факторів на зростання «зелених» фінансів. Саме фінансові регулятори вже частково сформували інформаційні системи для оцінки рентабельності агробізнесу. Саме до інформаційних інструментів ми і відносимо е-калькулятори, ГІС-системи щодо прогнозу балансу поживних речовин та ціни сільськогосподарських земель на перспективу.

Інноваційними й такими, що постійно розвиваються є прикладні ресурси фірми EOS Data Analytics як цілісної CRM системи для: ведення агробізнесу у світі, його моніторингу, оцінки ціни земель та страхування. Зокрема це технології дистанційного зондування землі (точніше стану рослин та їх врожаїв) для конкретних цілей бізнесу і банків. Наприклад, перш ніж видати кредит землевласнику, банк може перевірити інформацію щодо якості ґрунтів земельної ділянки,

отримати дані про врожайність та оцінити рентабельність сільгоспугідь. Ресурс EOS Data Analytics вже пропонує рішення, із якими доводиться працювати банкам: ризик дефолту за кредитом; непрозорість; недостатньо даних для належної оцінки агробізнесу; прогнозування доходів (наприклад, прогнозування врожайності культур).

Все більш актуальним стає комплекс інформації про землекористування в реальному режимі часу та історичному сенсі, щоб запобігти ризику неповернення кредиту. І тут можуть стати в нагоді рішення EOS Data Analytics. Супутникові рішення для точного землеробства від EOS Data Analytics принесуть велику користь в агробізнесі та банківським установам, надаючи критично важливу інформацію для оцінки та управління кредитними ризиками. Наприклад, перш ніж видати кредит землевласнику, банк може перевірити історичні дані щодо ферми, отримати інформацію про врожайність та оцінити рентабельність сільгоспугідь. Супутниковий моніторинг необхідно розглядати як високоінформативну технологію, здатну спростити процес оцінки ризиків. Супутникові технології дозволяють отримати доступ до історичних даних землекористування, оцінити продуктивність поля, врожайність та запропонувати умови кредиту на основі отриманих даних. EOS Data Analytics може виконувати індивідуальні проєкти прогнозування врожайності на рівні поля або навіть на рівні країни, щоб допомогти банкам проводити більш точну оцінку ризиків та знизити відсоток неплатників. Наприклад, понад 1000 користувачів з Австралії відстежували понад 208 000 га за допомогою платформи EOS Crop Monitoring. Крім того, EOS Crop Monitoring розвиває партнерські відносини з місцевими сільськогосподарськими банками. Близький Схід становить найбільшу частину портфолію EOSDA: з 2019 року він охопив понад 8 700 користувачів і понад 2 800 000 га [1].

Основні проблеми, із якими доводиться зіштовхуватися банкам, можна звести до таких: ризик дефолту за кредитом – ймовірність того, що фермер не сплатить вчасно або порушить платіжні зобов'язання, завжди існує; непрозорість; недостатньо даних для належної оцінки – без вичерпних історичних та поточних даних досить складно виконати комплексну оцінку ферми; витратний за зусиллями та часом скаутинг, який найчастіше є для банків єдиним способом зібрати достовірну інформацію; потреба в сучасних методологіях аналізу ризиків; прогнозування доходів – прогнозування врожайності може дати банкам підстави вважати, що ферма матиме достатньо доходів, щоб погасити кредит.

Для вирішення таких питань фірма EOS Data Analytics пропонує





технологію супутникового моніторингу землекористування, лісокористування здатною оптимізувати складні процеси оцінки кредитних ризиків. Використання EOS Crop Monitoring допоможе: підвищити ефективність оцінки ризиків та знизити неповернення кредитів, надаючи інформацію про землекористування в часовому розрізі; забезпечити більшу прозорість співпраці між банками та землекористувачами; зменшити витрати на натурні дослідження; реалізувати проєкти щодо нішевих культур, точного землеробства, прогноз врожайності на рівні поля та країни, класифікація типів ґрунту. Наприклад супутникова платформа  $\mu$ Dragonfly, яка відповідає вимогам до отримання зображень, що є критичним для точного землеробства. Супутник забезпечує широку смугу огляду та велике охоплення сільськогосподарських угідь.  $\mu$ Dragonfly здатна підтримувати значні масиви зображень та їх передачу на землю, а також може охоплювати великі обсяги інформації.

Інноваційні космічні технології від EOSDA позитивно впливають на інформаційне забезпечення й діджиталізацію землекористування. Переваги фірми включають: оптичні супутники, орієнтованих на сільське господарство, набір спектральних діапазонів, геліосинхронні орбіти з повторним відвідуванням 1-3 дні для покриття всіх сільськогосподарських регіонів, щоденне відвідування області інтересу протягом 24 годин. Новим рішенням є врахування специфіки безпосередньо пов'язаної з сільськогосподарськими культурами, саме – сорт.

Цифрова платформа від EOSDA поєднує різні типи даних і у максимально доступній формі надає аналітику по полях на основі історичних даних. Для страхування нового клієнта, можливо швидко переглянути відомості про його поля або цілий регіон в EOSDA Crop Monitoring, щоб дізнатися врожайність за минулі сезони та отримати історичні дані про опади та температури. Особливо така діджиталізація актуальна при страхуванні географічно розосереджених полів. Використовуючи індекси, доступні на платформі можливо дистанційно виявляти й перевіряти настання страхових випадків, заощаджуючи час і підвищуючи точність розгляду страхових претензій. Інтегрувавши платформу у свою систему управління страхуванням врожаю сільськогосподарських культур, можливо отримати доступ до відомостей про погоду та історію врожайності полів, які необхідні для роботи.

Індекси визначені за допомогою моніторингу виступають об'єктивними і масштабованими параметрами для страхування врожаю, завдяки яким страхові компанії бачать реальну картину, будь то невелике поле або цілий регіон. Наприклад, індекси рослинності та

вологості ґрунту. EOSDA Crop Monitoring допоможе вирішити проблему нестачі знань про передові супутникові технології у фермерських спільнотах. Надавши їм доступ до платформи, страховики можуть наочно продемонструвати корисність вегетаційних індексів, погодної аналітики та інших параметрів для різних видів індексного страхування, підвищуючи рівень загальної обізнаності та сприяючи впровадженню технологій.

**Висновки.** Отже, серед головних переваг для агробізнесу і банкам: більш точна кредитно-інвестиційна оцінка; можливість залучати фінансування під заставу; краще страхове покриття; технологія зіставлення даних; підвищення продуктивності сільськогосподарських культур; практики точного землеробства сприяють підвищенню ефективності внесення добрив на 7–14%; оптимізація експлуатаційних витрат та впливу на довкілля (заощадження на паливі та скорочення використання викопного палива на 6–16% завдяки зменшенню кількості накладок в роботі техніки на полі та кращому моніторингу врожаю); значно точніша оцінка потреб культур у воді допомагає зменшити її використання на 4–21%.

1. EOS Crop Monitoring. URL: <https://eos.com/products/crop-monitoring> (дата звернення: 12.04.2024).
2. Лише 35% землевласників. URL: [landlord.ua/news/lyshe-35-zemlevlasnykiv-hotovi-prodaty-svii-pai-pislia-vidkryttia-gynku/](http://landlord.ua/news/lyshe-35-zemlevlasnykiv-hotovi-prodaty-svii-pai-pislia-vidkryttia-gynku/) (дата звернення: 12.04.2024).
3. Concorde Capital запустив онлайн платформу. URL: [https://concorde.ua/ua/press/item\\_77967/](https://concorde.ua/ua/press/item_77967/) (дата звернення: 12.04.2024).
4. Гуторов А. О., Гуторов О. І., Грошев С. В. Управління ефективністю використання земельних ресурсів фермерських господарств: теорія та практика сталого землекористування: монографія / Нац. наук. центр «Ін-т аграр. Економіки». Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 223 с.
5. Добряк Д. С., Вітвицька В. М. Грошова оцінка земель як важливий чинник регулювання ринку сільськогосподарських земель. *Землеустрій і кадастр*. 2010. № 1. С. 5–16.
6. Ходаківська О. В., Юрченко І. В. Нормативна грошова оцінка земель сільськогосподарського призначення: рентоутворюючі чинники. *Землевпорядний вісник*. 2017. № 7. С. 14–18.
7. Хромяк Т. В. Удосконалення методики ринкової оцінки земель сільськогосподарського призначення в Україні: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.07.02. Луганськ, 2003. 23 с.
8. Sustainable Banking Network – Members. International Finance Corporation, World Bank Group. URL: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/company-resources/sustainable-finance/sbn\\_members](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/company-resources/sustainable-finance/sbn_members). (дата звернення: 12.04.2024).
9. Ходаківська О. В., Юрченко І. В. Формування цін на землі сільськогосподарського призначення у Чеській Республіці. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 91.
10. The High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition (HLPE). URL: [www.fao.org/cfs/cfs-hlpe](http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe) (дата звернення: 12.04.2024).
11. Rosset P. M., Sosa B. M., Jaime A. M. R. & Lozano D. R. A. The Campesino-to-Campesino agroecology movement of ANAP in Cuba: social process methodology in the construction of sustainable peasant agriculture and food sovereignty. *The Journal of Peasant Studies*.



2011. Vol. 38(1). P. 161–191. doi:10.1080/03066150.2010.538584 **12.** Ostapchuk T., Orlova K., Biriuchenko S., Dankevych A., & Marchuk G. Defuzzification in the process of managerial estimating the value of agricultural lands. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7(4). P. 62–81. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.04> **13.** Podhrázská J., Kučera J., Karásek P., Konečná J. Land degradation by erosion and its economic consequences for the region of South Moravia (Czech Republic). *Soil & Water Res.* 2015. № 10. P. 105–113. **14.** Скрипчук П. М., Судук О. Ю. Моделі та механізми геоуправління аграрними підприємствами : монографія. Рівне : НУВГП, 2020. 315 с. **15.** Pichura V., Potravka L., Skrypchuk P., Strachuk N. Anthropogenic and Climatic Causality of Changes in the Hydrological Regime of the Dnieper River. *Journal of Ecological Engineering*. 2020. Vol. 21(4). P. 1–10. **16.** Andrews S. S., Karlen D. L., Cambardella C. The Soil Management Assessment Framework: A quantitative soil quality evaluation method. *Soil Sci. Soc. Am. J.* 2004. № 68. P. 1945–1962. **17.** Pierce F. J., Larson W. E., Dowdy R. H. Soil loss tolerance: Maintenance of long-term soil productivity. *Journal of Soil and Water Conservation*. 1984. № 39 (2). P. 136–138. **18.** Чорний С. Г. Оцінка якості ґрунтів : навч. посіб. Миколаїв : МНАУ, 2018. 233 с. **19.** Проект з розробки та впровадження моделі управління земельними та іншими ресурсами громади. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/696/Land\\_resources\\_Zvanivka-grp.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/696/Land_resources_Zvanivka-grp.pdf) (дата звернення: 12.04.2024). **20.** Green Finance and Developing Countries: Needs, Concerns and Innovations. UNEP, Inquiry into the Design of a Sustainable Financial System (UN Environment Inquiry). 2016. P. 9. URL: [https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green\\_Finance\\_for\\_Developing\\_Countries-1.pdf](https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green_Finance_for_Developing_Countries-1.pdf). (дата звернення: 12.04.2024).

## REFERENCES:

**1.** EOS Crop Monitoring. URL: <https://eos.com/products/crop-monitoring> (data zvernennia: 12.04.2024). **2.** Lyshe 35% zemlevlasnykiv. URL: [landlord.ua/news/lyshe-35-zemlevlasnykiv-hotovi-prodaty-svii-pai-pislia-vidkryttia-rynku/](http://landlord.ua/news/lyshe-35-zemlevlasnykiv-hotovi-prodaty-svii-pai-pislia-vidkryttia-rynku/) (data zvernennia: 12.04.2024). **3.** Concorde Capital zapustyv onlain platformu. URL: [https://concorde.ua/ua/press/item\\_77967/](https://concorde.ua/ua/press/item_77967/) (data zvernennia: 12.04.2024). **4.** Hutorov A. O., Hutorov O. I., Hroshev S. V. Upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia zemelnykh resursiv fermerskykh gospodarstv: teoriia ta praktyka staloho zemlekorystuvannia : monohrafiia / Nats. nauk. tsentr «In-t ahrar. Ekonomiky». Kharkiv : Drukarnia Madryd, 2020. 223 s. **5.** Dobriak D. S., Vitvytska V. M. Hroshova otsinka zemel yak vazhlyvyi chynnyk rehuliuвання ринку silskohospodarskykh zemel. *Zemleustrii i kadastr.* 2010. № 1. S. 5–16. **6.** Khodakivska O. V., Yurchenko I. V. Normatyvna hroshova otsinka zemel silskohospodarskoho pryznachennia: rentoutvoriuiuchi chynnyky. *Zemlevporiadnyi visnyk.* 2017. № 7. S. 14–18. **7.** Khromiak T. V. Udoskonalennia metodyky rynkovoi otsinky zemel silskohospodarskoho pryznachennia v Ukraini : avtoref. dys. ... kand. ekonom. nauk : 08.07.02. Luhansk, 2003. 23 s. **8.** Sustainable Banking Network – Members. International Finance Corporation, World Bank Group. URL: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/company-resources/sustainable-finance/sbn\\_members](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/company-resources/sustainable-finance/sbn_members). (data zvernennia: 12.04.2024). **9.** Khodakivska O. V., Yurchenko I. V. Formuvannia tsin na zemli silskohospodarskoho pryznachennia u Cheskii Respublitsi. *Ekonomika APK.* 2018. № 2. S. 91. **10.** The High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition (HLPE). URL:

[www.fao.org/cfs/cfs-hlpe](http://www.fao.org/cfs/cfs-hlpe) (data zvernennia: 12.04.2024). **11.** Rosset P. M., Sosa B. M., Jaime A. M. R. & Lozano D. R. A. The Campesino-to-Campesino agroecology movement of ANAP in Cuba: social process methodology in the construction of sustainable peasant agriculture and food sovereignty. *The Journal of Peasant Studies*. 2011. Vol. 38(1). P. 161–191. doi:10.1080/03066150.2010.538584 **12.** Ostapchuk T., Orlova K., Biriuchenko S., Dankevych A., & Marchuk G. Defuzzification in the process of managerial estimating the value of agricultural lands. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7(4). P. 62–81. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.04> **13.** Podhrázská J., Kučera J., Karásek P., Konečná J. Land degradation by erosion and its economic consequences for the region of South Moravia (Czech Republic). *Soil & Water Res.* 2015. № 10. P. 105–113. **14.** Skrypchuk P. M., Suduk O. Yu. Modeli ta mekhanizmy heoupravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy : monohrafiia. Rivne : NUVHP, 2020. 315 s. **15.** Pichura V., Potravka L., Skrypchuk P., Straticchuk N. Anthropogenic and Climatic Causality of Changes in the Hydrological Regime of the Dnieper River. *Journal of Ecological Engineering*. 2020. Vol. 21(4). P. 1–10. **16.** Andrews S. S., Karlen D. L., Cambardella C. The Soil Management Assessment Framework: A quantitative soil quality evaluation method. *Soil Sci. Soc. Am. J.* 2004. № 68. P. 1945–1962. **17.** Pierce F. J., Larson W. E., Dowdy R. H. Soil loss tolerance: Maintenance of long-term soil productivity. *Journal of Soil and Water Conservation*. 1984. № 39 (2). P. 136–138. **18.** Chornyi S. H. Otsinka yakosti gruntiv : navch. posib. Mykolaiv : MNAU, 2018. 233 s. **19.** Proiekt z rozrobky ta vprovadzhennia modeli upravlinnia zemelnymy ta inshymy resursamy hromady. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/696/Land\\_resources\\_Zvanivka-rpp.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/696/Land_resources_Zvanivka-rpp.pdf) (data zvernennia: 12.04.2024). **20.** Green Finance and Developing Countries: Needs, Concerns and Innovations. UNEP, Inquiry into the Design of a Sustainable Financial System (UN Environment Inquiry). 2016. P. 9. URL: [https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green\\_Finance\\_for\\_Developing\\_Countries-1.pdf](https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green_Finance_for_Developing_Countries-1.pdf). (data zvernennia: 12.04.2024).

---

**Skrypchuk P. M.** [1: ORCID ID: 0000-0002-2835-4711],

Doctor of Economics, Professor,

**Bida P. I.** [2: ORCID ID: 0000-0003-0266-9974],

Candidate of Engineering (Ph.D.), Lecturer,

**Fedun Y. V.** [1: ORCID ID: 0009-0001-7125-8338],

Post-graduate Student

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

<sup>2</sup>Rivne Vocational College of the National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine, Rivne

## INNOVATIONS IN THE DIGITALIZATION OF AGRICULTURAL LAND USE TECHNOLOGIES

The article reveals innovative principles of digitalization for the implementation of agricultural land use. In particular, this includes the scientific-methodological and socio-ecological-economic justification of



processes ensuring management of land resources according to global standards in the context of global and regional changes.

The use of organizational measures is justified: formation of the land market; mechanism of transferring land shares for lease; full right to dispose of land ownership; legislative-regulatory provision of market (expert) assessment of agricultural land alongside normative; legislative establishment of rent depending on the value of the actual harvest received; transparency in obtaining loans for small producers, farmer cooperatives. In other words, banks should analyze all available documents to ensure that the borrower will be able to repay the debt.

Among the information tools of land use digitalization, e-calculators, GIS systems for forecasting the balance of nutrients and the price of agricultural land for the future are included.

Innovative and constantly evolving resources are exemplified by the applied resources of the EOS Data Analytics firm as a comprehensive CRM system for: conducting agribusiness worldwide, monitoring it, assessing land prices, and insurance.

Digitalization involves innovative business processes in areas such as: combining GIS technologies and CRM systems, field audits and monitoring, insurance, information and economics of land use, project management, and so on. The applied resources of the EOS Data Analytics firm are updated as a comprehensive CRM system for conducting agribusiness worldwide, monitoring and assessing land prices, risk assessment, and insurance. This includes remote sensing technologies for specific business and banking purposes.

**Keywords:** agrarian natural resources management; digitalization; innovations; land pricing; systematic approach.

Отримано: 12 травня 2024 року  
Прорецензовано: 17 травня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ ПРИРОДОКОРИСТУВАННІ

У статі наведено методологічні, інноваційні соціо-еколого-економічні напрями щодо розробки й реалізації грантових проєктів у світі та ЄС. Серед головних переваг щодо підготовки та реалізації грантових проєктів для агробізнесу та сфери природокористування визначено: інновації у відповідних галузях та методологія написання; врахування соціо-еколого-економічних явищ і тенденцій; діджиталізація економіки й суспільного життя; технології «Індустрія 5.0»; ресурсна й енергетична ефективність бізнесів; управління економікою й соціалізація різних верств населення; відновлення держави після війни; синергія між різними інституціями і галузями діяльності.

**Ключові слова:** грант; управління проєктами; аграрне природокористування; діджиталізація; інновації.

**Вступ.** В умовах євроінтеграції Україна набула низку грантових можливостей для багатьох сфер економіки та охорони навколишнього природного середовища (НПС). Значна їх частка має на меті зробити агробізнес привабливим для молоді й громад адже перед світовим сільським господарством стоїть важливе завдання: прогнати населення планети, що постійно зростає, в умовах несприятливої зміни клімату. За останніми оцінками, до 2050 року глобальний попит на продовольство зросте на 70%, що потребує інвестицій в аграрний бізнес на суму близько 80 мільярдів доларів для забезпечення продовольством зростаючої кількості населення планети [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над розробкою науково-методичних засад й проєктів екологізації сільськогосподарського виробництва працювали: Будзяк О. С., Горланчук В. В., Гуроров О. І., Зіновчук Н. В., Ілляшенко С. М., Купінець Л. Є., Кучер А. В., Тараріко Ю. О., Тихонов А. Г., Скрипчук П. М., Ходаківська О. В., Шкуратов О. І., Шубравська О. В. та



інші [1–8]. Їх дослідження, розробки та пропозиції спрямовані на перспективні бізнес-моделі аграрного виробництва та природокористування.

Вимоги до ведення аграрного бізнесу, що відповідають грантовим проєктам ЄС наведено у звітах ФАО, ООН та їх підрозділів, наприклад, Ініціативи G20 – Робоча група з вивчення питань «зеленого» фінансування та GreenInvest, Центр ОЕСР з «зелених» інвестицій (Centre on Green Finance and Investment) тощо.

Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1291/2013 встановлює Рамкову програму з наукових досліджень та інновацій «Горизонт». Програма «Горизонт» підтримує створення та функціонування Європейського науково-дослідного простору, який забезпечує вільний обіг наукових знань, технологій та мобільність дослідників через зміцнення співпраці між ЄС та державами-членами й між самими державами-членами шляхом застосування узгодженого набору правил [9].

#### **Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.**

Головними напрямками проєктної діяльності для подачі грантів щодо раціонального природокористування, агробізнесу, концептуальних положень «Індустрії 5.0» є: оптимізація природокористування (найбільше щодо водокористування і землекористування); соціальні й економічні наслідки для суспільства; відповідальність землекористувачів й впровадження організаційних і агротехнічних заходів. Тому необхідні: навички й знання європейських вимог щодо перспективних програм й відповідних тем грантових конкурсів, діджиталізації аграрного бізнесу, розвиток нішевих бізнесів й малого фермерства, космічний моніторинг та оцінка земель, оцінка ризиків та страхування, в тому числі, для банків.

**Постановка завдання.** Зазначені не вирішені раніше тенденції в аграрному бізнесі, євроінтеграція, тенденції на ринку земель призводять до необхідності розробки ефективних проєктів щодо: прогнозування дохідності агробізнесу. Тому, з метою підвищення еколого-економічної ефективності агробізнесу та процесів його екологізації необхідно розробляти інновації у сільському господарстві щодо продовольчих систем які відрізняються від інновацій у багатьох інших секторах. Адаптація до місцевих екологічних, економічних, кліматичних, природних та соціальних умов є критично важливою для процесу інновацій, наприклад: тематики запиту споживачів (за умови входження України до ЄС й громад які будуть відповідати за природокористування на підпорядкованих територіях) та щодо всіх сфер бізнесу; охоплення регіональних або локальних явищ і процесів

в проєктах які подаються на конкурс; територіальна детальність і змістовна глибина проєктів з агробізнесу тощо.

**Методи досліджень:** теоретико методологічні (узагальнення світового досвіду); методико організаційні (оцінка реалізованих програм і проєктів); абстрактно-логічний; системний аналіз (формування узагальненої системи показників до подачі й реалізації проєктів й грантових пропозицій); проєктного аналізу та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Європейська Комісія приймала стратегічні плани для Horizon Europe, який встановлює пріоритети досліджень та інновацій для сталого майбутнього спільноти країн. Стратегічні плани були підготовлені у рамках широкого процесу спільного проєктування за участі Європейського парламенту, держав-членів, зацікавлених сторін та громадськості в цілому. Стратегічний план визначає орієнтації на спрямування інвестицій та грантових програм. Процес стратегічного планування зосереджується, зокрема, на другому напрямі програми «Горизонт Європа» — «Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність», а також охоплює відповідні заходи в інших напрямках та частину «Розширення участі та зміцнення Європейського дослідницького простору».

Як правило, такі плани спрямовані на сприяння за допомогою науково-дослідних та інноваційних дій пріоритетам ЄС, включаючи кліматично нейтральну та «зелену» Європу, пристосовану до цифрової ери. Також багато програм і проєктів пов'язані з темою відновлюваної енергетики, вуглецевих квот і податків, а саме управління ланцюжками постачання. Значна увага приділена стійкості до змін клімату та врахування можливих наслідків руйнівних природних катаклізмів і заходів для їхнього запобігання та пом'якшення. Розвиток інфраструктури для переходу на зелені стандарти стане ключовим аспектом, зобов'язуючи бізнеси інвестувати в нове обладнання та перебудовувати процеси відповідно до зелених стратегій та положень «Індустрії 5.0». Отже, зелений промисловий перехід – обов'язкова вимога фактично у всіх проєктах прямим або опосередкованим способом.

Натепер грантові проєкти ЄС мають цінність через свою міждисциплінарність, мають синергію через взаємопроникнення (наприклад, нанотехнології, безпека, інформаційні технології, «Індустрія 5.0») і що найбільш актуально – причинами їх виникнення, функціонуванням та положеннями, щодо поліпшення будь-якої підсистеми не повинно відбуватися за рахунок погіршення стану інших підсистем. Запровадження інноваційної стратегії розвитку





демократичних країн світу та у майбутньому – України це гармонізація життєдіяльності суспільства та НПС, збереження природного капіталу, що вимагає методологічного вдосконалення існуючих систем нормативного забезпечення та розвитку складових геоуправління в аграрному секторі економіки, зокрема.

Цінність проєктного підходу у грантових програмах в їх єдиному комплексі, що дає синергетичний ефект для політичних, економічних, національних пріоритетів та в цілому ЄС щодо врахування: прямої вартості та якості природного капіталу взагалі і кожного його ресурсу зокрема; непрямой вартості, як комплексу умов і стану НПС та економіки регіону (держави); вартості відкладеної альтернативи – потенційні вигоди від використання в майбутньому вимог сертифікації (сертифікована аграрна продукція, вуглецева сертифікація, системи менеджменту, сільськогосподарські землі і ліси, природно-господарські системи) так, як що раз більшої ваги набуває така інформація в глобальному суспільстві та економіці.

Інтернаціоналізація економік країн визначається науково-технічним розвитком світового виробництва та поширенням інновацій. Натепер виникає наднаціональний інформаційний простір, що потребує інформації про економічні, екологічні, соціальні та інші реалії зокрема щодо і адміністративних утворень (населений пункт, район, область, регіон), складних природно-антропогенних комплексів тощо.

Завданнями ЄС у грантовій діяльності щодо агробізнесу і охорони НПС і надалі буде: системно-екологічний аналіз інформації про стан об'єктів НПС та в цілому природного капіталу, забезпечення ефективного функціонування систем екологічного менеджменту та органів самоврядування; напрацювання незалежної, достовірної інформації щодо територіально-господарських об'єктів та адміністративних утворень у цілому; ефективне вирішення існуючих екологічних проблем, а також попередження їх виникнення в майбутньому; реалізація екологічного імперативу розвитку ЄС, формування соціально орієнтованої ринкової економіки, яка гарантуватиме громадянам високу якість життязабезпечення та екологічно безпечне НПС; прогнозування змін клімату та агробізнесу при різних варіантах розвитку та оптимізація аграрного природокористування; перехід на ноосферну модель взаємодії суспільства та природи; створення позитивного іміджу регіонів та інформаційного забезпечення для залучення інвестицій.

Тобто проєкти та грантові програми все більше будуть направлені на НПС (земельні і водні сліди і вартість продукції,

вуглецеві квоти з 2026 року і розрахунок екологічних податків тощо), а в перспективі за системно-екологічним підходом (вимоги стандартів серії ДСТУ ISO 14 000 «Управління навколишнім середовищем») будуть стосуватися все більше агросфери, цілісних ландшафтів, територій, адміністративних одиниць тощо. Проєкти будуть направлені на розробку екологічно орієнтованих життєвих циклів продукції, послуг, систем менеджменту так і територій як потреба виживання в умовах змінюваного зовнішнього середовища: інвестиційно-інноваційна привабливість; світові стандарти у яких мета підпорядковуються методологічним засадам якості життєзабезпечення; поєднує регулятори стимулювання, компенсування і примусу (рис. 1).

У напрямку діджиталізації ідеї проєктної та грантової діяльності у ЄС та світі вже формуються у напрямку глобальних інформаційно-комунікаційних платформ, наприклад, Onesoil або EOS Data Analytics із місією «Проблеми на Землі – рішення в космосі». Такі ресурси і є платформами геопросторових даних як інструментів для забезпечення сталого розвитку агробізнесу у всьому світі. Це реальний й прибутковий бізнес діяльність якого може бути орієнтиром розвитку місії грантових й проєктних ідей. Деталізація проєктів буде відбуватись у створенні універсальних інструментів, здатних інтегрувати відомості екологічного, економічного та агровиробничого характеру на різних рівнях виробництва, представляти актуальну для споживача інформацію у вигляді готових рішень (соціального, економічного й екологічного обґрунтування, вирізнення проблемних питань в країнах та економічних союзах, доступу до веб-ресурсів, обґрунтування та оцінки ефективності управлінських рішень та бізнесу тощо. Такі світові фірми є партнерами на практиці суб'єктів проєктної та грантової діяльності. Ставши партнером EOS Data Analytics, можливо отримати доступ до готової багатофункціональної платформи землеробства [10].

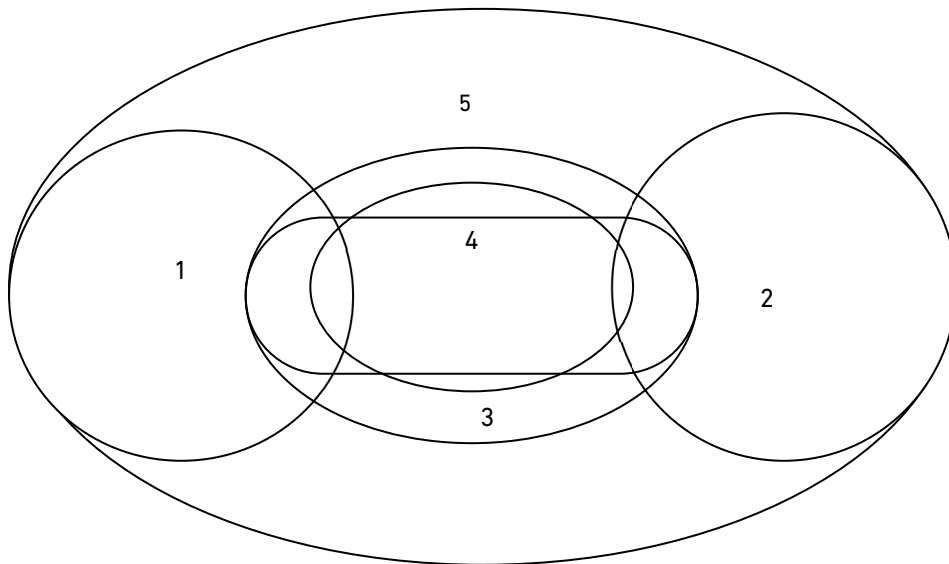


Рис. 1. Системне бачення проєктної та грантової діяльності:

1 – політичні, соціально-економічні процеси у світі; 2 – інтереси союзів, країн, процеси їх взаємодії та боротьби; 3 – один з напрямів проєктів та грантів – природокористування і природоохоронна діяльність; 4 – процеси еколого-економічного, соціального регулювання життєдіяльності у ЄС; 5 – проєкти та гранти як інструмент менеджменту

Зазначені інформаційні технології агропромислового комплексу та врахування об'єктивних факторів розвитку ринкової економіки 21 століття для нашої держави призведуть до нарощування експортного потенціалу держави та збереження основного національного капіталу – земельних ресурсів, практичного впровадження курсу з євроінтеграції.

Згідно Інтернет-ресурсів та грантових програм однією з інновацій проєктного менеджменту є інклюзивний аграрний розвиток. Специфіка концепції інклюзивного аграрного розвитку полягає в усвідомленні недостатності аналізу лише показників економічного зростання на кшталт рівня доходів, прибутків, обсягів тощо. Перехід до інклюзивного аграрного розвитку передбачає покращення здоров'я населення, досягнення раціональної норми його харчування, удосконалення системи аграрного природокористування (органічне землеробство, діджиталізація згідно з положеннями концепції «Індустрія 5.0», нішеве виробництво, локальні виробництва тощо). В основі інклюзивного розвитку через розробку та реалізацію проєктів і грантів є: глобальна економічна безпека, економічна безпека регіону, бізнесу та особистості; якість

життя; здатність залучати інвестиційні ресурси для розвитку; розвиток економіки регіону; раціональне використання природно-ресурсного потенціалу громад у складі регіону або держави; досягнення стратегічних і тактичних цілей функціонування регіону й громад; еколого орієнтоване функціонування регіонального господарського комплексу та екологічна безпека щодо НПС; мінімізація соціально-економічних диспропорцій регіонального розвитку; перехід від застосування прямих інструментів стимулювання розвитку регіонів (громад і тому числі у контексті євроінтеграції, глобального «зеленого» курсу, циркулярної економіки); використання системних інструментів та механізмів стимулювання розвитку громад (у складі регіонів); використання можливостей грантового фінансування та транскордонного співробітництва тощо.

Звідси тематикою грантових й бізнесових проєктів для України є наступні напрями: екологічний аудит територій громад як незалежної процедури системного соціо-еколого-економічного їх розвитку (в тому числі і питань безпеки аграрного природокористування, відновлення після війни); впровадження інноваційних, науково-технічних розробок і заходів щодо енергозбереження у всіх сферах діяльності; подальша інституціоналізація законодавчо-нормативного державно-приватного партнерства у агросекторі; створення системи малого і середнього бізнесу у громадах; диверсифікація аграрного та агропромислового виробництва; всі види партнерств з аграрним бізнесом для залучення розбудови інженерних мереж, транспортних та інформаційних комунікацій; залучення нових технологій виробництва («Індустрія 5.0»); впровадження екологічно чистих технологій виробництва аграрної продукції, модернізація існуючих зрошувальних та осушувальних систем; віртуальна вода та земельний слід; поширення державно-приватного партнерства за європейським зразком; створення позитивного іміджу громад перед інвесторами; залучення до проєктів екологічних («зелених») інвестицій; поглиблення міжрегіональної співпраці, спрощення збуту продукції; посилення кооперації і кластеризації (зумовлено конкурентною боротьбою за міжнародні ринки збуту продукції); ефективність і результативність – найбільш раціональне використання ресурсів місцевої громади; верховенство права; системність у рішеннях й компетентність виконання обов'язків представниками громади; залучення інновацій для системи контролю; врахування інтересів майбутніх поколінь; ощадливе використання ресурсів держави і територіальних громад; підзвітність – відповідальність посадових осіб



місцевого врядування за свою діяльність; забезпечення безпеки аграрного природокористування, наприклад, в рамках регіонів (єврорегіонів), що знаходять своє підтвердження у планах грантових програм ЄС [11].

Новітні тренди діяльності бізнесу і науки у світі та у програмі «Горизонт» формуються і найближчим часом розвиватимуться у межах таких тенденцій, як: різнополярність бізнесової, енергетичної діяльності; промислове виробництво та його розміщення у країнах, що розвиваються; органічне виробництво та його диверсифікація; нішевізація бізнесів та їх екологізація (оригінальні продукти і послуги, різні види екотуризму як стилю життя й освіти впродовж життя; створення еко та індустріальних парків й кластерів; кооперація; залучення інструментів регіонального та кластерного розвитку; розвиток несільськогосподарських видів діяльності на селі; диверсифікація енергетичного забезпечення та господарської діяльності; забезпечення розвитку інфраструктури; діджиталізація за положеннями «Індустрія – 5.0»; позиціонування нашої держави після війни як індустріально-технологічної; інклюзивність та скоординованість (сприяння розвитку малого та середнього бізнесу має залишатись пріоритетом державної політики); масова цифровізація (зокрема, в рамках «Індустрії 5.0», як створення дорожніх карт цифровізації окремих галузей та підприємств, перехід на нові цифрові стандарти, просвітницька діяльність серед суспільства); транскордонна співпраця з країнами – сусідами з питань підтримки бізнесу; інформаційне забезпечення населення тощо (рис. 2).

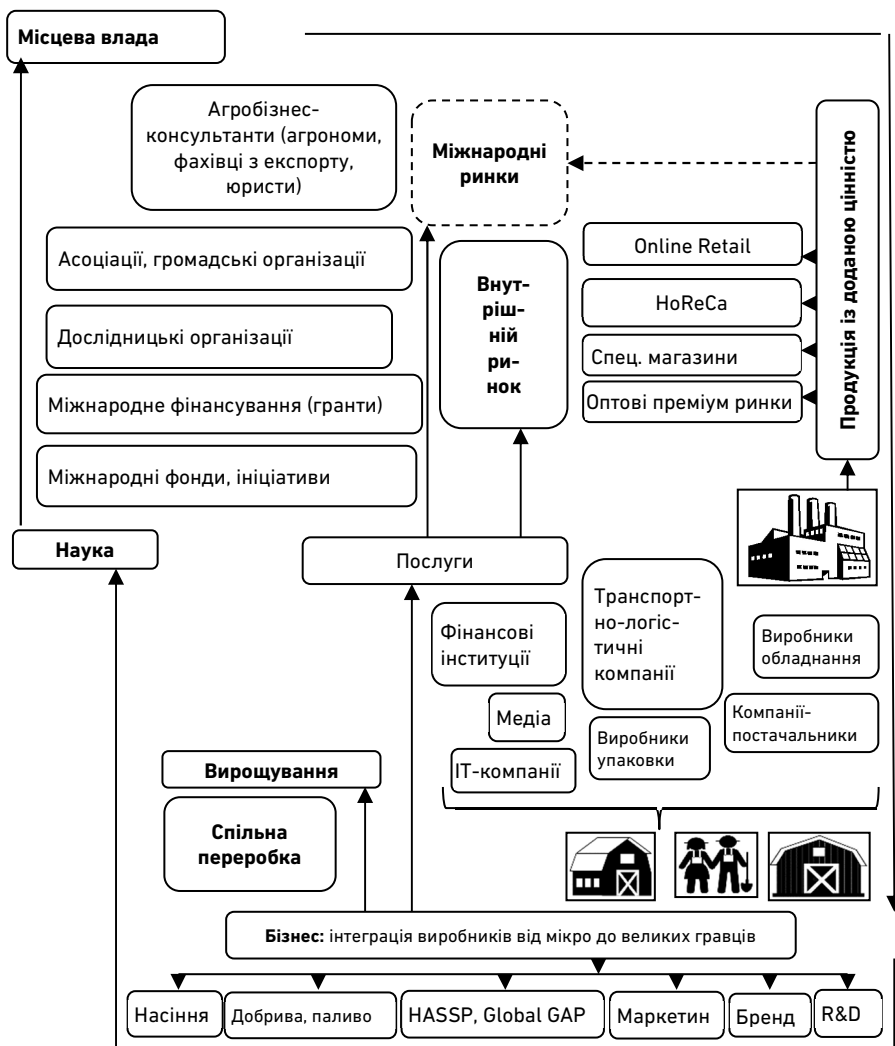


Рис. 2. Кластерний підхід у проєктах та грантах

На відбір і реалізацію таких проєктів в агропродовольчому секторі України значний вплив буде справляти (у мирний час) дуалізація аграрної економіки, тобто посилення відмінностей між сектором великомасштабних аграрних корпорацій (агрохолдингів) і сектором малих та середніх за розмірами підприємств (кластери, кооперативи) та інших господарюючих суб'єктів, серед яких переважна більшість фермерських господарств та господарств населення (селянських господарств), (рис. 3). Механізм процесу нішевізації в агробізнесі сприятиме безпеці аграрного природокористування. Звідси реалізовані проєкти та їх масштабування все більше набувають стратегічного значення для виробників продукції й надавачів послуг. Проєкти з кооперації є

необхідною детермінантою забезпечення економічного зростання країн, а для України – інструментом розвитку (відродження) держави у після військовий час.



Рис. 3. Основні складові об'єднання виробників у кластер, що підлягає оцінці у проєктах грантових запитів

Така синергія у проєктно-грантовій роботі створює, підтримує і збільшує можливості розвитку громад та держави і впливає на раціональне природокористування задля забезпечення безпеки на всіх рівнях, що корелює з науковими публікаціями, наприклад, визначених Концепцією забезпечення національної системи стійкості та розробленою концепцією безпеки аграрного природокористування [12]. Прикладом реалізованого сталого грантового проєкту є «Формування підприємницького середовища для виробництва органічних ягід в трансграничних районах України і Білорусії» (2017–2019 рр.). Донор: Європейський Союз через програму Eastern Partnership Territorial Cooperation (EaPTC), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (Німецьке товариство з міжнародного співробітництва). Загальною метою було сприяння створенню бізнес-середовища із вирощування органічних ягідних культур для поліпшення життя місцевих громад в транскордонних громадах.

Проєкт був направлений на: споживачів, підприємства з вирощування ягід і саджанців ягідних культур, органічні підприємства, фермерів та підприємців, переробні та торговельні підприємства, державні адміністрації, освітні установи та громадські організації.

Науковими результатами проєкту було: транскордонне, інформаційне, ділове та освітнє середовище, що знизило витрати окремих господарств із переходу до органічного виробництва ягідних культур та до рослинництва взагалі. Результати проєкту дозволили підвищити інвестиційну привабливість транскордонних регіонів, збільшити число підприємців у сфері органічного виробництва. Соціальні, екологічні та економічні наслідки реалізованого проєкту наведено у [13].

**Висновки.** Отже, серед головних переваг щодо підготовки та реалізації грантових проєктів для агробізнесу та сфери притродокористування є: інновації та методологія написання; врахування соціо-еколого-економічних явищ і тенденцій; діджиталізація економіки й суспільного життя; технології «Індустрія 5.0»; ресурсна й енергетична ефективність; нові розробки щодо віртуальної води й земельного сліду; управління економікою й соціалізація різних верств населення; «зелені» фінанси; співпраця між різними інституціями і галузями діяльності, що актуалізується у наукових публікаціях, наприклад [14; 15].

1. EOS Crop Monitoring. URL: <https://eos.com/products/crop-monitoring>. (дата звернення: 12.04.2024).
2. Лише 35% землевласників. URL: [ndlord.ua/news/lyshe-35-zemlevlasnykiv-hotovi-prodaty-svii-pai-pislia-vidkryttia-rynku/](http://ndlord.ua/news/lyshe-35-zemlevlasnykiv-hotovi-prodaty-svii-pai-pislia-vidkryttia-rynku/) (дата звернення: 12.04.2024).
3. Concorde Capital запустив онлайн платформу. URL: [https://concorde.ua/ua/press/item\\_77967/](https://concorde.ua/ua/press/item_77967/) (дата звернення: 12.04.2024).
4. Гуторов А. О., Гуторов О. І., Грошев С. В. Управління ефективністю використання земельних ресурсів фермерських господарств: теорія та практика сталого землекористування : монографія / Нац. наук. центр «Ін-т аграр. Економіки». Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 223 с.
5. Добряк Д. С., Вітвицька В. М. Грошова оцінка земель як важливий чинник регулювання ринку сільськогосподарських земель. *Землеустрій і кадастр*. 2010. № 1. С. 5–16.
6. Ходаківська О. В., Юрченко І. В. Нормативна грошова оцінка земель сільськогосподарського призначення: рентоутворюючі чинники. *Землепорядний вісник*. 2017. № 7. С. 14–18.
7. Хром'як Т. В. Удосконалення методики ринкової оцінки земель сільськогосподарського призначення в Україні : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.07.02. Луганськ, 2003. 23 с.
8. Sustainable Banking Network – Members. International Finance Corporation, World Bank Group. URL: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/company-resources/sustainable-finance/sbn\\_members](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/company-resources/sustainable-finance/sbn_members). (дата звернення: 12.04.2024).
9. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) від 11 грудня 2013 року № 1290/2013 про встановлення правил участі в Рамковій програмі з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020» (2014–2020) та розповсюдження її результатів і про скасування Регламенту Ради (ЄС) № 1906/2006. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/1290-2013-es.pdf> (дата звернення: 12.04.2024).
10. EOS Data Analytics. URL: <https://eos.com/products/crop-monitoring/> (дата звернення: 12.04.2024).
11. Горизонт Європа. URL: <https://ms.nauka.gov.ua/pro-portal/gorizont-yevropa/> (дата звернення: 12.04.2024).





- 12.** Скрипчук П. М., Трач Р. В., Скрипчук М. П. Концептуальні положення проектів циркулярної економіки для еколого-економічної безпеки аграрного природокористування. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки.* 2023. Вип. 2(102). С. 246–261. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ> (дата звернення: 12.04.2024).
- 13.** Iryna Skorokhod, Petro Skrypchuk, Halyna Shpak, Vasyl Chemerys, Roman Yakubiv. Assessment of efficiency of the organic production development in Western Polissia regions. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. Vol. 8, No. 4. P. 134–170. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.06>
- 14.** Скрипчук П. М., Судук О. Ю. Моделі та механізми геоуправління аграрними підприємствами: монографія. Рівне: НУВГП. 2020. 315 с.
- 15.** Green Finance and Developing Countries: Needs, Concerns and Innovations. *UNEP, Inquiry into the Design of a Sustainable Financial System (UN Environment Inquiry).* 2016. P. 9. URL: [https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green\\_Finance\\_for\\_Developing\\_Countries-1.pdf](https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green_Finance_for_Developing_Countries-1.pdf). (дата звернення: 12.04.2024).

## REFERENCES:

- 1.** EOS Crop Monitoring. URL: <https://eos.com > products > crop-monitoring>. (data zvernennia: 12.04.2024).
- 2.** Lyshe 35% zemlevlasnykiv. URL: [ndlord.ua/news/lyshe-35-zemlevlasnykiv-hotovi-prodaty-svii-pai-pislia-vidkryttia-rynku/](http://ndlord.ua/news/lyshe-35-zemlevlasnykiv-hotovi-prodaty-svii-pai-pislia-vidkryttia-rynku/) (data zvernennia: 12.04.2024).
- 3.** Concorde Capital zapustyv onlain platformu. URL: [https://concorde.ua/ua/press/item\\_77967/](https://concorde.ua/ua/press/item_77967/) (data zvernennia: 12.04.2024).
- 4.** Hutorov A. O., Hutorov O. I., Hroshev S. V. Upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia zemelnykh resursiv fermerskykh gospodarstv: teoriia ta praktyka staloho zemlekorystuvannia: monohrafiia / Nats. nauk. tsentr «In-t ahrar. Ekonomiky». Kharkiv: Drukarnia Madryd, 2020. 223 s.
- 5.** Dobriak D. S., Vitvytska V. M. Hroshova otsinka zemel yak vazhlyvyi chynnyk rehuliuвання rynku silskohospodarskykh zemel. *Zemleustrii i kadastr.* 2010. № 1. S. 5–16.
- 6.** Khodakivska O. V., Yurchenko I. V. Normatyvna hroshova otsinka zemel silskohospodarskoho pryznachennia: rentoutvoriuiuchi chynnyky. *Zemlevporiadnyi visnyk.* 2017. № 7. S. 14–18.
- 7.** Khromiak T. V. Udoskonalennia metodyky rynkovoi otsinky zemel silskohospodarskoho pryznachennia v Ukraini: avtoref. dys. ... kand. ekonom. nauk: 08.07.02. Luhansk, 2003. 23 s.
- 8.** Sustainable Banking Network – Members. International Finance Corporation, World Bank Group. URL: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/company-resources/sustainable-finance/sbn\\_members](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/company-resources/sustainable-finance/sbn_members). (data zvernennia: 12.04.2024).
- 9.** Rehlament Yevropeiskoho Parlamentu i Rady (IeS) vid 11 hrudnia 2013 roku № 1290/2013 pro vstanovlennia pravyl uchasti v Ramkovii prohrami z naukovykh doslidzhen ta innovatsii «Horyzont 2020» (2014–2020) ta rozpovsiudzhennia yii rezultativ i pro skasuvannia Rehlamentu Rady (IeS) № 1906/2006. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/1290-2013-es.pdf> (data zvernennia: 12.04.2024).
- 10.** EOS Data Analytics. URL: <https://eos.com/products/crop-monitoring/> (data zvernennia: 12.04.2024).
- 11.** Horyzont Yevropa. URL: <https://ms.nauka.gov.ua/pro-portal/gorizont-yevropa/> (data zvernennia: 12.04.2024).
- 12.** Skrypchuk P. M., Traч R. V., Skrypchuk M. P. Kontseptualni polozhennia proektiv tsyrkuliarnoi ekonomiky dlia ekoloho-ekonomichnoi bezpeky ahrarnoho pryrodokorystuvannia. *Visnyk Natsionalnogo universytetu vodnogo gospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky.* 2023. Vyp. 2(102). S. 246–261. URL:

<https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ> (data zvernennia: 12.04.2024).  
**13.** Iryna Skorokhod, Petro Skrypchuk, Halyna Shpak, Vasyl Chemerys, Roman Yakubiv. Assessment of efficiency of the organic production development in Western Polissia regions. *Agricultural and Resource Economics* : International Scientific E-Journal. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 134–170. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.06>  
**14.** Skrypchuk P. M., Suduk O. Yu. Modeli ta mekhanizmy heoupravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy : monohrafiia. Rivne : NUVHP. 2020. 315 s. **15.** Green Finance and Developing Countries: Needs, Concerns and Innovations. *UNEP, Inquiry into the Design of a Sustainable Financial System (UN Environment Inquiry)*. 2016. P. 9. URL: [https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green\\_Finance\\_for\\_Developing\\_Countries-1.pdf](https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/resource/Green_Finance_for_Developing_Countries-1.pdf). (data zvernennia: 12.04.2024).

---

**Skrypchuk P. M.** [1: ORCID ID: 0000-0002-2835-4711],

Doctor of Economics, Professor,

**Chata R. V.** [1: ORCID ID: 0009-0007-8207-9320],

Post-graduate Student,

**Skrypchuk M. P.** [1: ORCID ID: 0000-0003-2886-5746],

Post-graduate Student

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **MANAGEMENT OF GRANT PROJECTS IN UKRAINE: INNOVATIONS IN AGRICULTURAL LAND USE**

The article reveals methodological approaches of considering the provisions of EU directives and programs for developing, writing, and implementing grant projects. In particular, this includes Regulation (EU) No 1291/2013 of the European Parliament and of the Council, which establishes the Horizon Framework Program for Research and Innovation. The Horizon Program supports the creation and functioning of the European Research Area, which ensures the free circulation of scientific knowledge, technologies, and researcher mobility by strengthening cooperation between the EU and member states and among the member states themselves through applying a coherent set of rules.

The main directions of project activities for grant applications related to rational natural resource use, agribusiness, and the conceptual provisions of «Industry 5.0» are: optimization of natural and land use, social and economic consequences for society, land users' responsibility, and the implementation of organizational and agrotechnical measures. The relevance in projects has been established: skills and knowledge of European requirements regarding promising programs and relevant grant competition topics, digitalization of agribusiness, development of niche businesses and small farming, space monitoring and land assessment, risk assessment and insurance, etc.

It has been proven that the value of the project approach in grant programs lies in their unified complex, which gives a synergistic effect for



**political, economic, and national priorities and for the EU as a whole, taking into account: the direct cost and quality of natural capital in general and each of its resources in particular; the indirect cost, as a complex of conditions and the state of the environmental and economic system of the region (state); the cost of deferred alternatives – potential benefits from the future use of certification requirements (certified agricultural products, carbon certification, management systems, agricultural land and forests, natural-economic systems as such information is gaining more importance in the global society and economy).**

**The article reveals methodological, innovative socio-ecological-economic directions and trends regarding the development and implementation of grant projects worldwide and in the EU. Among the main advantages of preparing and implementing grant projects for agribusiness and the field of natural resource use are identified: innovations in relevant sectors and methodology of writing; taking into account socio-ecological-economic phenomena and trends; digitalization of the economy and social life; Industry 5.0 technologies; resource and energy efficiency; cooperation between various institutions and fields of activity.**

**Keywords:** grant; project management; agricultural land use; digitalization; innovations.

Отримано: 29 травня 2024 року  
Прорецензовано: 03 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>*Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне*

## **ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РІВНОВАЖНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

У статті охарактеризовано вплив інноваційних рішень на ефективність діяльності суб'єктів господарювання в умовах реалізації цілей сталого розвитку. Наведено основні інноваційні стратегії, впровадження яких забезпечить стійкий рівноважний поступ господарських систем, зокрема, інвестування в людський капітал та пріоритизацію освіти, широке впровадження підходів циркулярного формату організації економіки, надання можливостей розширеного доступу громадян до фінансових ресурсів та послуг навіть на віддалених територіях і у громадах, що забезпечить зростання збалансованості та оптимізацію ухвалення стратегічних управлінських рішень. Наведено інноваційні моделі, що можуть бути адаптовані до конкретних соціально-економічних та інших умов, застосування яких забезпечує можливості сталого зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на різних рівнях економічної та господарської ієрархії. Розглянуто модель секторальної диверсифікації, що визначає виокремлення та сприяння пріоритетному розвитку певних сфер економіки, просторове інноваційне планування як чинник забезпечення збалансованого розвитку регіонів через удосконалення розподілу інфраструктури та інвестицій, модель інклюзивного зростання та соціального поступу, що зорієнтована на зменшення соціальної нерівності та оптимізацію розподілу наявних ресурсів. Наголошено, що розвиток кластерного підходу дає можливість реалізувати значну економію всіх видів використовуваних ресурсів завдяки спеціалізації господарських процесів та використанню ефекту масштабу, стратегічний розвиток критичної інфраструктури суттєво підвищує загальну стійкість економічних систем у надзвичайних умовах, а модель пріоритетності екологічних підходів може бути особливо ефективною в умовах необхідності мінімізації впливів негативних кліматичних змін та потреби прискореного досягнення екологічної стійкості. Розглянуто напрями удосконалення інноваційних стратегій та моделей рівноважного розвитку соціально-економічних систем.

**Ключові слова:** рівноважний соціально-економічний розвиток; інноваційні стратегії; ресурсоефективність; екологічна стійкість; циркулярна економіка; моделі збалансованого зростання; секторальна диверсифікація; кластеризація.



**Актуальність теми.** Інноваційний розвиток економіки тісно пов'язаний з можливостями забезпечення її рівноважного розвитку, адже впровадження нових досягнень науки і техніки у виробничо-господарську діяльність, а отже і у сферу споживання, у багатьох випадках, створює додаткові умови для збереження та ефективного використання всіх видів ресурсів, що є одним з важливих чинників збалансованості соціально-економічних систем.

Впровадження інноваційних стратегічних рішень є ключовим аспектом, що забезпечує впровадження новітніх технологій, які зменшують рівень викидів в атмосферу, знижують антропогенне навантаження на водні та земельні ресурси, а отже, підвищують стійкість екосистем та ймовірність їх збереження у середньо- та довгостроковій перспективі.

Інновації у сфері підвищення ресурсоефективності та переробки відходів сприяють покращенню стану біогеоценозів вже сьогодні, захищаючи їх від потенційних негативних змін. У багатьох випадках такий вплив набуває глобальних масштабів, зменшуючи ризики виникнення кліматичних явищ, що негативно впливають як на середовище життя людини, так і економічний розвиток господарських систем.

Особливо актуальними, в контексті інноваційного забезпечення збалансованого розвитку є швидкий розвиток відновлюваної енергетики. Відкриття в Китаї найбільшої сонячної електростанції з площею панелей 810 кв. км та потужністю близько 6 млрд кВт-год на рік може бути одним з прикладів такого впливу. Адже економія, наприклад, вуглеводнів, які необхідні для генерації відповідної потужності, а також відсутність шкідливих викидів, а значить забруднення атмосфери, має значний як економічний, так й екологічний вимір.

Розвиток цифрових технологій та їх використання у промисловості, сільському господарстві та інших сферах підвищують продуктивність праці, сприяють інтенсивному збільшенню обсягів виробництва, а отже, його ефективності в цілому. Крім підвищення стійкості та конкурентоспроможності господарств, галузей та регіонів, це може значною мірою сприяти вирішенню проблем голоду і бідності, а також впливатиме на розвиток освіти, охорони здоров'я та ін.

Разом з тим, інноваційні моделі та рішення, які оптимізують розвиток економіко-соціальних систем, забезпечують не лише зниження потенційних ризиків, що пов'язані з проблемою вичерпності ресурсів та зміною кліматичних умов, але й створюють передумови для формування адаптаційного потенціалу до нових, в

тому числі форс-мажорних викликів та обставин, що можуть виникати в сучасних швидкозмінюваних соціально-економічних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження аспектів збалансованого розвитку та впливу інноваційних стратегічних рішень і моделей на можливості його забезпечення здійснювалося та продовжує проводитися багатьма науковцями як в Україні, так і за кордоном. Серед інших, подібні дослідження реалізують Білан Ю., Вайцзеккер Е., Крістенсен К., Іллі Е., Коваленко О., Мироненко Т., Рокстрьом Й., Сакс Д., Сенченко В., Сміт М., Супрун Н., Тарасенко В., Харгровс К., Чесброу Г., Яцкевич І.

У своєму доробку авторами були вивчені питання досягнення цілей сталого розвитку через економічне зростання, обґрунтовано необхідність застосування інновацій для забезпечення екологічної та економічної стійкості, а також підвищення добробуту суспільства в умовах швидкого розвитку інноваційного підприємництва, аспекти управління інноваціями в різних галузях економіки, окреслені підходи та запропоновані моделі формування ефективної інноваційної політики на сучасному етапі розвитку соціально-економічних систем [1; 2]. Разом з тим, в сучасних умовах необхідною є подальша розробка актуальних напрямів вирішення проблем інноваційного забезпечення сталості функціонування як господарюючих суб'єктів, так і країн та регіонів, а також можливостей їх подальшого ефективного соціально-економічного розвитку.

**Метою статті** є вивчення питань збалансованого розвитку соціально-економічних систем в сучасних умовах їх функціонування, а також визначення напрямів збереження наявного природно-ресурсного та господарського потенціалу, розбудови стійкої інфраструктури та підвищення ефективності її роботи в умовах використання дієвих інноваційних стратегій та моделей розвитку.

### **Викладення основного матеріалу**

Інновації в сьогоденні економічних реаліях є вагомим рушієм забезпечення рівноважного розвитку, шляхом імплементації новітніх технологічних підходів та ідей, що визначають перспективи економічного зростання. Інноваційний розвиток реалізується через підприємництво та використання передових рішень та нових знань для розв'язання проблем і використання наявних можливостей. Він забезпечує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та їх економічне зростання, сприяє підвищенню якості товарів, послуг, а отже – якості життя і соціальному прогресу, дозволяє гарантувати екологічну стійкість, а також збільшувати кількість робочих місць у наукоємких сферах економіки, вирішувати комплексні соціальні,



економічні, фінансові та інші проблеми як на локальному, так і на глобальному рівні тощо.

Важливими інноваційними стратегіями, що забезпечують стійкий економічний розвиток мають бути відповідні підходи до інвестицій в людський капітал, зокрема через пріоритизацію освіти та охорони здоров'я, дієва підтримка державою малого та середнього бізнесу, оскільки саме він в багатьох випадках є джерелом застосування інновацій та забезпечення зайнятості, а також підвищення стійкості до стохастичних збурень у функціонуванні господарських систем, країн та регіонів та, відповідно, застосування новітніх підходів до диверсифікації та управління існуючими та потенційними ризиками.

Крім того, необхідним є формування та широке впровадження підходів циркулярної економіки, тобто господарської системи замкненого циклу, яка забезпечить мінімізацію відходів, переробку, ремонт та повторне використання ресурсів, що зменшить навантаження на навколишнє природне середовище, сприятиме створенню нових робочих місць та бізнес-можливостей. Перехід до широкого впровадження технологій «розумних міст», через розвиток відповідної інфраструктури, інноваційного планування та цифрового управління забезпечить вирішення багатьох житлових та транспортних проблем, а також питань менеджменту міського середовища в цілому.

Розвиток нових підходів, щодо розширення доступу громадян та бізнесу до доступних фінансових ресурсів і послуг, зокрема, банківських сервісів навіть у територіально віддалених громадах, мікрофінансування та ін., забезпечить розширення участі малого бізнесу та громадян в економічних процесах, а отже, сприятиме зростанню стійкості відповідних господарських систем, їх адаптації до нових викликів та, відповідно, інклюзивному та стійкому розвитку.

Рівноважний соціально-економічний розвиток може досягатися через механізм застосування інноваційних моделей збалансованого зростання, що мають адаптуватися до конкретної ситуації на ринку та наявних умов і способів господарювання.

Секторальна диверсифікація може бути застосована для виокремлення та сприяння розвитку однієї або кількох галузей економіки держави чи регіону, що визначається актуальними потребами (зменшення залежності від експорту чи від однієї галузі та ін.) й економічними можливостями відповідних територій. Такий підхід суттєво зменшує комплексні ризики, забезпечує зростання зайнятості та меншу вразливість до економічних викликів.

Просторове інноваційне планування та регіональний розвиток передбачає збалансований розвиток регіонів та територій, шляхом оптимізації стратегічного розподілу інвестиції, економічної активності та інфраструктури. Така модель, з адаптацією до конкретних природних, географічних, соціально-економічних та інших умов, повинна бути застосована при потребі розвитку зав'язків між міськими та сільськими територіями, виправлення наявних регіональних диспропорцій, а також оптимізації використання потенціалу регіонів.

Модель інклюзивного зростання та соціального розвитку повинна забезпечити інноваційні підходи до оптимізації розподілу економічних ресурсів між учасниками соціально-економічного процесу, з особливим врахуванням стану незахищених та вразливих категорій громадян. Результатом реалізації такої стратегічної моделі буде покращення доступу населення до основних товарів та послуг, зменшення соціальної нерівності та, відповідно, зростання збалансованості функціонування господарської системи.

Розвиток кластерів, як модель інноваційного збалансування та розвитку, має бути зорієнтована на економічно обґрунтовану підтримку визначених взаємопов'язаних галузей та окремих підприємств в окреслених географічних регіонах, територіях чи секторах господарського механізму через імплементацію кроків, спрямованих на розвиток співпраці, кооперування та інновацій. Такий підхід дає можливість досягати значної економії ресурсів завдяки ефекту масштабу та спеціалізації господарських процесів, а отже, гарантувати зростання продуктивності виробництва та збільшення глобальної конкурентоспроможності територій та регіонів. Варто зазначити, що, на сучасному етапі розвитку економіки, галузева кластеризація впливає та значною мірою визначає механізми формування технологічної різноманітності та способи застосування інноваційних підходів і ухвалення господарських рішень суб'єктами господарювання [3].

Стратегічні інвестиції та інноваційні трансформації критичної інфраструктури, в тому числі енергетики, цифрових комунікацій, транспорту та ін., забезпечують як підвищення загальної економічної ефективності та збалансованості системи, так і гарантують її стійкість у надзвичайних умовах. Покращення доступності інфраструктурних об'єктів та зниження логістичних витрат уможлиблює прискорений та безпечний розвиток на всіх рівнях економічної ієрархії відповідних країн та регіонів.





Орієнтування на пріоритетність екологічних підходів в економічному плануванні та формуванні політики стратегічного розвитку використовується як модель, що спрямовується на досягнення довгострокової екологічної стійкості. Вона може знайти своє застосування при потребі зменшення впливу кліматичних змін, прискореному впровадженні у значних масштабах відновлюваних джерел енергії, імплементації заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів та ін. При цьому, прийняття ефективних управлінських рішень повинно базуватись як на врахуванні еволюційних особливостей глобалізаційних процесів у контексті забезпечення цілей сталого розвитку [4], так і на практичних чинниках застосування рівноважних інноваційних механізмів у різних економічних контекстах [5].

Варто зазначити, що ефективність таких моделей у багатьох випадках визначається конкретними господарськими, природними та іншими умовами, наявністю відповідної інфраструктури та залученістю і зацікавленістю учасників відповідних проєктів у досягненні мети стійкого довгострокового інклюзивного розвитку.

В сучасних умовах, удосконалення існуючих інноваційних стратегій та моделей забезпечення сталого соціально-економічного розвитку може відбуватися за кількома ключовими напрямками.

Першочергово важливим є посилення стійкості інноваційних екосистем, що повинно досягатися шляхом оптимізації співробітництва між державними органами, представниками освітньої сфери та приватним бізнесом, для забезпечення поширення та використання нових знань та технологій. У даному контексті, вважаємо за можливе виокремити необхідність визначення механізму впливу цілей збалансованого розвитку на розвиток, зокрема, вищої освіти та її зв'язок з ефективністю впровадження інновацій.

Також, суттєвим у даному аспекті є надання підтримки малим та середнім підприємствам, технологічним стартапам та іншим суб'єктам господарювання, що, знову ж таки, сприятиме впровадженню інновацій та розширенню їх діяльності. Зі свого боку збільшення обсягів фінансування інноваційної інфраструктури та відповідних досліджень може стати ще одним чинником сприяння досягненню цілей сталого розвитку як на мікро-, так і на макрорівні.

Забезпечення галузевої диверсифікації має включати як проведення аналізу економіки держави на предмет виокремлення галузей та сфер економіки з необхідним потенціалом зростання та подальшу розробку механізмів стимулювання підтримки їх

прискореного розвитку, у тому числі формування логістичних систем, так й інвестування у навчальні програми, спрямовані на підготовку необхідної чисельності працівників відповідної кваліфікації.

Розробка та реалізація стратегій розвитку регіонів повинна бути зорієнтована на формування комплексних планів розвитку територій з ефективним розподілом інвестицій та ресурсів, що має бути спрямованим на оптимізацію розвитку міст і сіл відповідних районів та областей. Необхідним тут є зорієнтованість на подолання регіональних диспропорцій, а також створення промислових кластерів, що забезпечені місцевими ресурсами та використовують інші територіальні переваги.

Наявність доступу до швидкісного інтернет-зв'язку, цифрової інфраструктури з всеохоплюючим розвитком цифрової грамотності та доступність необхідних для забезпечення функціонування економічного механізму держави електронних послуг створюватимуть додаткові можливості для участі бізнесу у глобальній конкуренції, а отже, й інтегрального економічного зростання.

Необхідною складовою удосконалення інноваційних стратегій і моделей сталого розвитку є дієве функціонування системи моніторингу та оцінки їх впливу на результати соціально-економічного розвитку з відповідним коригуванням у кожному новому циклі спостережень. Обов'язковим є налагодження ефективного зворотного зв'язку зі всіма учасниками та зацікавленими сторонами господарської системи, що сприятиме постійному удосконаленню та адаптації впроваджуваних заходів на основі використання реального досвіду та практичних знань.

Важливими чинниками реалізації цілей стійкого розвитку є регуляторна підтримка та заохочення інновацій у сфері безвідходних технологій, реалізація заходів щодо зменшення кількості відходів існуючих виробництв, додаткове розширення можливостей переробки та відновлення ресурсів у контексті формування принципів циркулярної економіки, а також впровадження нових екологічних стандартів з одночасною реалізацією механізму забезпечення їх дотримання шляхом переважно стимулювання суб'єктів господарювання у випадку ефективного використання у виробничо-господарському процесі інноваційних рішень та технологій, що сприяють забезпеченню збалансованості розвитку соціально-економічних систем як на локальному, так і на глобальному рівнях.

**Висновки.** Забезпечення оптимальних умов досягнення цілей збалансованого соціально-економічного розвитку потребує реалізації інтегрального комплексу системних заходів, що повинні ґрунтуватися



на розробці та імplementації дієвих інноваційних стратегій та моделей. Причому в умовах швидких змін екзогенних та ендогенних чинників функціонування, що впливають як на конкретних суб'єктів господарювання, так і на ієрархічні системи локального і глобального рівня, виникає потреба постійної актуалізації та удосконалення використовуваних для досягнення рівноважного розвитку підходів, оскільки темпи змін досить часто супроводжуються суттєвими трансформаціями, ускладненнями вихідних чинників та форс-мажорними обставинами.

Крім того, необхідною є імplementація механізму прискореної адаптації застосовуваних у рівноважних еколого-економічних системах підходів забезпечення їх ефективності до економічних, екологічних, соціально-політичних, культурних та інших особливостей відповідних країн та регіонів, а також територіально превалюючих видів бізнесу.

Важливим чинником, що є запорукою успішної реалізації наведених інноваційних стратегій забезпечення збалансованого розвитку, може стати сприяння подальшому удосконаленню міжнародної торгівлі та рівних можливостей участі у ній усіма учасниками глобальних економічних процесів. Адже розширення доступу до секторів світового ринку для переважної більшості представників бізнесу гарантуватиме не лише реалізацію перспектив досягнення комплексної мети сталого соціально-економічного розвитку в майбутньому, а й уможливить практичне отримання відповідного економічного ефекту від застосування усього комплексу охарактеризованих моделей забезпечення рівноважного суспільного поступу вже на сучасному етапі свого функціонування.

1. Сенченко В. «Смарт-спеціалізація» – концептуальна модель формування та розвитку регіональної інноваційної політики в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 10.
2. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39.
3. Feldman M. P., & Lowe N. Spatial clustering, technological diversity and firm-level patenting. *Research Policy*. 2017. Vol. 46(7). P. 1290–1303.
4. Sachs J. D. *The Ages of Globalization: Geography, Technology, and Institutions*. Columbia University Press, 2020.
5. Chesbrough H. W. *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press, 2019.

## REFERENCES:

1. Senchenko V. «Smart-spetsializatsiia» – kontseptualna model formuvannia ta rozvytku rehionalnoi innovatsiinoi polityky v Ukraini. *Naukovi perspektyvy*. 2023. № 10.
2. Yatskevych I. Innovatsiina polityka ukrainy u pisliavoiennyi period. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 39.
3. Feldman M. P., & Lowe N. Spatial clustering, technological diversity and firm-level patenting. *Research Policy*. 2017. Vol. 46(7). P. 1290–1303.
4. Sachs J. D. *The Ages of Globalization: Geography, Technology, and Institutions*. Columbia University Press, 2020.
5. Chesbrough H. W. *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press, 2019.

---

**Solodkyi V. O.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0001-8469-8116]</sup>,

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **INNOVATIVE STRATEGIES AND MODELS FOR ENSURING THE EQUILIBRIUM DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS**

**The article characterizes the impact of innovative solutions on the efficiency of business entities in the context of implementing the goals of sustainable development. The article presents the main innovative strategies, the implementation of which will ensure sustainable equilibrium progress of economic systems, in particular, investing in human capital and prioritizing education, widespread implementation of circular economy organization approaches, providing opportunities for expanded access of citizens to financial resources and services even in remote areas and communities, which will ensure increased balance and optimization of strategic management decision-making. The article presents innovative models that can be adapted to specific socio-economic and other conditions, the application of which provides opportunities for sustainable growth of competitiveness of business entities at different levels of the economic and business hierarchy. The article considers the model of sectoral diversification, which determines the allocation and promotion of priority development of certain sectors of the economy, spatial innovation planning as a factor in ensuring balanced development of regions through improving the distribution of infrastructure and investment, and the model of inclusive growth and social progress, which is focused on reducing social inequality and optimizing the distribution of available resources. It is emphasized that the development of the cluster approach makes it possible to realize significant savings in all types of resources used due to the specialization of economic processes and the use of economies of scale, the strategic development of critical infrastructure significantly increases the overall resilience of economic systems in emergency conditions, and the model of**



**prioritizing environmental approaches can be especially effective in the context of the need to minimize the impact of negative climate change and the need to accelerate the achievement of environmental sustainability. The author considers the directions of improvement of innovative strategies and models of equilibrium development of socio-economic systems.**

**Keywords:** balanced socio-economic development; innovation strategies; resource efficiency; environmental sustainability; circular economy; balanced growth models; sectoral diversification; clustering.

Отримано: 10 червня 2024 року  
Прорецензовано: 15 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

**Sribna Y. V.** [1: ORCID ID: 0000-0002-6676-0606],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Stupnytskyi V. V.** [2: ORCID ID: 0000-0001-8845-7643],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Matusevych K. M.** [3: ORCID ID: 0000-0003-2496-4747],

Candidate of Economics (Ph.D.), Professor,

**Vasiuk I. V.** [2: ORCID ID: 0000-0003-3342-6633],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

<sup>2</sup>*Dubno Branch Higher Education Institution «Open International University of Human Development «Ukraine», Dubno*

<sup>3</sup>*Rivne State Humanitarian University, Rivne*

## **DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE ERA OF AUTOMATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

The article analyses the rapid development of intellectual capital and its impact on the creation of new opportunities in all spheres of social and economic development. The human factor remains key, because even in an automated environment, the role of highly qualified workers remains indispensable. Fundamental changes in the labour market, such as automation, robotics and the introduction of artificial intelligence, are transforming companies and changing employee expectations. HR departments face new challenges that require innovative solutions in the fight for talent. The pace of these changes is accelerating as competition intensifies. The development of intellectual capital is influenced by several dynamic factors, including technological progress, demographic changes, resource scarcity and climate change, changes in the economic and social environment, and rapid urbanization. Technological innovations, automation and artificial intelligence are significantly transforming the labour market, increasing productivity and living standards. However, they also pose a threat to social stability due to the uneven distribution of economic benefits. The article analyses four potential scenarios for the development of the labour market and intellectual capital: a red world, a blue world, a green world, and a yellow world. Each scenario offers different approaches to innovation, corporations, public consciousness and social security. These scenarios illustrate how intellectual capital, technology and people can interact in the future to achieve economic and social progress.

**Keywords:** Intellectual capital; labour market; technological progress; AI.



**Formulation of the problem.** Intellectual capital is rapidly evolving, creating new opportunities across all spheres of socio-economic development. At its core, it always involves people. Today, even automated environments cannot function without human participation, especially highly skilled workers. Fundamental changes are occurring in the labour market. Automation, robotics, and artificial intelligence are transforming companies beyond recognition. Similarly, company expectations of employees are drastically changing. These shifts present new challenges for HR departments, pushing them towards unexpected solutions and requiring them to operate under unprecedented risks. The pace of these changes, along with the intensity of competition for talent, is increasing. Meanwhile, the meanings of «talent» and «valuable employee» are often elusive: skills valued five years ago may no longer be in demand today; the exact list of tomorrow's necessary skills, knowledge, and roles is unknown.

**Analysis of recent research and publications.** Current research on intellectual capital underscores its pivotal role in the evolving socio-economic landscape. PwC's «Workforce of the Future» report [1] outlines four scenarios for future labor markets, emphasizing the impact of automation, AI, and demographic shifts. The study explores how these factors reshape company structures, employee expectations, and HR strategies, highlighting the increasing competition for talent and the need for continuous skill development in an automated world. A study by Mansoor, Jahan, and Riaz [2] examined the relationship between green intellectual capital and environmental performance, emphasizing the mediating role of green human resource management. This research underscores the importance of green human and relational capital in enhancing corporate environmental performance, suggesting that organizations focus on preserving and enhancing employee knowledge related to sustainability. The World Intellectual Property Report 2024 [3] explores the intersection of human innovation, economic diversification, and industrial policy. It emphasizes the need for countries to develop local innovation capabilities to sustain economic growth, documenting how various nations have leveraged innovation to diversify their economies and enhance technological capabilities (WIPO). Albertini et al. [4] examining how CEOs use discretionary accounting narratives to highlight the value creation from intellectual capital. This research details components of intellectual capital, including human, digital, customer, and environmental capital, and their roles in corporate value creation.

**Formulating the article goals.** The purpose of the article is to analyse and highlight the critical role of intellectual capital in the rapidly evolving socio-economic landscape. According to the purpose, the following tasks are proposed:

- identify key factors influencing the development of intellectual capital
- assess the impact of intellectual capital on corporate and environmental performance, particularly the role of green intellectual capital.
- outline potential future labour market scenarios and strategies for companies and employees to adapt.

**Outline of the main research material.** The development of intellectual capital is formed as a result of the complex influence of a number of variable factors. When it comes to the influence of numerous factors, a simple linear calculation will not do. Global trends are a powerful force that changes society, and with it the working environment. Changes in the balance of power in the economy entail a redistribution of power, material wealth, competitive advantages and opportunities throughout the world; breakthrough innovations, bold ideas, new business models and resource scarcity affect all areas of life. Globally, it is necessary to highlight 5 factors that will shape the future of intellectual capital (table 1).

Table 1

Factors Shaping the Future of Intellectual Capital

Factor	Positive Impact	Negative Impact
<b>Technological Progress</b>	Increased productivity and efficiency	Threats to social stability
	Improved quality of life and longevity	Potential political and economic tensions
	Enhanced personal self-realization opportunities	Uneven distribution of economic benefits
<b>Demographic Shifts</b>	Increased focus on lifelong learning and skill development	Increased pressure on businesses, social institutions, and economies
	Potential for older workers to contribute valuable experience and knowledge	Higher pension and healthcare costs
	Opportunities for automation to address labour shortages	Risk of social instability due to labour shortages and automation





Continuation of the table 1

<b>Resource Scarcity and Climate Change</b>	Creation of new jobs in alternative energy and sustainable technologies	Increased resource competition and potential conflicts
	Innovations in waste recycling and secondary resource utilization	Economic disruptions due to resource scarcity
	Enhanced focus on sustainability and environmental protection	Negative impacts of extreme weather and rising sea levels on communities and infrastructure
<b>Rapid Urbanization</b>	Economic growth driven by urban centres	Strain on urban infrastructure and resources
	Increased innovation and technological advancements in cities	Increased environmental pollution and challenges in waste management
	Opportunities for developing robust intellectual capital ecosystems	Potential rise in social inequality and housing shortages

In addition, intellectual capital develops interdependently from four factors (table 2).

Table 2

Factors Shaping the Future of Intellectual Capital

<b>Factor</b>	<b>Characteritics</b>
<b>Fragmentation</b>	Large companies are losing their dominant role as the size of the firm becomes less important to consumers, and scale increasingly becomes a burden for businesses. Social media groups and communities of like-minded individuals are experiencing a new boom, with most of them unable to imagine their lives without digital platforms
<b>Integration</b>	Companies are becoming larger and more influential. Multinational corporations (MNCs) have greater influence than individual countries. Large brands are entering all new areas of business
<b>Individualism</b>	The focus shifts to individual needs and an unlimited number of options to satisfy each consumer's demands

Continuation of the table 2

<b>Collectivism</b>	The common good is more important than personal interests. Collective responsibility for ecology, social welfare, and the principle of fairness prevail over individual interests
---------------------	---

Over the past five years, the significant impact of digital technologies and artificial intelligence on the labour market has become evident. Digital technologies are at the core of the production and supply chain, playing a crucial role in commercialization processes and office automation. However, while enhancing market prosperity, they gradually gain full control over the economy. Despite this, the spread of digital systems increases the threat of cyberattacks and large-scale manipulation in the digital environment. The way government organizations and private individuals manage information (through digital assistants, virtual interlocutors, and computer learning) becomes a decisive factor in the formation and development of intellectual capital.

Therefore, it is quite logical to highlight the pattern of artificial intelligence development:

1. Assisted Intelligence is widely used today, helping people and organizations solve everyday tasks. A simple example is the GPS navigation program.

2. Augmented Intelligence is becoming increasingly widespread, assisting people and organizations in performing tasks they cannot complete independently. For example, a ride-sharing system could not exist without the combination of various programs.

3. Autonomous Intelligence is a technology of the future, involving machines that will operate independently. An example is unmanned vehicles, especially in the military field.

The idea is forming that artificial intelligence can create a world where machines can help humans utilize unlimited possibilities by processing, analysing, and evaluating massive amounts of information, allowing people to engage in highly intellectual activities, creativity, and decision-making.

Therefore, considering these global trends, four development scenarios emerge: Yellow World: (Human at the Centre); Red World (Innovation Focus); Green World (Corporate Responsibility); Blue World (Corporate Dominance).

The first scenario is called the *Red World*, which is based on innovation. It forms a dynamic market of highly specialized professionals and entrepreneurs competing for the attention of individual consumers



and their influential groups. New products and business models emerge much faster than regulatory institutions can react. Businesses focused on a personalized approach to consumer's capture new niches. Flexibility and speed are paramount, leading to the rise of small individual enterprises and start-ups. Digital technologies connect employees with employers, capital with innovators, and consumers with suppliers.

In this competitive environment, large companies begin to decentralize, creating their own internal markets and networks, dismantling old hierarchical structures, and encouraging employees to generate new ideas. For personnel, specialization is key; careers are built on a combination of skills, experience, and contacts rather than employer or company requirements. Organizations with a few valuable employees focus on technology, supply chains, and intellectual property, rather than labour-intensive processes and physical assets.

The commercial value of education becomes crucial; specific skills and experience are considered more valuable than a university degree. Employees understand that the most in-demand skills command higher rewards. Most employees frequently change jobs and stay with a company only for the duration of a project. Technologies, innovations, and people are inseparable, with enterprise management relying on outsourcing and automation. Large organizations are in constant competition for valuable employees and intellectual property, using professional recruiters and artificial intelligence to attract the right specialists. Digital technologies facilitate connections between workers and employers, skills, and demand.

Old methods of assessing and analysing labour activity are rare. A small number of key employees with exceptional management skills receive the highest rewards. Like-minded employees stick together, using technology as a platform for innovation development. Innovations are created in high-risk environments. Overall, technologies, innovations, and people are inseparable in the Red World.

The second scenario is the *Blue World*, characterized by the rise of corporations. Large corporations take the stage, with consumer choice being paramount. A career in a corporation determines one's financial standing and social status. For multinational corporations (MNCs), cooperation with state governments on unprecedented "borderless" tax regimes for their employees is possible. However, the labour market is limited. Employers strive to retain the most valuable employees through rewards, but the practice of hiring temporary qualified employees as needed is also employed. Human capabilities, automation, analytics, and innovations are maximized to increase productivity. Human capabilities

are enhanced through various techniques, physical and medicinal interventions using various drugs and equipment. Employee productivity and health are continuously evaluated, monitored, and analysed. A new elite class of employees with super abilities emerges.

Employees with specialized skills are engaged on civil-law and fixed-term contracts. A real battle is waged for the most valuable employees, with the most qualified hiring personal agents to negotiate terms and manage their careers. Employers start hunting for "brains" at the earliest stages, establishing contacts with schools and hiring promising young talent. Employees at all levels actively manage their careers, honing their skills as soon as and whenever possible, including using methods to enhance human capabilities. Society is divided between those who have made a career in a corporation and those left behind in terms of financial benefits, healthcare offerings, and various bonuses.

The value of human capital, especially for employees in higher positions, is high. Organizations are forced to develop models and systems that allow employees and their agents to negotiate the price of human capital depending on individual investment strategies. Organizations begin to consider the enhancement of employees in the workplace.

Societal awareness gains a powerful impetus for development. Employees and consumers demonstrate loyalty to organizations that adhere to high moral standards of behaviour. Corporate responsibility becomes a mandatory condition for operation. Companies are presented as open structures for cooperation. Their primary goal is to respond to public opinion, the growing scarcity of natural resources, and stringent international legislation, forcing companies to strictly adhere to ethical and environmental standards. This trend shifts the focus to public consciousness, ecological responsibility, diversification, human rights, and fairness in the broadest sense, as well as recognizing the broad impact of business, which is not limited to the financial sphere.

In the *Green World* employees have the opportunity to work in a friendly, almost familial environment with flexible schedules and engage in socially significant projects. They are confident that the employer will fairly compensate their work, provide fair working conditions, and ensure opportunities for development, in return expecting loyalty to the corporate values and culture of the company. Employees share the high ethical principles of the companies, strictly adhering to standards. Their activities are evaluated based on a range of indicators, not just professional aspects. For example, analyses are conducted on how effectively they travel and use resources. The success of companies



directly depends on people, their behaviour, and their roles in society. There is full support for virtual social networks between employees of the organization and its clients for seamless communication. Personnel decisions are strictly regulated by controlling bodies, from quotas on diversification based on racial and gender grounds to mandatory well-being support (e.g., sleep clinics, digital diets, or limits on layoffs during economic downturns). Competition for valuable employees remains fierce. Financial incentives still play an important role. The compensation and benefits package is a tool for attracting and retaining employees.

Employees and employers in the *Yellow World* seek higher meaning in what they do, as it is a joint effort. The focus of public policy is on the fair distribution of benefits, resources, and privileges. This trend is accompanied by increased government intervention in business affairs. Employees successfully self-actualize, having the freedom of action up to autonomy, working in organizations with business reputations built on social and ethical aspects. Most companies adhere to the concept of "good work" and decent work; there is a departure from traditional "employer-employee" relationships. The active use of automation continues for performing functions inaccessible or dangerous for humans. For example, so-called invisible technologies, automating office work based on artificial intelligence, are widely used. Business leaders are responsible for managing and leading people. Employers resort to outsourcing organizations and automation to address personnel management issues. Professional communities help workers develop professionally, providing educational training, consulting, and other services. Digital platforms create a flexible environment, connecting employees with employers, qualifications with demand for them. Labour is not just an activity for achieving corporate goals; it is a socially enriched function of individuals aimed at achieving the common good.

The workforce of the future forms like-minded associations based on technological platforms. These associations exist as long as the project lasts or the idea is implemented. Intangible rewards have a clear material equivalent and are a subject of negotiation in salary discussions. The concept of «going to work» changes fundamentally. A 9-to-5 work schedule from Monday to Friday becomes rare, as the boundaries between work and home are blurred. In the yellow world, the brand and reputation of a company with an orientation to ethical norms are important. Organizations are evaluated according to the principles of reliability and honesty. Preference is given to relationships with governments and non-governmental organizations that are strictly regulated.

The basic scenarios indicated above indicate options for developing the qualifications of employees and the economy as a whole. We can only guess how the economy will develop, but it is unequivocally clear that automation is actively spreading in the world and moving into digital mode. It is becoming obvious that certain workplaces will become more efficient due to the use of automated robots. This shift towards automation and digitization is reshaping industries and labour markets, necessitating continuous skill development and adaptability among workers. Organizations must invest in training and upskilling their workforce to keep pace with technological advancements. The integration of artificial intelligence and machine learning is transforming traditional roles and creating new opportunities, requiring a dynamic approach to career development. As these technologies evolve, the importance of human creativity, critical thinking, and emotional intelligence will become more pronounced, highlighting the need for a balanced synergy between human and machine capabilities. This transformative era presents both challenges and opportunities, urging businesses and policymakers to collaboratively foster an environment that supports innovation, ethical practices, and inclusive growth.

**Conclusion.** Automation and digitization are key drivers reshaping the global economy and labour markets. The integration of advanced technologies, such as artificial intelligence and machine learning, is transforming traditional roles and creating new opportunities. As these technologies evolve, the emphasis on human creativity, critical thinking, and emotional intelligence becomes more pronounced. Organizations must invest in continuous training and upskilling to ensure their workforce remains competitive and adaptable. The future of work necessitates a collaborative approach between businesses, policymakers, and educational institutions to foster an environment that supports innovation, ethical practices, and inclusive growth. Balancing technological advancement with human-centric values will be crucial in navigating the complexities of the evolving socio-economic landscape. The analysis of the four scenarios – Red World, Blue World, Green World, and Yellow World – illustrates the diverse pathways through which the future of work and intellectual capital may evolve. Each scenario presents unique opportunities and challenges, reflecting different aspects of technological advancement, societal values, and economic structures. By embracing these diverse scenarios and proactively addressing the associated challenges, we can create a sustainable, equitable, and prosperous future for all.



1. PWC. The future of the labor market «Countering the trends that will shape the working environment in 2030». 2018. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce.html> (дата звернення: 12.04.2024).
2. Mansoor Adil & Jahan Sarwat & Riaz Madiha. Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce?. *Journal of Intellectual Capital*. 2021. ahead-of-print. 10.1108/JIC-06-2020-0181.
3. World Intellectual Property Report 2024. Making Innovation Policy Work for Development. URL: [https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-report-2024/assets/60090/944\\_WIPR\\_2024\\_WEB.pdf](https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-report-2024/assets/60090/944_WIPR_2024_WEB.pdf) (дата звернення: 12.04.2024).
4. Elisabeth Albertini & Fabienne Berger-Remy & Stephane Lefrancq & Laurence Morgana & Miloš Petković & Elisabeth Walliser. Voluntary disclosure and intellectual capital: how CEOs mobilise discretionary accounting narratives to account for value creation stemming from intellectual capital. *Journal of Applied Accounting Research*. 2021. Emerald Group Publishing Limited, 2021. Vol. 22(4). P. 687–705.

## REFERENCES:

1. PWC. The future of the labor market «Countering the trends that will shape the working environment in 2030». 2018. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce.html> (data zvernennia: 12.04.2024).
  2. Mansoor Adil & Jahan Sarwat & Riaz Madiha. Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce?. *Journal of Intellectual Capital*. 2021. ahead-of-print. 10.1108/JIC-06-2020-0181.
  3. World Intellectual Property Report 2024. Making Innovation Policy Work for Development. URL: [https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-report-2024/assets/60090/944\\_WIPR\\_2024\\_WEB.pdf](https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-report-2024/assets/60090/944_WIPR_2024_WEB.pdf) (data zvernennia: 12.04.2024).
  4. Elisabeth Albertini & Fabienne Berger-Remy & Stephane Lefrancq & Laurence Morgana & Miloš Petković & Elisabeth Walliser. Voluntary disclosure and intellectual capital: how CEOs mobilise discretionary accounting narratives to account for value creation stemming from intellectual capital. *Journal of Applied Accounting Research*. 2021. Emerald Group Publishing Limited, 2021. Vol. 22(4). P. 687–705.
-

**Срібна Є. В.** [1: ORCID ID: 0000-0002-6676-0606],

к.е.н., доцент,

**Ступницький В. В.** [2: ORCID ID: 0000-0001-8845-7643],

к.е.н., доцент,

**Матусевич К. М.** [3: ORCID ID: 0000-0003-2496-4747],

к.е.н., доцент,

**Васюк І. В.** [2: ORCID ID: 0000-0003-3342-6633],

к.е.н., доцент

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>2</sup>Дубенська філія вищого навчального закладу «Відкритий університет розвитку людини «Україна», м. Дубно

<sup>3</sup>Рівненський державний гуманітарний університет

## **РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ЕПОХУ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

У статті проаналізовано швидкий розвиток інтелектуального капіталу та його вплив на створення нових можливостей в усіх сферах соціально-економічного розвитку. Людський фактор залишається ключовим, оскільки навіть в автоматизованому середовищі роль висококваліфікованих працівників залишається незамінною. Фундаментальні зміни на ринку праці, такі як автоматизація, роботизація та впровадження штучного інтелекту, трансформують компанії та змінюють очікування працівників. Відділи кадрів стикаються з новими викликами, які вимагають інноваційних рішень у боротьбі за таланти. Темп цих змін прискорюється разом із загостренням конкуренції. На розвиток інтелектуального капіталу впливає кілька динамічних факторів, зокрема технологічний прогрес, демографічні зміни, дефіцит ресурсів і зміна клімату, зміни економічного та соціального середовища та швидка урбанізація. Технологічні інновації, автоматизація та штучний інтелект істотно трансформують ринок праці, підвищуючи продуктивність і рівень життя. Однак вони також становлять загрозу соціальній стабільності через нерівномірний розподіл економічних благ. У статті проаналізовано чотири потенційні сценарії розвитку ринку праці та інтелектуального капіталу: червоний світ, блакитний світ, зелений світ та жовтий світ. Кожен сценарій пропонує різні підходи до інновацій, корпорацій, суспільної свідомості та соціальної безпеки. Ці сценарії ілюструють, як інтелектуальний капітал, технології та люди можуть взаємодіяти в майбутньому для досягнення економічного та соціального прогресу.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал; ринок праці; технічний прогрес; ШІ.

Отримано: 14 червня 2024 року

Прорецензовано: 19 червня 2024 року

Прийнято до друку: 21 червня 2024 року





<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування м. Рівне

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Розглянуто доцільність формування стратегій розвитку, що сприяють досягненню поставлених цілей підприємства. В цілому варто зауважити, що в більшості випадків, стратегії розвитку підприємств використовують для виживання їх в довгостроковому періоді часу.

Проаналізовано значну частину можливих варіантів стратегій підприємства. Особливої важливості з формування стратегії розвитку підприємства, є сфери де діють динамічні ринкові трансформації з високим ступенем невизначеності та коливаннями оціночних параметрів зовнішнього оточення. Така ситуація вимагає від менеджменту підприємства гнучкості у формуванні стратегії та відповідного підбору кадрів. Також військовий стан в Україні, це значний ризик непередбачуваності можливих змін та відповідного впливу зовнішнього середовища, зниження ефективності через ризики і їх страхування в життєдіяльності підприємств. Втрата контролю над ризиками веде до недостатнього або дорогого рівня інвестування тощо. Саме стабільні інвестиційні вкладення є гарантією з реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. І це потребує значної уваги до питань формування і відбору та реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

Проведений аналіз визначень «стратегії» різних авторів та різних стратегічних підходів їх створення веде до висновку що в більшості випадків їх різноманіття доповнюють одне одного. Виявляють та доповнюють методи, принципи та способи розробки, формування та реалізації стратегії, яку розглядають як вдосконалену техніку керування підприємством, що забезпечуватиме постійний його розвиток. І найефективнішу діяльність в умовах мінливого зовнішнього бізнесового середовища та внутрішньої організаційної діяльності підприємства.

Проведений аналіз також певною мірою обґрунтовує потребу у фахівців для відповідного напряму роботи, а також для здійснення капітальних вкладень через різні інвестиційні проєкти тощо. Отож, аналіз стратегій розвитку підприємств є базою для ухвалення різнопланових специфічних як правило довгострокових управлінських рішень.

**Ключові слова:** аналіз; стратегія розвитку; підприємство; стратегічне планування; менеджмент; ринок; ціна; фактори впливу; управлінські рішення; інвестиції; класифікація стратегій; ризик; витрати.

**Постановка проблеми.** Стратегія підприємства та її ефективність багато в чому визначається станом або інколи наявністю стратегічного менеджменту підприємства. Тож стратегія розвитку будь-якого підприємства можлива насамперед при наявності фахівців з менеджменту та критично важливої кількості функціональних керівників, що переконані у важливості дотримання стратегічних пріоритетів та необхідності відповідних змін. Потрібності аналізу і розгляду усіх можливих варіантів стратегій підприємства. Це є перший необхідний крок. Далі йде якісний неупереджений аналіз, спрямований на розробку та вибір оптимальної стратегії підприємства. Вибір параметрів та показників оптимальності для побудови класифікації стратегій підприємства. Важливо, щоб визначальною метою та завданнями її складання характеризувалися під конкретний об'єкт і також з конкретною факторно-часовою прив'язкою. Особливої важливості з формування стратегії розвитку підприємства є сфери, де діють динамічні ринкові трансформації з високим ступенем невизначеності та коливаннями параметрів зовнішнього оточення. Така ситуація вимагає від менеджменту підприємства гнучкості у формуванні стратегії та відповідного підбору кадрів. Саме через війну, що провокує постійні зміни в середовищі, запропонована тема статті і є особливо актуальною на сьогодні. Галузеві тенденції відображають стан економіки будь-якої країни. Адже розвинені підприємства – це високотехнологічні виробники продуктів і як правило щільно пов'язаний з багатьма іншими галузями виробництва та сферами послуг. Значна кількість підприємств, які шукають шляхи розвитку перебувають в пошуках інвестиційних проєктів незалежно від джерел фінансування і форм власності об'єктивно реалізуються в різних сферах. Доцільним є формування стратегій розвитку, що сприяють досягненню поставлених цілей підприємства в довгостроковому періоді їх діяльності. В цілому варто зауважити що в більшості випадків, стратегії розвитку підприємств використовують для виживання цих підприємств в довгостроковому періоді часу. Тому в процесі формування цих програм здебільшого потребують інвестиційно-інноваційних системних вкладень, які характеризуються певним рівнем ризику. Так, військовий стан в Україні – це значний ризик непередбачуваності впливу зовнішнього середовища, зниження ефективності через ризик і їх страхування в життєдіяльності підприємств. Втрачання контролю над ризиками веде до недостатнього або дорогого рівня інвестування тощо. Саме стабільні інвестиційні вкладення є гарантією з реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. І це потребує значної уваги до питань



формування і відбору та реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

Аналіз також певною мірою обґрунтовує потребу в підготовці необхідних фахівців для відповідного напрямку роботи, а також для здійснювання капітальних вкладень через різні інвестиційні проєкти тощо. Отож, аналіз стратегій розвитку підприємств є базою для ухвалення різнопланових специфічних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний вклад у розвиток теоретичних підходів до питань стратегічного планування розглядають у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців. Варто відзначити наукові роботи О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, А.П. Міщенко, О.С. Виханського, Г.І. Кіндрацької, Б.О. Короля, У. Кінга, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікланда та багатьох інших авторів [1–8].

Попри все залишаються невирішеними раніше частини загальної проблеми. Так, огляд публікацій вказує на обмеженість розкриття проблеми наприклад у відпрацьованій технології стратегії розвитку підприємств. Автори розглядають стратегічне планування в загальних рисах та висвітлюють зазвичай лише окремі аспекти або елементи такого планування.

Частина досліджень дозволяє судити про тенденції, фактори впливу на поведінку на ринку різних учасників та споживачів, адміністративні перепони, використання досліджень методів оцінки інвестицій, податкових особливостей, та ін. Ускладнюються інколи штучними труднощами прогнозування через можливе просування лобістських законів або ж складних міждержавних стосунків політичного характеру, що суттєво впливає на економічні стосунки і процеси взаємодій.

**Мета статті (постановка завдання).** Проаналізувати стратегії розвитку підприємств, виявити основні фактори впливу на підприємства та тенденції і динаміку цих змін. Виявити можливості та перспективи розвитку та шляхи вдосконалення відповідного чинника через прямі та дотичні впливи на бізнес, які базуються на проведенні аналізу, дослідженнях та обґрунтуваннях застосування тих чи інших стратегій розвитку підприємств.

Для досягнення дослідницької мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- проаналізувати базові стратегії розвитку підприємства;
- виділити та проаналізувати основні типи стратегій інтегрованого зростання;

- розглянути відмінності в характеристиках стратегій розвитку підприємств;
- сформулювати основні критерії, які впливають на вибір стратегії диверсифікованого зростання;
- проаналізувати базові стратегії розвитку моделей Томпсона-Стрікланда та інших.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізуючи визначення стратегії розвитку, можемо сказати, що на сьогоднішній день немає єдиного прийнятого підходу щодо вивчення цього питання. Власне така ситуація дещо ускладнює процес подальшої систематизації, тому вважаємо за доцільне навести основні визначення стратегії, а пізніше вже стратегії розвитку.

Школа Гарварду запропонувала метод встановлення саме конкурентних переваг і цілей для підприємства як стратегію [12]. Такий сформульований підхід визначає виділення сегментів бізнесу, в яких буде здійснювати діяльність підприємство.

І. Ансофф обґрунтовує, що стратегія є методом визначення досяжних та базисних цілей для функціонального, ділового та корпоративного рівнів [4], тобто він стратегію розглядає як систему, яка може врівноважити та задати напрямок функціонування і загального росту підприємства.

Дюпон Чандлер відстоює, що стратегія – це метод виявлення, який визначає довгострокові цілі підприємства, виробничі та функціональні програми дій та пріоритетні напрями спрямування і використання ресурсів [5]. Постановка довгострокових цілей без їх перегляду (або за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства) є головною відмінністю його бачення і підходу.

Майкл Портер визначає стратегію як визначення та адаптацію сильних і слабких сторін підприємства. Також його погляд спрямований на те, що це спосіб можливого реагування підприємства на зовнішні загрози та використання можливостей. Головною метою розробки стратегії за Портером є досягнення конкурентних переваг базового підприємства над усіма конкурентами в довгостроковій перспективі діяльності та в кожному напрямі ведення бізнесу.

Г. Хамель розглядає стратегію підприємства як спосіб розвитку в бізнесі існуючих ключових конкурентних переваг. Також вважає що унікальні можливості підприємства та залучені внутрішні ресурси лежать в основі конкурентоспроможності.



А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд трактують, що стратегія – це певний набір послідовних рішень та дій, виконання яких сприяє досягненню бажаних показників діяльності, що були обумовлені і встановлені [11].

Деякі українські вчені визначають стратегію як план для максимально ефективного розподілу ресурсів для досягнення поставлених довгострокових цілей та систематизації таких цілей.

Л. Є. Довгань зазначає, що слід вкладати у визначення поняття «стратегія» більш комплексний підхід, де стратегія це не лише засіб досягнення цілі, а також спосіб, з допомогою якого підприємство розвиває свою взаємодію на ринку та з конкурентами зокрема. Це певна програма функціонування підприємства у його зовнішньому середовищі. Досягнення рівня задоволеності клієнтів, а також у який прийнятний спосіб реалізуються інтереси працівників підприємства та власників, і спосіб, з допомогою якого зміцнюються конкурентні позиції підприємства в цілому на ринку.

Ф. Ф. Бутинець в своїх напрацюваннях розглядає стратегію як набір правил, які необхідні для розробки та ухвалення тих чи інших управлінських рішень, що безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства [7, С. 256].

Всі вищезазначені визначення та поняття «стратегії», що були наведені, попри різні підходи, в більшості випадків доповнюють один одного. Виявляють та доповнюють основні методи, принципи та способи розробки, формування та реалізації стратегії. Яку розглядають як вдосконалену техніку керування підприємством, що забезпечуватиме постійний розвиток підприємства. І найефективнішу діяльність в умовах мінливого зовнішнього бізнесового середовища та внутрішньої організаційної діяльності підприємства.

Для того, щоб обрати стратегію для незалежного господарюючого суб'єкта, в першу чергу потрібно провести оцінювання його різнобічного стану на даний період часу а також дослідити основні тенденції розвитку зовнішнього оточення підприємства.

Характерними ознаками для стратегії діяльності підприємства є ряд кроків:

1. Розробляється не конкретний план дій підприємства, а загальний напрямок діяльності – орієнтир.

2. Увага концентрується на розв'язанні основних проблемних напрямках.

3. Коли підприємство досягає визначеної бажаної цілі та господарських позицій, розроблена стратегія підприємства перестає бути потрібною.

4. В період розробки стратегії інформація є неповною та неточною й узагальненою.

5. Стратегія бізнесу розглядається як інструмент досягнення цілей та мети підприємства.

6. Орієнтири підрозділів та стратегія підприємства є майже взаємо замінюваними на різних рівнях функціонування організації: те, що є орієнтиром для нижчих рівнів менеджменту, може бути стратегією для вищих, і навпаки.

Традиційно вважається, що стратегічні цілі підприємства матимуть успіх, коли діяльність всіх підрозділів підприємства є взаємоузгодженою та координується, всі ресурси підприємства використовуються ефективно, а зовнішні комунікації та взаємодія з учасниками ринку є стабільними та прогнозованими. Все ця комплексна взаємодія є основою систематизації стратегій, що розробляються на підприємстві.

Все ж для повного розуміння та аналізу необхідно брати до уваги найпоширеніші та широко висвітлені стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, їх охарактеризовано в таблиці. Вони відбивають загально визнані підходи до стратегій зростання підприємства і пов'язані зі зміною стану одного чи кількох основних елементів оцінки стратегій [3]: 1) продуктів; 2) ринків; 3) галузей; 4) місця (рейтингу) підприємства всередині галузі; 5) технологічності підприємства. Також кожний із зазначених елементів може перебувати, як правило, в одному з двох станів: закріпленому (освоєному) чи новому. Наприклад, щодо виготовлення продукту, то це може бути стратегічне рішення виробляти базовий продукт, або переходити на виробництво нового. Першу групу загально визнаних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні такої стратегії підприємство може покращити або виробляти новий продукт, залишаючись у тій же галузі. Ця стратегія також передбачає пошук можливостей поліпшення положення підприємства на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Таблиця

Основні стратегії розвитку підприємств

Назва стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєні	Освоєні	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєні	Нові	Маркетинг нових ринків



## продовження таблиці

Розвиток продукту	Нові	Освоєні	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотня вертикальна інтеграція	Освоєні	Освоєні	Інтеграція з постачальниками
Створення стратегічних альянсів	Освоєні та нові	Нові	Співробітництва для ефективності управління, створення спільного продукту, залученню нових клієнтів, реклами
Стратегія кооперації через франчайзинг	Нові	Комбіновані	Використанням технології управління та маркетингової системи збуту.
Стратегія управління за контрактом	Комбіновані	Нові	Спосіб виходу на зарубіжний ринок з мінімальним ризиком і отриманням доходів з самого початку діяльності під-ва
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєні	Освоєні	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Нові	Освоєні	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Стратегія географічного розширення	Комбіновані	Нові	Збільшенням збуту за рахунок впровадження наявних чи нових товарів на нові ринки в різних кутах світу
Горизонтальна диверсифікованість	Нові	Освоєні	Освоєння нової технології на старому виробництві для но
Конгломератна диверсифікація	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку

Щодо типів стратегій концентрованого зростання, то реалізація цих стратегій потребує великих маркетингових заходів. Горизонтальна інтеграція передбачає, що підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами [1]:

Отож, виходячи з загально визнаних підходів розуміння стратегії наведених вище, можна виділити чотири узагальнюючі підходи обґрунтувань стратегічного розвитку підприємств, а саме:

- 1) Напрями розвитку, тобто комбінація стратегічних напрямів

розвитку з розроблених альтернатив і функціональних стратегій керування, що встановлює на визначений період певну сукупність норм, орієнтирів, сфер, напрямів, способів і правил спільної діяльності, які забезпечують стабільний рух підприємства. Стабільність діяльності підприємства є основою зростання і підвищення конкурентоздатності, що, в свою чергу, зміцнює позиції на ринку, тобто це є певна програма, яка змінює стани підприємства. Ці стани є якісно іншими за попередні, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості та якості або характерні риси, розкриваючи які можна реалізувати нові можливості. 2) Це напрям вмілого використання ресурсів. Знаходження ефективних шляхів використання (розрахунку) ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх життєвих етапах розвитку. Тобто генеральна комплексна програма дій, виражена і в кількісній, і в якісній формі, що дають чітке представлення про можливі майбутні параметри розвитку підрозділів господарювання з урахуванням поставлених цілей і ресурсів, необхідних для їх досягнення. 3) Напрямок, пов'язаний з розробкою та прийняттям управлінських рішень, передбачає певні процедурні етапи виявлення, збору та обробки інформації та дотримання технологій розробки рішень, а також установа цілей підприємства та розробки стратегічного плану дій. 4) Напрямок, пов'язаний з розбудовою, адаптацією організаційних структур підприємства, продиктований насамперед зовнішніми змінами та відповідно адаптацією підприємства до взаємодії з зовнішнім середовищем, а також перерозподілом внутрішніх потенціалів підприємства згідно з обраними стратегічними орієнтирами розвитку.

**Висновки.** Отже, у реальній діяльності підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій, які наближають його до поставленої мети, особливо це притаманно в багатогалузевих компаніях з широким асортиментом продукції.

Стратегія розвитку підприємства значною мірою визначається за результатами вивчення зовнішніх впливів на бізнес і можливих внутрішніх резервів і перспектив переорієнтації діяльності з урахуванням мінливих ринкових обставин. Вона полягає у розробці систематизованих показників для довгострокової орієнтації підприємства. По можливості для будь-якого виду виробничої діяльності і досягнення відповідного планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, виходячи з досвіду світових практик бізнесу, які





досягли успіху впливає, що вони займаються впровадженням та адаптацією системи стратегічного управління на постійній основі.

За концепцією стратегічного менеджменту, результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища – незамінний елемент при формуванні місії та цілей підприємства, що виступає як визначальний елемент стратегії розвитку. А стратегія є інструментом досягнення цілей як їх адаптована та упорядкована система. Варто зазначити, що стратегічне бачення – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтири для підрозділів і розрахунку ресурсів для реалізації заходів і досягнення поставлених цілей і виступає як обґрунтована концепція менеджменту для підприємства.

Отже, стратегія – це довгостроковий виражено визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на якісне закріплення його позицій через задоволення потреб споживачів та оптимальне досягнення поставлених цілей. А основне призначення стратегії розвитку підприємства – забезпечення розуміння менеджментом підприємства визначеного в часі довготривалого впровадження змін та інновацій на підприємстві. З забезпечення та вчасного перерозподілу досяжних ресурсів для підприємства з метою досягнення його цілей, враховуючи вимоги зовнішнього середовища як механізму передбачення майбутніх змін у діяльності підприємства і його адаптивної внутрішньої координації.

1. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96. 2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 366 с. 3. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет, 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf). (дата звернення: 12.04.2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>. 4. Ансофф І. Стратегічне управління / скор. пер. з англ. І. Ансофф ; під ред. Л. І. Євенко. К. : Економіка, 1989. 519 с. 5. Chander A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise : Alfred Chandler. *Massachusetts Institution of Technology*. The Mit Press, 1962, 1990. 465 р. 6. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2019. Вип. 5 (268). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf>. (дата звернення: 12.04.2024). 7. Бутинець Ф. Ф., Шигун М. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с. 8. Khetagurova D. O., Balabash O. S. Strategic analysis of the environment of hotel industry enterprises. Article. Odesa. 2022. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/95-101.pdf>. (дата звернення: 12.04.2024). 9. Polinkevich Oksana. Strategies for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine. Article. *Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*. 2020. Lutsk, 2020.

**10.** M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash. The Role of Entrepreneurship in Strategic Management of the Tourism Industry. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. Issue 2. **11.** Galasyuk S. S., Galasyuk, K. A. Development trends of the hotel industry establishments. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities* : Collective monograph. Poland : Publishing House "Baltija Publishing", 2019. P. 489–502. **12.** Томпсон А. А., Стрікленд Дж. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу / пер. з англ. Москва : Вільямс, 2003. 924 с. **13.** Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23.

## REFERENCES:

**1.** Velychko T. H. Osnovni napriamy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh staloho rozvytku. *Ahrosvit*. 2020. № 7. S. 92–96. **2.** Kindratska H. I. Stratehichnyi menedzhment : navch. posib. K. : Znannia, 2006. 366 s. **3.** Hudz O. I. Stratehichni rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia. *Ekonomika i suspilstvo*. Mukachivski derzhavnyi universytet, 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf). (data zvernennia: 12.04.2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>. **4.** Ansoff I. Stratehichne upravlinnia / skor. per. z anhl. I. Ansoff ; pid red. L. I. Yevenko. K. : Ekonomika, 1989. 519 s. **5.** Chander A. Strategu and Structure: Charters in the Historu of the Industrial Enterrrise : Alfred Chandler. *Massachusetts Institution of Technologu*. The Mit Rress, 1962, 1990. 465 p. **6.** Balabash O. S. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva hotelnoho biznesu na zasadakh protsesnoho pidkhdou. *Naukovyi visnyk ONEU*. 2019. Vyp. 5 (268). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf>. (data zvernennia: 12.04.2024). **7.** Butynets F. F., Shyhun M. M. Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti : navch. posib. Zhytomyr : ZhDTU, 2004. 352 s. **8.** Khetagurova D. O., Balabash O. S. Strategic analysis of the environment of hotel industry enterprises. Article. Odesa. 2022. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/95-101.pdf>. (data zvernennia: 12.04.2024). **9.** Polinkevich Oksana. Strategies for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine. Article. *Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*. 2020. Lutsk, 2020. **10.** M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash. The Role of Entrepreneurship in Strategic Management of the Tourism Industry. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22. Issue 2. **11.** Galasyuk S. S., Galasyuk, K. A. Development trends of the hotel industry establishments. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities* : Collective monograph. Poland : Publishing House "Baltija Publishing", 2019. P. 489–502. **12.** Tompson A. A., Striklend Dzh. Stratehichnyi menedzhment: kontseptsii y sytuatsii dlia analizu / per. z anhl. Moskva : Viliams, 2003. 924 s. **13.** Charkina T. Yu., Martseniuk L. V., Zadoia V. O., Pikulina O. V. Stratehichni napriamy upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh kryzy. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 2. S. 19–23.

---



*<sup>1</sup>National University of Water Management and Environmental Engineering, Rivne*

## **ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIES: CURRENT TRENDS**

**The expediency of forming development strategies that contribute to the achievement of the set goals of enterprise is considered. In general, it is worth noting that in most cases, enterprise development strategies are used for their survival in the long term.**

**A significant part of the possible variants of enterprise strategies has been analyzed. Of particular importance in the formation of the enterprise development strategy are the areas where there are dynamic market transformations with a high degree of uncertainty and fluctuations in the estimated parameters of the external environment. This situation requires flexibility from the company's management in the formation of a strategy and appropriate recruitment. Also, martial law in Ukraine is a significant risk of unpredictability of possible changes and the corresponding impact of the external environment, a decrease in efficiency due to risks and their insurance in the life of enterprises. Loss of control over risks leads to insufficient or expensive level of investment, etc. It is stable investment investments that are a guarantee for the implementation of the chosen strategy for the development of the enterprise. And this requires considerable attention to the issues of formation and selection and implementation of the chosen strategy for the development of the enterprise.**

**The analysis of the definitions of the «strategy» of different authors and different strategic approaches to their creation leads to the conclusion that in most cases their diversity complements each other. Identify and complement the methods, principles and methods of developing, forming and implementing the strategy. Which is considered as an improved enterprise management technique that will ensure continuous development. And the most effective activity in the conditions of the changing external business environment and the internal organizational activity of the enterprise.**

**The carried out analysis also to some extent justifies the need for specialists for the relevant area of work, as well as for making capital investments through various investment projects, etc. Thus, the analysis of enterprise development strategies is the basis for making diverse, specific, as a rule, long-term management decisions.**

**Keywords:** analysis; development strategy; enterprise; strategic planning; management; market; price; influencing factors; management decisions; investments; classification of strategies; risk; costs.

Отримано: 13 червня 2024 року  
Прорецензовано: 18 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>2</sup>Надслучанський інститут Національного університету водного господарства та природокористування, м. Березне

## ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто суть та зміст основних підходів при розумінні поняття управлінського рішення. Розкрито глибину та значимість управлінських рішень. Обґрунтовано, що управлінське рішення є продуктом чи результатом управлінської діяльності, тобто це є те, що виробляє менеджер в результаті своєї діяльності: обмірковувань, прогнозувань, варіантів, обговорень, висновків і дій, спрямованих на реалізацію цілей управління підприємством. Обґрунтовано основні аспекти, які вимагають враховувати управлінські рішення в процесі менеджерської діяльності, а саме, здоровий глузд, адаптованість до конкретних умов, достатня повнота інформації, узгодженість між рівнями управління та спеціальними функціями. Обґрунтовується, що ефективність менеджменту підприємства як спеціальної економічно-управлінської категорії відображає роль управлінського персоналу в підвищенні ефективності діяльності підприємства. Проаналізовано взаємозв'язок застосування цих понять та термінів стосовно процесу розробки управлінських рішень та їх реалізації на підприємстві. Проведено аналіз відомих технологій з розробки та ухвалення управлінських рішень в цілісній системі функціонування менеджменту підприємства. Запропоновано загальні підходи вимірювання ефективності управлінських рішень як методиками інтеграційного оцінювання так і іншими, що передбачають розрахунки рівнів економічної ефективності управлінських рішень, у тому числі й якісні властивості управлінських рішень, де важливо напрацювати зручне обчислення узагальнюючого коефіцієнта від результатів реалізації менеджерського рішення. Зазначено, що ефективність управлінського рішення в багатьох випадках залежить не стільки від його абсолютної розрахункової правильності, скільки від своєчасності, зазначеної послідовності та з дотриманням якісних вимог. Зазначено, що якісні характеристики управлінського рішення розраховуються як сукупність технічних, економічних та інших параметрів, які задовольняють конкретного споживача у певний час та

забезпечують його очікування. Охарактеризовано, що якість та ефективність – це, як правило, комплексні показники, які не завжди можуть відобразити всі аспекти складного рішення на складному об'єкті, оскільки найбільш вдалі результати нівелюють низькі показники, проте комплексні показники залишаються головним критерієм оцінки розроблених управлінських рішень. Запропоновано варіанти технологій розробки управлінських рішень для їх ухвалення менеджерами в системі підприємства.

Отже, аналіз технологій розробки рішень та їх результатів (переваги, недоліки, можливості) є базою для ухвалення різнопланових управлінських рішень менеджерами підприємств різних рівнів.

**Ключові слова:** аналіз; фактори впливу; управлінські рішення; інфляційний ризик; менеджмент підприємств; технології ухвалення управлінських рішень; методи ухвалення управлінських рішень; альтернативні варіанти.

**Постановка проблеми.** Забезпечення діяльності підприємства професійним управлінським процесом має корінне значення для будь-якого бізнесу. Менеджерська ефективність базується на знаннях та набутих вміннях керівництва спрямовувати діяльність підрозділів на новітньому технологічному рівні. Ефективність діяльності підприємства забезпечується не тільки високою продуктивністю праці робітників та інженерних працівників, які безпосередньо створюють товар або надають високоякісні послуги. А також це постійний процес вдосконалення управлінського процесу на всіх рівнях менеджменту підприємства, адже це великий резерв вдосконалення діяльності організації. Якість управлінського процесу у кінцевому рахунку визначається ухваленими тактичними та оперативними рішеннями та організацією їх виконання. Все вищеперераховане разом забезпечує власну нішу на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту. Процес визначення проблеми, підготовки управлінських рішень умовно можна назвати управлінською технологією розробки, обґрунтування і ухвалення рішень. Вона являє собою сукупність послідовно впорядкованих операцій та інколи повторюваних дій, що складаються з окремих етапів та процедур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових публікацій та різних підходів щодо запропонованих етапів процесу підготовки управлінських рішень та їх ухвалення систематизує цей процес. Наприклад, В. Приймак розглядає процес розроблення і ухвалення рішення з наступних складових: всебічний збір інформації про ситуацію і проблеми; визначення суті проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення поставленої задачі; підбір необхідної інформації; аналіз зібраної інформації; формування спектра обмежень



і можливих критеріїв вибору; генерування альтернатив; оцінка альтернатив; вибір оптимального рішення; погодження запропонованого рішення з органами управління і виконавцями; виконання рішення [12, С.184]. Автор А. Виноградська відстоює думку, що процес ухвалення рішення управлінців складається з 9-ти етапів і має наступну послідовність: ознайомлення з проблемою або складною ситуацією; вивчення ситуації і формування мети; збір потрібної інформації і визначення показників для оцінки проєкту рішення; підготовка проєкту рішення; оцінка ймовірних варіантів рішення і вибір прийнятного варіанту; правове узгодження рішення; доведення рішення до виконавців і розроблення плану заходів виконання рішення; контроль виконання рішення; узагальнення підсумків виконання рішення [2, С. 148].

І.Гевко виокремлює наступні основні етапи розроблення управлінських рішень: ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей підприємства і стратегії прийнятної для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; розробка альтернатив; вибір остаточного рішення; виконання рішення [4, С. 42].

Автори Л. Батаршева і А. Лук'янова в своїх працях описують процес ухвалення управлінських рішень з семи етапів: визначення проблемної ситуації; її аналіз; розробка альтернатив; оцінка альтернатив за обраними критеріями; відбір рішення; реалізація найбільш прийнятного варіанту; контроль за виконанням, визначення оцінки ефективності і корегування рішення [13, С. 62].

Американські теоретики з менеджменту М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі описують складові процеси формування управлінського рішення з наступних п'яти етапів: дослідження проблеми; формулювання обмежень і критеріїв для ухвалення рішення; пошук альтернатив; оцінка альтернатив; кінцевий вибір [10, С. 264].

**Мета статті (постановка завдання).** Дослідити суть понять ухвалення управлінських рішень. Проаналізувати та узагальнити теоретико-методологічні основи технології з розробки управлінського рішення. Теоретично обґрунтувати рекомендації практичної модернізації технології прийняття управлінських рішень, з урахуванням значних технологічно-інформаційних змін сьогодення в управлінських процесах. Виходячи із зазначеної мети теоретичного дослідження сформульовано наступні завдання:

- розкрити теоретичну сутність управлінських рішень;
- проаналізувати основні етапи технології розробки та ухвалення управлінських рішень в організації.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінське рішення як кінцевий продукт є результатом управлінської діяльності. Воно може бути виробленим швидко або ж протягом тривалого часу, це залежить від певних чинників. Основним, що впливає на швидкість рішення, є наявність достовірної інформації, обраний метод розробки рішення, кваліфікація та досвід менеджерів і команди з розробки рішень і забезпечення ресурсами для виконання рішення. Тобто це є те, що виробляє менеджер в результаті своєї діяльності (оскільки остаточне рішення за ним):

- обмірковування дій;
- прогнозування варіантів;
- обговорення, висновків і дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Процес рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковування дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей підприємства. Здоровий глузд при розробці управлінського рішення передбачає його реалістичність, тобто не можна ухвалювати нереальні чи недосяжні рішення. Ухвалене рішення, аби стати ефективним, має відповідати потенціалу та засобам системи працівників, що його реалізовує. Важлива чіткість та зрозумілість управлінського рішення і його доступне формулювання для задіяних рівнів працівників та вивірення цілей, завдань і шляхів та необхідних засобів для їх досягнення.

Також важливо розібратись в суті поняття «рішення» для того, щоб розуміти, що в різних ситуаціях, а також різними особами в слово «рішення» може бути закладене різне поняття по суті його розуміння в конкретний момент часу комунікацій. Це важливо саме для людей задіяних в підготовці, розробці, ухваленні і реалізації управлінських рішень. На кожному з цих етапів важливо всім задіяним учасникам процесу сприймати та розуміти трактування зазначеного поняття в одному понятійному полі, щоб не допустити різних за суттю неузгодженостей. Адже понятійне порушення комунікацій може призвести до збоїв у роботі, а в цьому випадку це збій, який веде до хибного рішення, що неприпустимо. В літературі для менеджерів поняття рішення неоднозначне і розглядається в трьох аспектах: як процес; як акт вибору; як результат вибору. Рішення як процес передбачає і розглядається як певний інтервал часу, протягом якого рішення розробляється, ухвалюється і реалізується. Рішення як акт вибору включає етап ухвалення рішень з дотриманням особливих правил, процедур (методів). Рішення як результат вибору – це





вольовий акт, який зорієнтований на наявність альтернатив зближених цілей і мотивів поведінки особи, що ухвалює рішення та рівня її професійності та досвіду.

Для розробки, ухвалення та оцінки розрахунків управлінських рішень на тих чи інших технологічних етапах доцільно використовувати відповідні моделі та методи. Залежно від сфери діяльності та умов з вихідними даними для визначення найбільш ефективними будуть методи математичного програмування, статистичні методи та методи прогнозування. Для проблем з високим ризиком та невизначеністю краще підходять методи стохастичного моделювання та імітаційне моделювання. Також можна застосувати теорії ігор, масового обслуговування, системного аналізу. Використовуються і евристичні методи при доцільності використання. Щодо комплексної оцінки управлінських рішень, крім ефективності конкретного (технологічного) рішення, доцільно вираховувати ще ефект або суму ефектів від результату, що впливає на імідж, підтримку бренду, задоволеність колективу та інше.

Для досягнення поставлених завдань використовувались різні методи наукових досліджень, зокрема діалектичний метод для наукового пізнання, економічної теорії, теорії і практики менеджменту, наукові публікації вчених з теоретико-методологічних питань та технології розробки управлінських рішень для підприємств. Для формування загальних висновків і проведеного дослідження використовують методи дедукції та індукції. Абстрактно-логічний метод та метод синтезу застосовують, наприклад, при уточненні трактувань, аналізу при вивченні тенденцій управління підприємствами і ролі управлінських рішень зокрема.

Характеризуючи думки науковців щодо технології ухвалення і реалізації управлінських рішень, С. Груб'як виділив такі етапи розроблення та ухвалення управлінських рішень, як збір інформації про існуючі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та джерела її виникнення; розробка оціночної системи; діагностика ситуації; розроблення прогнозу сценаріїв; генерування альтернативних варіантів для розробки рішень; відбір кращих управлінських рішень; експертна оцінка основних варіантів управлінських дій; колективна експертна оцінка; процедура ухвалення рішення; контроль та оцінка виконання рішення [5, С. 203]. Розглянемо зміст етапів більш детально [5, С. 203–204]. Перші п'ять етапів автора, як-от: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розроблення системи для оцінки; діагностика ситуації; розроблення прогнозу розвитку ситуації, як

правило, відносять до підготовчих процесів під час розробки управлінського рішення. Це етапи, де приходить та проходить управлінська інформація для отримання, обробки і аналізу вторинної та первинної кількісної й якісної інформації, що перетворюється у дозовану і професійну для розроблення і обґрунтування ухвалення виваженого управлінського рішення.

Розробка альтернативних пропозицій для варіантів рішень зазвичай здійснюється двома шляхами, а саме: 1) використання фахівців різних напрямів для охоплення всіх можливих аспектів рішення; 2) спеціалізована компетентна комісія. Спільне в цих процесах є дотримання загальноприйнятих, спеціальних бюрократичних експертних процедур. Генерування альтернативних варіантів передбачає організацію підготовчих експертиз та використання методів «дискусії», «мозкового штурму», «колективного блокноту», «комісії», рідше «дельфи». Також використовують системи штучного інтелекту генерування альтернатив, як правило, у складних технологічних або економічних розрахункових випадках, де ці складові є однозначно вирішальними. Генерація альтернативних варіантів управлінських рішень, окрім використання інформації, результатів аналізу і прогнозів розвитку ситуації, достатньо сильно залежить від стилю менеджменту підприємства, зокрема керівника.

Наступний крок після створення альтернативних варіантів управлінських рішень це попередній аналіз. Варіанти можуть бути у вигляді концепцій, системи технологічних дій або можливих способів реалізації альтернативних рішень. Здійснюється попередній аналіз для відбору кращих конкурентних варіантів для конкретного підприємства.

Наступний етап – це складання сценаріїв розвитку реалізації рішень. Найважливішим при прописуванні сценарію є визначення факторів, які є ключовими і характеризують тенденції розвитку сценаріїв, а також види їх альтернативних варіантів та динаміки можливих змін.

Написання сценаріїв розвитку вирішення проблем здійснюється переважно з допомогою ситуаційного аналізу й експертного оцінювання. Комплексний підхід дає можливість брати до уваги та аналізувати кількісні та якісні показники і властивості. Експертні оцінки спектру впливів на ситуацію відображають багато інформації, з якої формуються альтернативні варіанти управлінських дій, яких, в свою чергу, описуються імовірні сценарії розвитку ситуації на шляху їх вирішення. Паралельно виокремлюються управлінські механізми можливих дій та сили впливу відібраних факторів і відповідної їх



оцінки. Також формується система оцінювання, за основними та допоміжними факторами та показниками, що впливають на реалізацію ухваленого рішення, яку використовують під час порівняльної оцінки основних альтернативних варіантів і сценаріїв можливого розвитку подій [12; 8].

Варто акцентувати увагу на тому, що при ухваленні важливих управлінських рішень колективна експертна розробка є об'єктивнішою і забезпечує більшу обґрунтованість і через те має потенційно більшу ефективність ухвалених рішень. Варто фахово підійти до формування експертних комісій, щоб до їх складу увійшли спеціалізовані компетентні фахівці. Крім потрібної спеціалізації, важливо, щоб вони мали досвід роботи в ролі експертів, тому що навик командної роботи теж необхідний і впливає як на час, так і на якість формування рішення. В експертній комісії мають бути представлені фахівці за всіма основними складовими проблеми, що аналізується та вирішується. Також продумується процес забезпечення ефективної взаємодії експертів, якщо це передбачено технологією проведення цієї експертизи. Ще одним аспектом експертизи є порівняльні оцінки впливу того чи іншого фактору альтернативних варіантів рішення. Це дає можливість сформувавши оціночну систему розглянутих факторів впливу на досягнення поставлених цілей, а з іншого боку проранговує на основі сформованої оціночної системи можливі рівні очікування досягнення мети з прив'язкою до необхідних витрат ресурсів при тих чи інших сценаріях розвитку ситуації. Обробка індивідуальних експертних оцінок з визначення результуючого експертного судження повинна виконуватися за завчасно відпрацьованими відповідними алгоритмами, щоб не порушити колективну конструкцію роботи, але мати можливість пропрацювати окремі судження.

Колективна експертиза є перевіреним механізмом і одним з основних інструментів ухвалення важливих управлінських рішень. Аналіз, оцінку і визначення кращого рішення необхідно здійснювати ще й на підставі своєчасної доцільності, оскільки в умовах сучасних ринкових умов бізнес є дуже динамічним через швидке поширення інформації і формування відношення в учасників взаємодії. Також в багатьох випадках важлива регулярність і передбачуваність рішень для споживачів, постачальників та інших компаньонів. Здебільшого вважається кращим варіант, який дає змогу забезпечити максимальне наближення до мети за мінімізації витрат ресурсів підприємства.

Завершальним етапом ухвалення управлінського рішення є функція контролю та оцінка виконання рішення. Різні види контролю

створюють певну систему показників, що контролюються і дають можливість виявляти відхилення і реагувати на них, вносити поправки, що допомагають реалізувати рішення більш виважено. Система контролювання на підприємстві, як і в системі ухвалення рішень, встановлює логіку зворотного зв'язку між керуючою і керованою підсистемами. Процес оцінки показників діяльності підприємства – це елемент контролю, в тому числі при перевірці ефективності управлінських рішень, наприклад за показниками використання основних факторів функціонування підприємства (показники для контролю підсистем кадрового забезпечення та потенціалу технічних засобів, виробничих потужностей, фінансових параметрів, збутових показників тощо). Також важливо контролювати соціальні та психологічні аспекти проблем, щоб розробляти управлінські рішення, направлені на вдосконалення не тільки організації виробництва та системи управління, а й покращення психологічного клімату, взаємовідносин між працівниками та задоволеності від праці.

**1.** Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та в бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 616 с. **2.** Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40–44. **3.** Виноградський М. Д. Організація праці менеджера. Київ : Кондор, 2003. **4.** Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень. Київ : Кондор, 2009. **5.** Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201–204. **6.** Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20, Ч. II. С. 147–151. **7.** Гуцалюк О. М. Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 200–204. **8.** Волошенко О. Еколого-орієнтований розвиток підприємств у контексті сталого розвитку. *Sustainable development – scientific debut*. Warsaw Management University, 2013. С. 63–72. URL: <https://is.gd/2Db6Gq> (дата звернення: 10.05.2024). **9.** Завадський Й. С., Лазоренко Л. В. Аналіз методів розробки та обґрунтування управлінських рішень. *Проблеми економіки агропромислового комплексу і формування його кадрового потенціалу*. 2000. С. 375–382. **10.** Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. **11.** Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті / ред. Бутинця Ф. Ф., Шигун М. М. Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2004. **12.** Подсолонко А. О. Менеджмент: теорія і практика. Київ : ЦУЛ, 2003. **13.** Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень. Київ : Атіка, 2008. **14.** Політило М. П. Методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <https://is.gd/mE9kT2> (дата звернення: 12.05.2024). **15.** Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень. Дніпро : РВВДНУ, 2002. **16.** Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров. Київ : ІРІДІУМ, 2006. **17.** Фоломкіна І. С. Особливості прийняття



стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Економіка та управління національним господарством*. 2013. № 4(24). С. 481–486. **18.** Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 9. С. 50–58. **19.** Decision Trees for Decision Making. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1964/07/decision-trees-for-decision-making> (дата звернення: 10.06.2024).

## REFERENCES:

1. Avinash K. Dixsit, Barri Dzh. Neilbaff. *Mystetstvo stratehii. Putivnyk do uspihku v zhytti ta v biznesi vid ekspertiv teorii hry*. Lviv : Vydavnytstvo Staroho Leva, 2019. 616 s.
2. Bondar Yu. A., Lehinkova N. I. *Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom. Intelekt XXI*. 2018. № 4. S. 40–44.
3. Vynohradskyi M. D. *Orhanizatsiia pratsi menedzhera*. Kyiv : Kondor, 2003.
4. Hevko I. B. *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen*. Kyiv : Kondor, 2009.
5. Hrubciak S. V. *Suchasni aspekty rozroblennia i pryiniattia upravlinskykh rishen. Ekonomika i suspilstvo*. 2017. Vyp. 11. S. 201–204.
6. Hutsaliuk O. M. *Osoblyvosti rozvytku tekhnolohii upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2011. Vyp. 20, Ch. II. S. 147–151.
7. Hutsaliuk O. M. *Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia tekhnolohichnoi zrilosti pidpryiemstva. Biznes Inform*. 2012. № 11. S. 200–204.
8. Voloshenko O. *Ekoloho-orientovanyi rozvytok pidpryiemstv u konteksti staloho rozvytku. Sustainable development – scientific debut*. Warsaw Management University, 2013. S. 63–72. URL: <https://is.gd/2Db6Gq> (data zvernennia: 10.05.2024).
9. Zavadskyi Y. S., Lazorenko L. V. *Analiz metodiv rozrobky ta obgruntuvannia upravlinskykh rishen. Problemy ekonomiky ahropromyslovoho kompleksu i formuvannia yoho kadrovoho potentsialu*. 2000. S. 375–382.
10. Meskon M., Albert M., Khedoury F. *Osnovy menedzhmenta*. Moskva : Delo, 1992.
11. *Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti / red. Butyntsia F. F., Shyhun M. M.* Zhytomyr : Vydvo ZhDTU, 2004.
12. Podsolonko A. O. *Menedzhment: teoriia i praktyka*. Kyiv : TsUL, 2003.
13. Pryimak V. M. *Pryiniattia upravlinskykh rishen*. Kyiv : Atika, 2008.
14. Politylo M. P. *Metodyka intehratsiinoho otsiniuvannia upravlinskykh rishen v systemi upravlinnia innovatsiinym rozvytkom subiektiv kooperuvannia. Efektyvna ekonomika*. 2013. № 2. URL: <https://is.gd/mE9kT2> (data zvernennia: 12.05.2024).
15. Sopilnyk O. V. *Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen*. Dnipro : RVVDNU, 2002.
16. Bushuev S. D., Bushueva N. S. *Upravlenye proektamy. Osnovy professyonalnykh znanyi y systema otsenky kompetentnosti proektnykh menedzherov*. Kyiv : IRIDIUM, 2006.
17. Folomkina I. S. *Osoblyvosti pryiniattia stratehichnykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti. Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. 2013. № 4(24). S. 481–486.
18. Tsiutsiura S. V., Kryvoruchko O. V., Tsiutsiura M. I. *Teoretychni osnovy ta sutnist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2012. № 9. S. 50–58.
19. Decision Trees for Decision Making. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1964/07/decision-trees-for-decision-making> (data zvernennia: 10.06.2024).

**Stasiuk B. B.** [1: ORCID ID: 0000-0002-0859-5681],

Senior Lecturer,

**Shyrko B. F.** [2: ORCID ID: 0000-0001-9430-5136],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

*<sup>1</sup>National University of Water Management and Environmental Engineering, Rivne*

## **TECHNOLOGIES OF DEVELOPMENT OF MANAGERIAL DECISIONS AS AN IMPORTANT ELEMENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

The article discusses the essence and content of the main approaches to understanding the concept of managerial decision. The depth and significance of managerial decisions are disclosed. It is substantiated that a managerial decision is a product or result of managerial activity. That is, this is what the manager produces as a result of his activities: - thinking about actions, forecasts, options, discussions, conclusions and actions aimed at achieving the goals of enterprise management. The main aspects that require taking into account managerial decisions in the process of managerial activity are substantiated, namely, common sense, adaptability to specific conditions, sufficient completeness of information, consistency between management levels and special functions. It is substantiated that the efficiency of enterprise management as a special economic and managerial category reflects the role of managerial personnel in improving the efficiency of the enterprise. The relationship between the application of these concepts and terms in relation to the process of development of managerial decisions and their implementation in the enterprise is analyzed. An analysis of known technologies for the development and adoption of managerial decisions in an integral system of functioning of enterprise management has been carried out. It is proposed to measure the effectiveness of managerial decisions both by methods of integration assessment and others, which provide for calculations of the levels of economic efficiency of managerial decisions including the quality of the property of managerial decisions. It is important to work out a convenient calculation of the generalizing coefficient from the results of the implementation of a managerial decision. It is noted that the effectiveness of a managerial decision in many cases depends not so much on its absolute calculation correctness, but in timeliness, the specified sequence and in compliance with qualitative requirements. It is noted that the qualitative characteristics of a managerial decision are calculated as a set of technical, economic and other parameters that satisfy a particular consumer at the appropriate time and meet his expectations. It is characterized that quality and efficiency are, as a rule, complex indicators, which sometimes cannot always reflect all aspects of a complex solution on a complex object, since the most successful results neutralize low ones, but these indicators remain the main criterion evaluation of the developed management decisions.



**Variants of technologies for the development of managerial decisions for their adoption by managers in the enterprise system have been proposed.**

**Thus, the analysis of decision-making technologies and their results (advantages, disadvantages, opportunities) is the basis for making diverse management decisions by managers of enterprises of different levels.**

**Keywords:** analysis; influencing factors; management decisions; inflation risk; management of enterprises; technologies of managerial decision-making; methods of managerial decision-making; alternative options.

Отримано: 12 червня 2024 року  
Прорецензовано: 17 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

<sup>2</sup>ВСП «Рівненський технічний фаховий коледж НУВГП», м. Рівне

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ДО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ

У статті визначено, що після повернення до цивільного життя ветеранів та учасників бойових дій чекає період адаптації до нових особливостей життя, умов соціальної взаємодії, формування особистісних навичок вирішення нових завдань. Підкреслено, що процес соціальної адаптації ветеранів та учасників бойових дій – це повний комплекс медичних, фізичних, психологічних, соціально-педагогічних заходів, спрямованих на відновлення здоров'я, психоемоційного стану та працездатності. Визначено, що для ефективної соціалізації та адаптації ветеранів в Україні необхідно створити мережу ветеранських центрів у містах, де вони зможуть отримати комплексну підтримку. Ці центри можуть стати центрами для громадських організацій, які працюють на підтримку ветеранів і використовують передові методи фізичної реабілітації для поранених, а також надають додаткові навички для побудови цивільної кар'єри.

**Ключові слова:** адаптація; соціалізація; ветерани; реформування; військові конфлікти; охорона здоров'я.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан суспільства, який характеризується економічною кризою та соціальною нестабільністю, формує середовище, яке може бути так само травмуючим для психіки тих, хто повертається з війни, як і самі бойові дії. Людина, що пережила екстремальну ситуацію з загрозою для життя, стикається зі значними викликами у відчутті своєї важливості та розумінні у суспільстві. Отже, ключовим аспектом відновлення після війни в Україні є подальший аналіз зміни ставлення громадян до ветеранів, вивчення їх потреб і розробка механізмів та інструментів адаптації та соціалізації учасників російсько-української війни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Українські науковці активно досліджують проблематику соціальної інтеграції та адаптації ветеранів і учасників бойових дій, розглядаючи її з різних боків.





Велика увага зосереджена на психологічних аспектах адаптації, що висвітлено в роботах таких авторів, як А. Алдашева, Л. Гребінь, Л. Литвиненко та інші. Особливості адаптації військових до бойових умов розглянуті у працях І. Бобровнича, О. Веритягіної, С. Заковряшини та інших. Дослідження О. В. Мельника зосереджене на вікових аспектах адаптації до мирного життя. Однак, не зважаючи на існуючі дослідження, що розглядають різноманітні аспекти, відзначається потреба в більш широкому аналізі соціальних інтеграційних можливостей через комплексний та інституціональний підхід до реінтеграції в цивільне життя, особливо в українському контексті.

**Метою цієї статті** є вивчення іноземного та вітчизняного досвіду, а також обґрунтування напрямів адаптації та соціалізації ветеранів російсько-української війни після повернення додому.

**Виклад основного матеріалу.** Перед вторгненням РФ в Україну в єдиному електронному державному реєстрі ветеранів війни було зареєстровано майже пів мільйона осіб [1]. Після завершення конфлікту особливої уваги та турботи потребуватимуть щонайменше 1,5 мільйона наших співгромадян, які мають досвід участі у воєнних діях. Цей перелік включає в себе не лише самих ветеранів, а й членів їхніх сімей, а також сім'ї загиблих воїнів.

Адаптація ветеранів війни, особливо молодих, є складною та багатогранною проблемою, що вимагає комплексного підходу та співпраці між урядом, громадськістю та самими ветеранами. Враховуючи факт того, що після війни сформується значна кількість ветеранів державі надзвичайно важливо детально планувати та реалізувати програми їхньої адаптації та соціалізації. Це сприятиме зменшенню можливих проблем та забезпечить гідне та якісне життя не лише ветеранам, а й їхнім сім'ям.

Серед основних викликів, які потребують ефективного реагування, можна виділити наступні аспекти:

1. Низький рівень національної, громадянської та оборонної свідомості серед населення України, обумовлений неефективністю системного механізму реалізації державної політики у сфері військово-патріотичного виховання.

2. Низька стійкість суспільства до потенційних загроз політичного, інформаційного і військового характеру, а також неготовність значної частини суспільства допомагати у забезпеченні безпеки та оборони України.

3. Недостатня ефективність існуючого державного механізму співпраці з ветеранами та відсутність мотиваційних чинників для їх

участі у національно-патріотичному вихованні.

4. Обмежена участь ветеранів у військово-патріотичному вихованні, що потребує удосконалення інтеграції в цей процес.

5. Низька ефективність системи військово-патріотичного виховання та початкової військової підготовки населення, що потребує перегляду та модернізації.

6. Незначна підтримка органів державної влади та місцевого самоврядування щодо залучення ветеранів до підготовки громадян до захисту України та підвищення престижу військової служби.

7. Недостатня кількість ветеранських об'єднань, які активно беруть участь у національно-патріотичному вихованні, що вимагає збільшення підтримки та розвитку цих ініціатив.

8. Низький рівень розвитку громадянського суспільства, зокрема ветеранських об'єднань, та відсутність системної підтримки їх роботи для підвищення громадянської активності та формування української ідентичності.

Для глибшого розуміння потреб і очікувань ветеранів українсько-російської війни, побудуємо їх портрет. Після завершення повномасштабного вторгнення майже 60% українських ветеранів повернулися до військової служби, 14% обрали цивільну кар'єру, а 9% займаються волонтерською діяльністю. Ще 7% зазнали труднощів з працевлаштуванням через участь у війні. Загалом, серед опитаних ветеранів, 31% є представниками Збройних Сил України та інших військових формувань. Варто відзначити, що серед учасників російсько-української війни представлені особи різних вікових груп (рис. 1) [2].

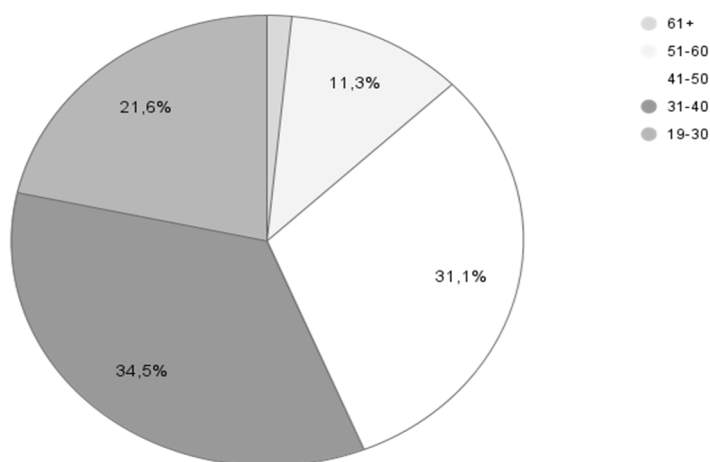


Рис. 1. Віковий розподіл ветеранів, %



У відсотковому співвідношенні найбільшу частку серед учасників російсько-української війни складають особи віком від 31 до 40 років (34,5%) і представники вікової категорії 41–50 років (31,1%). Ветерани у віці 61 рік і старші становлять лише 1,5%. Приблизно 22% учасників війни – молоді люди віком від 19 до 30 років [2].

Отже, можна зробити висновок, що більшість учасників російсько-української війни – це переважно молоді люди у працездатному віці, які мають потенціал для навчання, перекваліфікації, створення сімейних зв'язків та розвитку власного бізнесу. Серед найбільш привабливих напрямів для їхнього подальшого працевлаштування виділяються сектор інформаційних технологій, підприємництво, військова служба та послуги (рис. 2) [3].

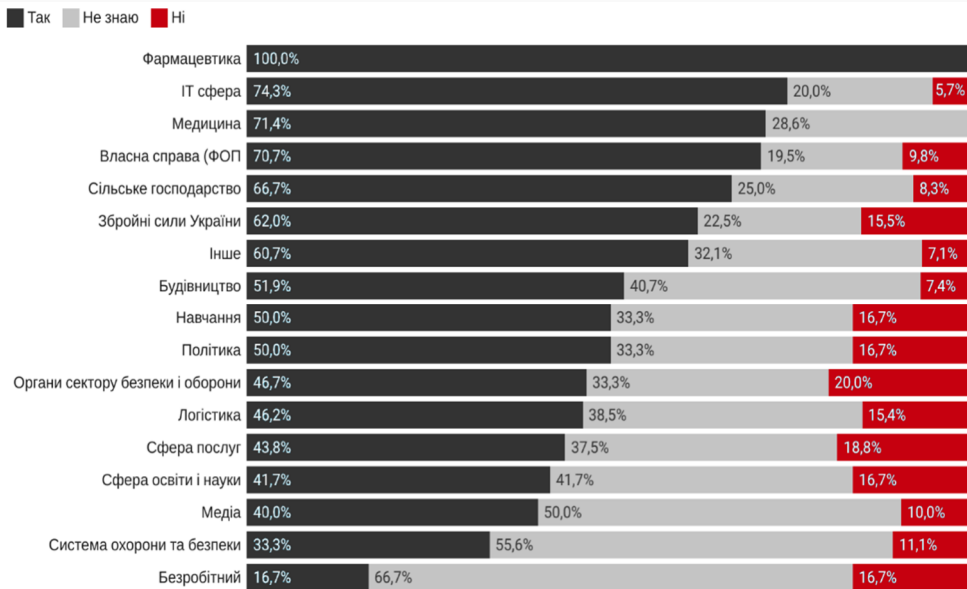


Рис. 2. Професійні орієнтири для ветеранів російсько-української війни

Аналізуючи результати опитування Соціологічної групи «Рейтинг», можна помітити, що зростає кількість людей, які висловлюють негативну думку про те, як держава виконує свої зобов'язання перед учасниками російсько-української війни. У січні 2023 року лише 53% респондентів вважали, що обов'язки виконуються належним чином [4].

Результати опитування чітко вказують на актуальні проблеми та значний рівень незадоволення серед ветеранів російсько-української війни з соціальних питань. Ветерани наразі відчувають велику потребу у покращенні умов здоров'я, житла, освіти,

працевлаштування та інших аспектах.

Державна політика у цій сфері охоплює широкий спектр пільг, включаючи охорону здоров'я, матеріальну допомогу, освіту, працевлаштування та умови проживання. Вона включає відновлення фізичного та психологічного здоров'я ветеранів, реабілітацію, протезування, санаторно-курортне лікування та безкоштовні ліки. Надання цих пільг регулюється численними нормативно-правовими актами та здійснюється через різні державні структури. Однією з форм пільг є матеріальна допомога, наприклад, згідно із законом «Про статус ветеранів війни та їх соціальний захист», вона передбачає виплату допомоги у розмірі 100% середньої заробітної плати під час тимчасової непрацездатності.

Державна підтримка в сфері зайнятості охоплює різноманітні заходи, включаючи збереження робочого місця під час служби, можливість використання річної відпустки у зручний для ветерана час і надання додаткової відпустки без втрати заробітної плати до трьох тижнів на рік у зручний для них період. Крім цього, ветерани мають доступ до ваучерів, що спрямовані на підтримку їхньої конкурентоспроможності на ринку праці, якими керує Державний центр зайнятості. Ці ваучери дозволяють здійснювати перепідготовку за робітничою спеціальністю, отримувати освіту за новою спеціальністю на базі бакалавра чи магістра або підвищувати кваліфікацію у вищих навчальних закладах.

Однак цих заходів недостатньо для повноцінної адаптації та соціалізації ветеранів. Необхідно застосувати комплексний підхід до вирішення цієї проблеми, що враховуватиме всі потреби найбільш незахищеної категорії населення, яка постраждала внаслідок військових дій.

Щоб зрозуміти, як можна покращити ситуацію, можна розглянути приклади успішних політик та практик підтримки ветеранського руху в провідних країнах світу. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки всі зареєстровані ветерани отримують комплексні медичні послуги від Департаменту у справах ветеранів (VA), який забезпечує всебічну медичну допомогу від профілактики до спеціалізованого лікування. Також у Великій Британії існує Альянс охорони здоров'я ветеранів, що забезпечує доступ до 49 лікарень та служб швидкої допомоги, де спеціалізовані фахівці надають високоякісне медичне обслуговування та активно співпрацюють з місцевими організаціями та благодійними фондами [5].

Для канадських ветеранів важливою є Програма «The Veterans



Independence Program», яка регулярно забезпечує неоподатковане фінансування для різних послуг, таких як особистий догляд, приготування їжі, догляд за територією, прибирання, а також професійні медичні та допоміжні послуги. Ця програма інтегрована в місцеві муніципальні ініціативи з метою задоволення різноманітних потреб ветеранів.

Соціальні пільги для ветеранів у різних країнах світу, включаючи Україну, в основному включають безпосередні виплати та звільнення від податків. Українська система підтримки ветеранів відрізняється від міжнародної практики можливістю отримання земельних ділянок, що непритаманно іншим країнам, де основною формою підтримки є допомога безпритульним і тим, хто знаходиться в зоні ризику втрати житла.

У США одним з ключових засобів фінансової підтримки є компенсація за інвалідність. Ветерани з інвалідністю, пов'язаною зі службою, мають право на щомісячну неоподатковувану компенсацію від Департаменту у справах ветеранів (VA), розмір якої може коливатися від \$133 до понад \$3400 на місяць. Величина компенсації залежить від різних факторів, таких як ступінь інвалідності, наявність членів сім'ї на утриманні та безробіття через інвалідність. Ще одним важливим інструментом матеріальної підтримки ветеранів є кредит на житло від Департаменту у справах ветеранів [5].

У Сполученому Королівстві Міністерство житлово-комунального господарства, громад та місцевого самоврядування вживає різноманітні заходи для полегшення доступу військовослужбовців та ветеранів до соціального житла. Це охоплює зміни у законодавстві, спрямовані на забезпечення житлом важкопоранених військовослужбовців та ветеранів з нагальними житловими потребами, які мають найвищий пріоритет у отриманні соціального житла від місцевих органів влади.

У Канаді існують різні фінансові програми, спрямовані на підтримку доходів канадських ветеранів. Одна з таких програм – «Допомога Збройних Сил Канади» – це щомісячна виплата, яка не оподатковується. Вона призначена для малозабезпечених ветеранів Збройних Сил Канади (CAF), які після участі в програмі реабілітації не мають права на отримання інших допомог. Для цієї програми VAC враховує дохід домогосподарства ветерана згідно з формулою Статистичного управління Канади, яка включає оподатковуваний дохід та будь-які отримані державні пільги.

Міжнародний досвід свідчить про те, що державна підтримка у

працевлаштуванні та самозайнятості ветеранів є важливим аспектом їх соціальної адаптації. Це сприяє стимулюванню розвитку малого та середнього бізнесу, що частково зменшує фінансове навантаження на соціальну сферу. Багато країн мають власні інструменти та стратегії підтримки ветеранів у сферах працевлаштування та підприємництва, які є ефективними та гідними наслідування.

У контексті підтримки ветеранського бізнесу в США можна зазначити, що запропоновані умови для створення ветеранських підприємств та фінансова підтримка, започатковані у 80-90-х роках, знайшли позитивний відгук серед ветеранської спільноти та американського суспільства в цілому. Це призвело до необхідності створення окремої установи – Управління ветеранського бізнесу та мережі місцевих центрів для подальшої підтримки розвитку ветеранського бізнесу [5].

У Великій Британії, наприклад, Міністерство Оборони фінансує програму підтримки ветеранів у працевлаштуванні під час їх переходу до цивільного кар'єрного розвитку. Ця ініціатива, відома як Кар'єрне Перехідне Партнерство (Career Transition Partnership), співпрацює з неурядовими організаціями, щоб надавати якісні та безкоштовні послуги з підбору персоналу та підтримки ветеранів, які покидають Збройні Сили протягом двох років після звільнення. Це сприяє їхній співпраці з роботодавцями, що оцінюють їхні унікальні навички та компетенції. Загалом, 86% ветеранів, які скористалися цією програмою після військової служби, знайшли роботу протягом шести місяців [6].

Розглядаючи досвід Канади, важливо відзначити, що щорічно зі Збройних сил Канади звільняється близько 5 000 осіб, середній вік яких складає 41 рік. Ця вікова група володіє якостями, такими як дисципліна і стійкість, що є ключовими для успіху у бізнесі. Тому необхідність у програмах розвитку ветеранського бізнесу стає стратегічно важливою для Канади, особливо з урахуванням успішного досвіду США.

Один з прикладів такої програми є Канадська програма фінансування малого бізнесу, яка створена для надання можливостей ветеранам розпочати власний малий бізнес. Іншим важливим інструментом підтримки ветеранів в Канаді є надання менторських послуг та програм перекваліфікації, спрямованих на розвиток ветеранського бізнесу. Наприклад, програма перекваліфікації «Легіон» сприяє розвитку та прискоренню цивільної кар'єри колишніх та нинішніх військовослужбовців запасу та регулярних Збройних Сил



Канади. Для досягнення цих цілей важливо впровадити три основні компоненти:

1. Оцінка рівня освіти: після перевірки знань і навичок ветеранам надаються кредити або виділяються кошти для подальшої освіти, включаючи програми отримання сертифікатів, дипломів або наукових ступенів.

2. Підприємницьке навчання: щорічно ветерани-підприємці мають можливість брати участь у «Лізі Левів Легіону», де вони вивчають передові бізнес-практики та отримують індивідуальне наставництво для розробки бізнес-планів. Після завершення семінарів учасники можуть представити свої проєкти перед журі та отримати інвестиційну підтримку.

3. Підтримка у пошуку роботи: експертна допомога з підготовки ветеранів та їх підтримка у пошуку відповідної ролі на ринку праці також відіграють ключову роль у їх соціальній адаптації.

Україна має всі можливості для ефективної співпраці між захисниками та цивільними громадянами, що є основою для успішної соціалізації ветеранів. Це і надання робочих місць, тренувально-реабілітаційні заходи, організація спортивних змагань та фестивалів, що сприяють інтеграції ветеранів у суспільство. Участь у тренуваннях та спортивних змаганнях допомагає їм залишатися активними та залученими до життя. Також важливо залучати фітнес-індустрію до підтримки ветеранів.

Для ефективної соціалізації та адаптації ветеранів в Україні необхідно створити мережу ветеранських центрів у містах, де вони зможуть отримати комплексну підтримку. Ці центри мають сприяти розвитку людського потенціалу, підвищенню фізичного та психологічного здоров'я, забезпечувати надання юридичної підтримки та професійної консультації. Вони також можуть стати центрами для громадських організацій, які працюють у сфері підтримки ветеранів, і використовують передові методи фізичної реабілітації для тих, хто отримав тілесні ушкодження, а також формувати необхідні навички для побудови цивільної кар'єри.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На сьогоднішній день держава вже частково займається медичною реабілітацією ветеранів, але інші аспекти їхньої підтримки потребують значного удосконалення та уваги. Наприклад, Кабінет Міністрів та Міністерство економіки вже вживають заходів для економічної реінтеграції демобілізованих осіб, але ці ініціативи потребують розширення на місцевому рівні. Необхідно розробити загальнонаціональну стратегію з чітким планом заходів для всіх

зацікавлених сторін. Крім того, важливо модернізувати застаріле законодавство, що стосується їхньої діяльності. Державі зараз необхідно сконцентрувати всі зусилля на тому, щоб забезпечити ветеранам можливість успішно інтегруватися в економіку та відчувати себе повноцінними членами суспільства. Це, у свою чергу, сприятиме загальній соціальній стабільності.

Важливим інструментом для реалізації нової стратегії має стати мережа ветеранських центрів, які надаватимуть ветеранам і членам їхніх сімей необхідну допомогу та підтримку під час їхнього переходу до цивільного життя на постійній та регулярній основі, відповідно до найкращих світових практик.

1. World Bank, Government of Ukraine, European Union, and United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment February 2022 – February 2023. March, 2023. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2022-2023-enuk>. (дата звернення: 14.05.2024). 2. Потреби ветеранів 2023. Дослідження Українського ветеранського фонду. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/> (дата звернення: 14.05.2024). 3. Двадцять загальнонаціональне опитування. Образ ветеранів в українському суспільстві (14–16 січня 2023). Соціологічна група «Рейтинг». 2023. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyate\\_zagalnonac\\_onalne\\_opituvannya\\_ukra\\_na\\_p\\_d\\_chas\\_v\\_yuni\\_obraz\\_veteran\\_v\\_v\\_ukra\\_nskomu\\_susp\\_lst.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyate_zagalnonac_onalne_opituvannya_ukra_na_p_d_chas_v_yuni_obraz_veteran_v_v_ukra_nskomu_susp_lst.html). (дата звернення: 14.05.2024). 4. War veteran entrepreneurship: veterans' cooperatives in Croatia. *An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy — path to sustainable future* : Proceedings of the 6th International Conference. 2012. URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/612450.Peorda\\_Gregov\\_Vrhovski\\_2012-\\_Weterans\\_entrepreneurship.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/612450.Peorda_Gregov_Vrhovski_2012-_Weterans_entrepreneurship.pdf) (дата звернення: 14.05.2024). 5. The Strategy for our veterans. Valuade. Contributing. The Secretary of State for Defence by Command of Her Majesty. 2018. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/755915/Strategy\\_for\\_our\\_Veterans\\_FINAL\\_08.11.18\\_WEB.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755915/Strategy_for_our_Veterans_FINAL_08.11.18_WEB.pdf). (дата звернення: 14.05.2024). 6. Government grants and loans for entrepreneurs in Croatia: Guide for 2023. Expat in Croatia. 2022. URL: <https://www.expaticroatia.com/government-grants-loans-entrepreneurs>. (дата звернення: 14.05.2024).

## REFERENCES:

1. World Bank, Government of Ukraine, European Union, and United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment February 2022 – February 2023. March, 2023. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2022-2023-enuk>. (data zvernennia: 14.05.2024). 2. Potreby veteraniv 2023. Doslidzhennia Ukrainskoho veteranskoho fondu. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/> (data zvernennia: 14.05.2024). 3. Dvadtsiate zahalnonatsionalne opytuvannia. Obraz veteraniv v ukrainському суспільстві (14–16 січня 2023). Соціологічна група «Рейтинг». 2023. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyate\\_zagalnonac\\_onalne\\_opituvannya\\_ukra\\_na\\_p\\_d\\_chas\\_v\\_yuni\\_obraz\\_veteran\\_v\\_v\\_ukra\\_nskomu\\_susp\\_lst.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyate_zagalnonac_onalne_opituvannya_ukra_na_p_d_chas_v_yuni_obraz_veteran_v_v_ukra_nskomu_susp_lst.html). (дата звернення: 14.05.2024). 4. War veteran entrepreneurship: veterans' cooperatives in Croatia. *An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy — path to sustainable future* : Proceedings of the 6th International Conference. 2012. URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/612450.Peorda\\_Gregov\\_Vrhovski\\_2012-\\_Weterans\\_entrepreneurship.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/612450.Peorda_Gregov_Vrhovski_2012-_Weterans_entrepreneurship.pdf) (дата звернення: 14.05.2024). 5. The Strategy for our veterans. Valuade. Contributing. The Secretary of State for Defence by Command of Her Majesty. 2018. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/755915/Strategy\\_for\\_our\\_Veterans\\_FINAL\\_08.11.18\\_WEB.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755915/Strategy_for_our_Veterans_FINAL_08.11.18_WEB.pdf). (дата звернення: 14.05.2024). 6. Government grants and loans for entrepreneurs in Croatia: Guide for 2023. Expat in Croatia. 2022. URL: <https://www.expaticroatia.com/government-grants-loans-entrepreneurs>. (дата звернення: 14.05.2024).





suspilstvi (14–16 sichnia 2023). Sotsiologichna hrupa «Reitynh». 2023. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyate\\_zagalnonac\\_onalne\\_opituvanny\\_ukra\\_n\\_a\\_p\\_d\\_chas\\_v\\_yni\\_obraz\\_veteran\\_v\\_v\\_ukra\\_nskomu\\_susp\\_lst.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyate_zagalnonac_onalne_opituvanny_ukra_n_a_p_d_chas_v_yni_obraz_veteran_v_v_ukra_nskomu_susp_lst.html). (data zvernennia: 14.05.2024). **4.** War veteran entrepreneurship: veterans cooperatives in croatia. An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy — path to sustainable future : Proceedings of the 6th International Conference. 2012. URL: [https://bib.irb.hr/datoteka/612450.Peorda\\_Gregov\\_Vrhovski\\_2012-\\_Weterans\\_entrepreneurship.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/612450.Peorda_Gregov_Vrhovski_2012-_Weterans_entrepreneurship.pdf) (data zvernennia: 14.05.2024). **5.** The Strategy for our veterans. Valuade. Contributing. The Secretary of State for Defence by Command of Her Majesty. 2018. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/755915/Strategy\\_for\\_our\\_Veterans\\_FINAL\\_08.11.18\\_WEB.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755915/Strategy_for_our_Veterans_FINAL_08.11.18_WEB.pdf). (data zvernennia: 14.05.2024). **6.** Government grants and loans for entrepreneurs in Croatia: Guide for 2023. Expat in Croatia. 2022. URL: <https://www.expatincroatia.com/government-grants-loans-entrepreneurs>. (data zvernennia: 14.05.2024).

---

**Suduk O. Y.** [1; ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],

Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.), Associate Professor,

**Korol O. V.** [2; ORCID ID: 0009-0008-7914-8302],

Lecturer

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

<sup>2</sup>*Rivne Technical Vocational College of National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **PROBLEMS AND PROSPECTS OF ADAPTATION OF VETERANS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR TO CIVILIAN LIFE**

**The article states that after returning to civilian life, veterans and combat participants face a period of adaptation to new aspects of life, conditions of social interaction, and the development of personal skills for solving new challenges.**

**It is highlighted that the process of social adaptation of veterans and combat participants is a complete complex of medical, physical, psychological, socio-pedagogical measures aimed at restoring health, psycho-emotional state and working capacity.**

**It was established that the general level of development of Ukrainian society, the degree of understanding of the importance of the problem of social integration and adaptation of veterans and combatants to peaceful life determines the model of their social adaptation in the country.**

**However, social integration includes not only psychological adaptation, but also the need for multifunctional changes: moral, physical, social.**

**Ukraine has important opportunities for cooperation between defenders and civilians, which is critical for the successful socialization of veterans. This**

**includes providing jobs, rehabilitation and rehabilitation activities, organizing sports competitions and festivals that contribute to the integration of veterans into society. Participation in training and sports competitions helps them stay active and involved in life. It is also important to get the fitness industry involved in supporting veterans.**

**For effective socialization and adaptation of veterans in Ukraine, it is necessary to create a network of veteran centers in cities where they can receive comprehensive support. These centers should provide assistance in capacity development, improvement of physical and psychological health, provision of legal support and professional advice. They can also become hubs for community organizations that work to support veterans and use advanced physical rehabilitation techniques for the injured, as well as provide additional skills for building civilian careers.**

**Keywords:** adaptation; socialization; veterans; reformation; military conflicts; health care.

Отримано: 29 травня 2024 року  
Прорецензовано: 03 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

У статті обґрунтовано основні напрями трансформації ринку медичних послуг в умовах військових дій. Проведено SWOT-аналіз ринку медичних послуг в Україні. Проаналізовано сучасний стан та основні проблеми, з якими стикається медична галузь. Проаналізовано вплив військових дій на якість та доступність медичних послуг в Україні. Розглянуто головні завдання закладів охорони здоров'я, державних установ, які залучаються для надання вторинної та третинної медичної допомоги пораненим (хворим) військовослужбовцям після введення воєнного стану. На основі проведеного дослідження визначено першочергові заходи для трансформації медичних послуг в Україні в умовах війни.

**Ключові слова:** трансформація; медичні послуги; військові дії; реформування; криза; охорона здоров'я.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринку медичних послуг є важливим індикатором благоустрою населення, що забезпечує соціально-економічний розвиток країни. Від забезпечення якості та відтворення людського капіталу залежить рівень соціально-економічного зростання. Тому підтримка здоров'я населення є однією з ключових функцій сучасної держави.

Під час кризи медичні заклади стикаються з проблемами, пов'язаними з нестачею кадрових ресурсів, інфраструктурних об'єктів, якісних матеріалів та надійного обладнання. Ефективність системи медичних послуг залежить від дій уряду на національному та регіональному рівнях, а саме від стратегії усунення проблем та планів дій. Кризи, викликані поширенням SARS-CoV-2 та воєнними діями, загрожують перевантаженням системи охорони здоров'я через збої в постачанні матеріалів та ліків, нестачу ресурсів, а також відсутність ефективних стратегій та планів дій. Тому сьогодні тематика трансформації медичних послуг для забезпечення якісного та

своєчасного надання медичних послуг в умовах військових дій є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед українських науковців, які досліджували цю проблематику, можна виділити таких авторів: М. З. Вацик, Ю. В. Бережна, О. В. Бобришева, З. С. Гладун, В. К. Весельський, В. В. Дудка, В. Д. Долот, Ю. Б. Іванов, О. А. Євтушенко, В. М. Карнацький, А. І. Літвак, О. І. Краснова, Л. А. Ляховченко, Я. О. Янчак, Т. В. Плужнікова, І. В. Миколаєць, О. Я. Сорока, Е. Ц. Ясинська, А. А. Шомникова та інших.

Серед іноземних науковців, які досліджували питання регулювання ринку медичних послуг та охорони здоров'я, виділяються: Б. Йонтчева, К. Йен, А. Ахтар, М. Лабай, В. Крістоф, Б. Морган, М. Лагард, Н. Палмер, А. Хайнс, М. Шварц, П. Силаніч та інші. Проте, у науковій практиці не визначено ключових підходів до трансформації медичних послуг в умовах військових дій.

**Метою цієї статті** є аналіз та узагальнення світового та вітчизняного досвіду, передумов та наслідків трансформації медичних послуг України в умовах військових дій. Для досягнення цієї мети використовувалися як загальні, так і спеціальні наукові методи, включаючи аналіз та синтез, дедукцію та індукцію, порівняння та узагальнення. Системний підхід застосовувався для встановлення зв'язків між явищами та процесами. Для аналізу літературних джерел використовувався метод монографії.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток медичного сектору є важливим аспектом якості життя населення, який безпосередньо впливає на соціально-економічний прогрес країни. Забезпечення здоров'я населення та його працездатності створює основу для соціально-економічного розвитку, тому підтримка здоров'я громадян є однією з ключових функцій держави.

На основі досліджень вітчизняних вчених та аналізу нормативно-правових документів, варто виділити основні проблеми ринку медичних послуг України:

1. Нерозуміння медичних реформ як населенням, так і більшістю лікарів, що призводить до їх неприйняття [1, С. 12].

2. Невідповідність страхової медицини сучасним викликам у галузі охорони здоров'я через недостатню регуляцію цін на послуги та медикаменти, що негативно впливає на якість медичної допомоги.

3. Висока вартість ліків, неконтрольована система ціноутворення на лікарські засоби та недостатнє державне забезпечення медикаментами.

4. Низька доступність якісних медичних послуг, особливо

диспропорція в забезпеченні сільського і міського населення.

5. Невідповідність мережі медичних закладів ліжковому фонду.

6. Проблема ефективного використання бюджетних коштів в умовах обмежених ресурсів.

7. Недосконалість нормативно-правового забезпечення.

8. Військові дії, які зруйнували частину медичних закладів на постраждалих територіях, що потребують відбудови.

9. Зміна потреб у медичних послугах в умовах військового стану та повоєнного періоду.

Згідно з Глобальним індексом безпеки здоров'я за 2021 рік, у довоєнний період система охорони здоров'я України займала 83-тє місце серед 195 країн. Однак окремі показники демонструють неоднаковий рівень у різних сферах охорони здоров'я. Зокрема, система запобігання захворюванням посіла 77-ме місце, раннє виявлення епідемій та звітність – 86-те, а швидке реагування на епідемії та надзвичайні ситуації – 164-те. При цьому система охорони здоров'я знаходиться на 44-му місці, дотримання міжнародних норм – на 92-му, а запобігання ризикам – на 141-му (рис. 1).

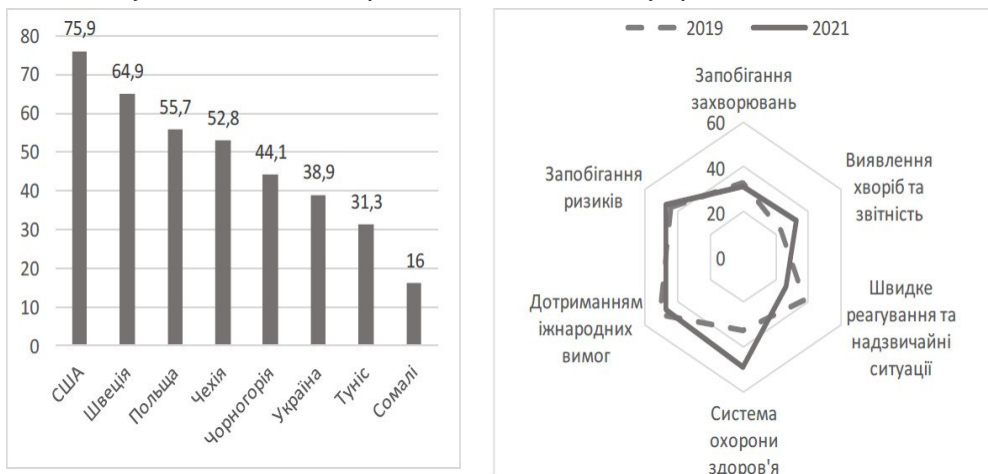


Рис. 1. Аналіз глобального індексу безпеки здоров'я (Global Health Security Index), 2021 р. у різних країнах, од. [2]

Державний сектор медичних послуг поступово переходить у приватний шляхом відкриття невеликих медичних центрів та клінік, заснованих групами лікарів. Ці заклади пропонують якісніший підхід до пацієнтів, використовують високоякісне медичне обладнання та надають кваліфіковану медичну допомогу. Реформування української медицини в цьому напрямі відбувається досить активно. Подальші кроки мають бути спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості. Для цього проаналізуємо стан ринку медичних послуг за допомогою SWOT-аналізу (таблиця).

Таблиця

SWOT-аналіз ринку медичних послуг України

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>1. Незворотний напрям реформування системи охорони здоров'я, незважаючи на громадські думки.</p> <p>2. Розширення переліку медичних послуг і укладання контрактних угод.</p> <p>3. Різноманітність невеликих приватних діагностичних клінік і центрів.</p> <p>4. Політична стратегія на зміну радянської системи охорони здоров'я з метою підняття її до рівня розвинених країн.</p> <p>5. Фінансування охорони здоров'я з боку Міжнародного валютного фонду.</p> <p>6. Відкритість та доступність ринку медичних послуг.</p> <p>7. Впровадження стандартів ЄС як для надання медичних послуг, так і для медичних виробів.</p> <p>8. Високий рівень кваліфікації медичного персоналу.</p>	<p>1. Недостатня кількість об'єктів інфраструктури та технологічна відсталість в системі охорони здоров'я.</p> <p>2. Неефективна система підвищення кваліфікації медичних працівників і низький рівень освіти медичних спеціальностей.</p> <p>3. Бюрократичність і проблема корупції в управлінні сектором.</p> <p>4. Висока варіабельність вартості лікування, включаючи державні медичні заклади.</p> <p>5. Практично повна втрата сільської інфраструктури, що обмежує доступ до медичних послуг.</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>1. Створення Національної служби охорони здоров'я (2018 рік) як контрактної агенції з метою забезпечення прозорості на ринку медичних послуг.</p> <p>2. Великий потенціал і привабливість для інвестицій у секторі вторинної медичної допомоги.</p> <p>3. Значна автономія медичних закладів і організацій, що регулюється договірними та конкретними відносинами, включаючи приватне внутрішнє фінансування.</p> <p>4. Вдосконалення логістичних процесів у постачанні обладнання та медикаментів для забезпечення їх ефективної доставки.</p> <p>5. Впровадження моделі державно-приватного партнерства з метою покращення надання медичних послуг і стимулювання інвестицій у секторі.</p> <p>6. Збагачення інформаційного середовища в медичній сфері через запуск електронної платформи E-Health.</p>	<p>1. Витрати на охорону здоров'я не відповідають сучасним потребам навіть у короткостроковій перспективі.</p> <p>2. Низький рівень ділової активності.</p> <p>3. Відтік медичних кадрів та середнього медичного персоналу за кордон.</p> <p>4. Повна залежність від зовнішнього фінансування.</p> <p>5. Відсутність надійного та ефективного механізму державно-приватного партнерства, включаючи сферу охорони здоров'я.</p> <p>6. Недостатня законодавча база для сучасної медицини.</p>



Проведений SWOT-аналіз ринку медичних послуг у довоєнний період вказує на критичну нестачу коштів, які виділяє держава для сфери охорони здоров'я. Внаслідок цього інвестиційна привабливість системи залишається низькою. Якщо розвинені країни мають налагоджені механізми залучення капіталу через державно-приватне партнерство, то в Україні ці механізми лише починають формуватися. Сьогодні ситуація значно ускладнилася за рахунок воєнних дій, які тривають в Україні вже понад 2 роки.

За даними Міністерства охорони здоров'я України, під час повномасштабного російського вторгнення було пошкоджено 884 медичних закладів, з яких 123 – повністю зруйновано, а також пошкоджено 450 аптек. Станом на 8 серпня 2022 року збитки об'єктів охорони здоров'я становили \$1,6 млрд, а загальні втрати – \$2,7 млрд [3]. Особливі труднощі виникли на тимчасово окупованих територіях, де лікарі змушені працювати в польових умовах, перетворивши стерильні операційні на підвали або сховища.

Окупанти на деяких територіях не здатні забезпечити населення базовими потребами в промисловому та медичному секторах. Через це більшість комунальних аптек і приватних підприємств були змушені припинити свою діяльність. Усі медичні заклади отримують лише 1/12 від свого запланованого річного бюджету, щоб зберегти лікарні, які не можуть функціонувати на повну потужність через окупацію або розташування на лінії вогню.

Бойові дії безпосередньо вплинули на доступність лікарських засобів. Ускладнення перетину кордону для вантажів у пунктах пропуску призвело до затримок фармацевтичних препаратів. З цією проблемою допомагали впоратися громадські організації, іноземні партнери та українці, які перебувають за кордоном. Протягом шести місяців війни надійшло близько 8500 т гуманітарної медичної допомоги. Більше 1000 поранених було евакуйовано на лікування в інші країни. Наразі проблема з доставкою медичних препаратів та приладів в Україну стабілізувалася [4].

З початком воєнного стану виникло питання, де та як отримувати медичну допомогу для внутрішньо переміщених осіб. За останніми даними Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, кількість внутрішньо переміщених осіб у країні становить приблизно 7 мільйонів. Одним із пріоритетів охорони здоров'я є забезпечення повноцінного

медичного обслуговування громадян, які були змушені покинути свої домівки. Внутрішньо переміщені особи можуть отримати необхідну медичну допомогу в будь-якій лікарні, яка здатна забезпечити відповідне лікування, без необхідності укладення декларації. Процедура встановлення та продовження інвалідності спрощена – немає потреби проходити повторний медичний огляд для підтвердження інвалідності [5].

Співпраця між Міністерством оборони та Міністерством охорони здоров'я України, за участі органів виконавчої влади, створила необхідну нормативно-правову базу для залучення цивільної системи охорони здоров'я до медичного забезпечення поранених військовослужбовців у воєнний час. Зокрема, урядом було прийнято постанову КМУ від 31 жовтня 2018 р. № 910 «Про затвердження воєнно-медичної доктрини України», яка визначає мету, принципи, організаційні основи системи військової охорони здоров'я, повноваження та відповідальність за її реалізацію, фінансове та ресурсне забезпечення, наукове супроводження військової охорони здоров'я, вирішення проблем військової медицини, а головне – відповідальність держави та органів виконавчої влади за розвиток системи військової охорони здоров'я і забезпечення її спроможностей у воєнний час.

Під час введення воєнного стану, головними завданнями закладів охорони здоров'я, державних установ та Національної академії медичних наук України, які залучаються для надання вторинної та третинної медичної допомоги пораненим (хворим) військовослужбовцям Збройних Сил України, є:

- створення резерву ліжок для прийому поранених та хворих військових;
- забезпечення наявності не менше 10-15 місць для поранених та хворих військових;
- накопичення запасів медичних виробів, лікарських засобів, крові та ін.;
- залучення приблизно 21 тисячі госпітальних ліжок у 280 цивільних закладах охорони здоров'я для надання медичної допомоги військовослужбовцям [6].

Уряд та органи виконавчої влади України повністю взяли відповідальність за систему охорони здоров'я українських військовослужбовців. У воєнний час функціонування охорони здоров'я полягає у наступному:

- Міністерство охорони здоров'я України забезпечує готовність визначених закладів охорони здоров'я для надання медичної





допомоги військовослужбовцям та створення інших необхідних сил та засобів;

– обласні державні адміністрації за участю органів місцевого самоврядування визначають за пропозицією Міністерства оборони України заклади охорони здоров'я комунальної власності, які можуть бути залучені для надання вторинної і третинної медичної допомоги;

– Національна академія медичних наук України забезпечує консультативну та методичну допомогу закладам охорони здоров'я, що надають медичну допомогу під час воєнного стану [6].

Управління системою медичного забезпечення військ під час воєнних дій та надзвичайних ситуацій здійснюється в межах єдиної системи управління військами згідно з законодавством України. Держава активно координує та мобілізує вітчизняну промисловість для виробництва необхідного транспорту з метою задоволення потреб військової медицини, зокрема для евакуації поранених та хворих. Програми підготовки медичних фахівців у вищих медичних закладах включають вивчення відповідних аспектів, що стосуються медичного забезпечення військ та цивільного населення під час воєн та надзвичайних ситуацій. Медичний персонал залучається до військового обліку за спеціалізацією та може бути мобілізований за потреби.

Унаслідок повномасштабного вторгнення відбувся відтік кадрів серед медичного персоналу. Однак цю втрату компенсували внутрішньо переміщені особи, які залишились у містах та селищах. З 24 лютого 2022 року і дотепер більше 3600 внутрішньо переміщених медичних працівників знайшли нові місця роботи. Також більшість українців повертаються додому та на свої робочі місця, що допомагає запобігти фізичному та емоційному вигоранню медичного персоналу [7].

Однією з ключових проблем є відсутність адекватних сховищ біля медичних закладів, де відсутність автоматичної системи вентиляції, водопостачання, опалення та іншого необхідного обладнання ускладнює довготривале перебування важкохворих пацієнтів. У багатьох містах вже облаштовані сховища, які відповідають гігієнічним та санітарним вимогам і навіть можуть використовуватися для проведення операцій. Крім того, Міністерство охорони здоров'я України планує в майбутньому зосередитися на створенні резерву ліків та інших необхідних матеріалів, яких може не вистачати у лікарнях у критичні моменти.

Військова служба невід'ємно пов'язана з великими фізичними та психічними навантаженнями. Система охорони

здоров'я повинна забезпечувати легкий доступ до психологічної допомоги та медичного супроводу, а також активно сприяти відвідуванням психологів. Очікується, що близько 15 мільйонів українців можуть потребувати підтримки у збереженні ментального здоров'я. З огляду на стрімкий ріст психологічного стресу серед населення, проведення тренінгів з управління стресом стало важливим кроком для спеціалістів.

Згідно з вищевказаною метою перетворення української системи охорони здоров'я, розробляється План її відновлення [7]:

1. Підвищення ефективності управління та державного регулювання в галузі охорони здоров'я шляхом забезпечення професійної автономії та сталості національних медичних установ і їх міжнародної конкурентоспроможності. Важливим є також впровадження ефективного управління закладами охорони здоров'я через громадський нагляд та звітність.

2. Забезпечення фінансової стабільності системи охорони здоров'я шляхом впровадження гнучких фінансових методів та повноцінного розвитку ринку медичного страхування.

3. Створення мережі медичних закладів для гарантованого доступу малозабезпечених верств населення до базових медичних послуг.

4. Розширення доступу до первинної медичної допомоги через впровадження роботи мультидисциплінарних медичних команд. Особлива увага приділяється потребам осіб з особливими вимогами, таких як ветерани війни, діти з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи та постраждалі від воєнних дій, зокрема розвитку реабілітаційної допомоги та психічної реабілітації.

5. Вирішення проблем кадрового забезпечення системи охорони здоров'я шляхом інтеграції медичної освіти та наукової медичної діяльності з урахуванням найкращих міжнародних практик. Наголос робиться на створенні умов для професійного зростання медичних працівників.

6. Розвиток громадського здоров'я, зокрема запобігання захворюванням, швидке реагування на інфекційні та гострі захворювання, створення національної системи запасу крові і забезпечення доступу пацієнтів до неї.

7. Пріоритетний розвиток електронної системи охорони здоров'я та забезпечення кібербезпеки через створення єдиного медичного інформаційного простору з можливістю інтеграції з міжнародними системами. Розширення інформаційно-комунікаційної інфраструктури для доступу користувачів до даних



про своє здоров'я.

8. Впровадження системи контролю якості надання медичних послуг на всіх рівнях, від національного до рівня окремого закладу.

9. Розвиток фармацевтичного сектору шляхом ефективного використання лікарських засобів та медичних виробів, впровадження новітніх технологій у вітчизняних виробках і засобах, дотримання принципів реєстрації препаратів до закінчення терміну патенту і створення регулятивної системи для забезпечення доступу населення до якісних, безпечних та ефективних лікарських засобів.

Експерти підкреслюють готовність Всесвітньої організації охорони здоров'я продовжувати підтримку реформування системи охорони здоров'я, враховуючи тривалість конфлікту і потенційні ризики для української медичної системи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У період кризи необхідно ефективно перерозподіляти ресурси на основі обґрунтованих клінічних рішень. Це охоплює розробку стратегій підготовки та збереження, адаптацію і заміну, а також повторне використання ресурсів. Криза вимагає перезавантаження системи функціонування медичних установ, розробки політик кризового управління.

Пріоритетом відновлення зруйнованої інфраструктури охорони здоров'я має стати трансформація системи з урахуванням потреб громадян та орієнтації на наявні державні ресурси. Майбутня система повинна здати реагувати на надзвичайні ситуації і відігравати ключову роль у відновленні українського людського капіталу.

1. Гбур З. В. Фінансування медичних послуг в системі охорони здоров'я України. *Science and Global Studies* : тези доповідей Міжнародної наукової конференції (Братислава, Словаччина, 30 грудня 2019). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/conf-2019/december/5549>. (дата звернення: 14.05.2024).  
2. Офіційний звіт Світового банку. Current health expenditure (% of GDP). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.GD.ZS?view=chart>. (дата звернення: 14.05.2024).  
3. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни : офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhoronyzdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022>. (дата звернення: 14.05.2024).  
4. Височанський В., Мешко Є. Надання медичних послуг під час воєнного стану: на що слід звертати увагу на рівні громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15125>. (дата звернення: 14.05.2024).  
5. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний сайт. URL: <https://moz.gov.ua/>. (дата звернення: 14.05.2024).  
6. Державна служба статистики України : офіційний сайт. Статистичні дані. URL:

<https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2024). 7. Коробчинська Н. В. Моніторинг системи охорони здоров'я в системі управління на місцевому рівні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 58–69. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4727> (дата звернення: 14.05.2024).

## REFERENCES:

1. Hbur Z. V. Finansuvannia medychnykh posluh v systemi okhorony zdorovia Ukrainy. *Science and Global Studies* : tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii (Bratyslava, Slovachchyna, 30 hrudnia 2019). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/conf-2019/december/5549>. (data zvernennia: 14.05.2024).
2. Ofitsiyni zvit Svitovoho banku. Current health expenditure (% of GDP). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.GD.ZS?view=chart>. (data zvernennia: 14.05.2024).
3. *Resursy systemy okhorony zdorovia v umovakh viiny* : ofitsiyni sait Natsionalnogo instytutu stratehichnykh doslidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhoronyzdorovya-v-umovakh-viiny-zhovten-2022>. (data zvernennia: 14.05.2024).
4. Vysochanskyi V., Meshko Ye. Nadannia medychnykh posluh pid chas voiennoho stanu: na shcho slid zvertaty uvahu na rivni hromad. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15125>. (data zvernennia: 14.05.2024).
5. *Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy* : ofitsiyni sait. URL: <https://moz.gov.ua/>. (data zvernennia: 14.05.2024).
6. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* : ofitsiyni sait. Statystychni dani. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 14.05.2024).
7. Korobchynska N. V. Monitorynh systemy okhorony zdorovia v systemi upravlinnia na mistsevomu rivni. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2022. № 1 (32). С. 58–69. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4727> (data zvernennia: 14.05.2024).

---

**Suduk O. Y.** [1: ORCID ID: 0000-0002-4620-4389],

Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.), Associate Professor,

**Semeniuk A. P.** [1: ORCID ID: 0009-0008-7914-8302],

Master

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## TRANSFORMATION OF MEDICAL SERVICES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MILITARY ACTIONS

**The development of the health care system in Ukraine on a market basis is a necessary condition today, as the existing medical system until recently could not meet the growing demands of the population in the quality and accessibility of health care given the limited funding of the industry. Determining the priority areas of transformation of the medical system on a market basis based on SWOT-analysis of the environment of the health care system in Ukraine. Analysis and synthesis, system approach, SWOT-analysis method and generalization were used for this research. The information base of the study consisted of scientific papers by foreign and Ukrainian**



researchers on the management of health care development in Ukraine and the methodology of macro-environmental analysis using SWOT-analysis. The results of the analysis revealed the main obstacles to the transformation of the medical system, such as: lack of financial resources and "shadowing" of the conditions for the provision of medical services; lack of interest in the development of medical services by the population (main consumers) due to the high cost of medical services; logistical and innovative backwardness of health care facilities and low level of professional training, etc.

To reform the Ukrainian health care system, it is necessary to improve the system of governance and state regulation of the health care sector by guaranteeing professional autonomy and sustainability; ensure the financial stability of the health care system through the introduction of flexible financing methods and the full formation of the health insurance market; to form networks of health care institutions for the guaranteed provision of basic medical services for low-income groups of the population; expand primary medical care; to solve the staffing of the health care system; create conditions for the development of public health; ensure the priority of the development of the electronic health care system and guarantee cyber security through the creation of a unified medical information space; implement a quality system for the provision of medical services at all levels, etc.

**Keywords:** transformation; medical services; military action; reformation; crisis; health care.

Отримано: 19 травня 2024 року  
Прорецензовано: 24 травня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ДРАЙВЕР «ЗЕЛЕНОГО» БІЗНЕСУ В РЕГІОНІ: ДОСВІД РІВНЕНЩИНИ

У сучасних умовах сталого розвитку та формування екологічно чистого середовища «зелений» бізнес набуває все більшої актуальності. Рівненська область, розташована в північно-західній частині України, посідає одне з провідних позицій за площею сільськогосподарських угідь, зайнятих під органічне виробництво. У статті досліджено основні напрями органічного виробництва у Рівненській області, до яких належать вирощування зернових, олійних, бобових, овочевих, ягідних, плодових та інших культур. Проаналізовано регіональні програми та проекти державно-приватного партнерства, спрямовані на підтримку та стимулювання розвитку «зеленого» бізнесу. Виявлено експортний потенціал органічної продукції Рівненщини, яка користується попитом на європейських та китайських ринках. Обґрунтовано перспективи розвитку органічного виробництва в регіоні, що передбачають формування культури виробництва та споживання органічної продукції, проведення навчань і консультувань із питань органічного сільського господарства. Визначено роль органічного виробництва як виду «зеленого» бізнесу, що сприяє сталому розвитку економіки регіону та покращенню екологічної ситуації.

**Ключові слова:** агробізнес; зелене зростання; регіональний розвиток; сільськогосподарська продукція; сільськогосподарські угіддя; сталий розвиток.

**Постановка проблеми.** «Зелена» економіка, яка формується на основі трансформаційних зрушень, відкриває нові можливості для прогресивних змін у національній економіці. В умовах воєнних дій на території України, що завдають збитків не лише інфраструктурі держави, а й навколишньому середовищу, питання екологічної стійкості набувають особливої актуальності. Одним із ключових аспектів інтеграції України до Європейського Союзу є впровадження норм та принципів сталого економічного розвитку, що базуються на «зеленій» економіці.



«Зелений» бізнес є важливим інструментом «зеленої» економіки, пропонуючи рішення для найгостріших екологічних проблем суспільства, таких як енергоефективність, вторинна переробка, управління відходами, розвиток відновлюваної енергетики та очищення стічних вод. Екологічний бізнес складає дедалі більшу частку валового національного продукту країн світу, демонструючи щорічні темпи росту близько 10% [5, С. 79]. За останнє десятиріччя в ЄС сектор «зеленого» бізнесу був одним із найшвидше зростаючих. У світі використовуються різні ефективні форми ведення «зеленого» бізнесу та стимулювання розвитку «зелених» галузей, зокрема через формування «зелених» кластерів, розвиток «зеленої» енергетики, екологічну модернізацію транспорту та виробництво органічної продукції.

Європейський «зелений» курс передбачає, що частка земель під органічним виробництвом має досягти 25% до 2030 року [11, С. 218]. У цьому контексті органічне виробництво стає важливим драйвером «зеленого» бізнесу. Воно базується на принципах екологічної збалансованості, повній відмові від використання ГМО, антибіотиків, отрутохімікатів та мінеральних добрив. Це сприяє підвищенню природної біологічної активності ґрунтів, відновленню балансу поживних речовин, збільшенню урожайності сільськогосподарських культур та забезпеченню екологічно безпечної продукції.

Органічне виробництво в Рівненській області має значний потенціал завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам. Попит на безпечні та якісні продукти постійно зростає, що робить цей напрям перспективним для розвитку регіону. Відповідно, подальше дослідження органічного виробництва є важливим для розширення ринків збуту, підвищення доходів місцевих агровиробників та підтримки принципів «зеленої» економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** демонструє значний інтерес до теми екологічного підприємництва як серед науковців, так і практиків. Г. Марушевський та Даг Хікман [3] у своїх роботах визначили можливості інтеграції принципів екологічної збалансованості в успішну діяльність бізнесу, акцентуючи на важливості екологічних стандартів для сталого розвитку. У дослідженні М.А. Петровської та С.В. Петровського [11] підкреслено переваги органічного виробництва та подано дефініції поняття «органічне виробництво» у світовій науковій думці. І.М. Беженар, І.Д. Білокінна та О.Г. Шпикуляк [12] досліджували динаміку та перспективи виробництва сільськогосподарської продукції як складової «зеленого» бізнесу.

Міністерство аграрної політики та продовольства України провело оперативний моніторинг органічного виробництва шляхом проведення опитування органів іноземної сертифікації виробництва та обігу органічної продукції в Україні відповідно до стандарту, еквівалентного Регламенту Ради (ЄС) № 834/2007, та NOP (США) [5]. Аналіз діяльності «зеленого» бізнесу Рівненщини здійснено на основі Реєстрів у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [8].

Незважаючи на значні досягнення у вивченні органічного виробництва, залишаються невирішеними декілька важливих аспектів. Зокрема, доцільно дослідити вплив органічного виробництва на економічний розвиток регіонів, а також визначити оптимальні шляхи підтримки та стимулювання агровиробників, що займаються органічним виробництвом.

**Постановка завдання.** Дослідження здійснено з метою визначення впливу органічного виробництва на економічний розвиток Рівненської області та оцінки його потенціалу як драйвера «зеленого» бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Органічне виробництво як вид «зеленого» бізнесу передбачає повну відмову від застосування ГМО, антибіотиків, отрутохімікатів та мінеральних добрив. Цей підхід сприяє підвищенню природної біологічної активності в ґрунті, відновленню балансу поживних речовин, покращенню відновлювальних властивостей та нормалізації діяльності живих організмів. Унаслідок цього відбувається приріст гумусу, що призводить до підвищення урожайності сільськогосподарських культур [6, С. 122].

Результатом органічного виробництва є екологічно безпечна продукція, яка не містить ГМО та невластивих продуктам харчування хімічних елементів. Ця ідея набуває популярності в багатьох країнах світу, включно з Європою [6, С. 122].

Поняття «органічне виробництво» визначено законодавчо як «сертифікована діяльність, пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції (у тому числі всі стадії технологічного процесу, а саме первинне виробництво (включно зі збиранням), підготовка, обробка, змішування та пов'язані з цим процедури, наповнення, пакування, переробка, відновлення та інші зміни стану продукції), що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (Закон України «Про основні принципи та вимоги до





органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції») [9].

Органічна продукція представляє перспективний напрям розвитку сільського господарства Рівненської області, що робить виробництво потенційно прибутковим [6, С. 122]. Основними напрямками аграрного бізнесу є вирощування зернових та зернобобових, технічних культур, картоплі, овочів та виробництво продукції тваринництва [6, С. 9]. Сільське господарство становить 20,6% валової доданої вартості області, забезпечує сировиною харчову галузь промисловості [6, С. 74]. У структурі валової продукції галузь тваринництва становить 31,5%, рослинництва – 68,5% [6, С. 9].

Загальна площа сільськогосподарських угідь Рівненської області становить 922 тис. гектарів, що становить 46% від території регіону [6, С. 9]. Ресурсний потенціал сільського господарства має значні можливості для подальшого розвитку шляхом залучення інвестицій та впровадження передових форм організації виробництва.

З метою здійснення діяльності, спрямованої на задоволення і захист законних прав та інтересів виробників органічної продукції, шляхом популяризації та розвитку органічного руху, органічного харчування та здорового способу життя загалом в Україні функціонує неприбуткове, добровільне громадське об'єднання «Органічна Україна». Підрозділом організації є громадська спілка «Органічна Україна Захід», яка створена для виробників органічної продукції, переробників, експортерів, представників влади та громадськості Рівненщини та Західної України [4]. Діяльність спілки направлена на роботу із малими та середніми сільськими господарствами за напрямками: агро-, бізнес-планування, фінансової, консультаційної та маркетингової підтримки.

За даними оперативного моніторингу, проведеного Мінагрополітики, станом на 31.12.2022 загальна площа сільськогосподарських угідь, зайнятих під органічним виробництвом, та перехідного періоду в Україні, склала 263 619 га (0,6% від загальної площі земель сільськогосподарського призначення України). Загальна кількість операторів становила 462, включаючи 380 сільськогосподарських виробників [5]. Детальніше про органічне виробництво в Україні та Рівненщині представлено в таблиці.

Таблиця

Органічне виробництво в Україні та Рівненській області

Показник	Україна	Рівненщина
Загальна площа сільськогосподарських угідь, зайнятих під органічним виробництвом, та перехідного періоду	263 619 га	18 177 га
Площа сільськогосподарських угідь з органічним статусом	246 126 га	17 772 га
Площа сільськогосподарських угідь перехідного періоду	17 493 га	405 га
Загальна кількість операторів	462	18

*Сформовано автором на основі [5]*

Отже, із загальної площі сільськогосподарських угідь, зайнятих під органічним виробництвом в Україні, Рівненщина становить 6,8% і посідає 7 місце в Україні, випереджаючи Кіровоградську, Тернопільську, Хмельницьку, Київську, Чернігівську, Волинську, Харківську, Вінницьку, Черкаську, Львівську, Закарпатську, Миколаївську, Івано-Франківську, Чернівецьку та Сумську області. Зауважимо, на органічне виробництво в регіоні відведено близько 2% від загальної площі сільськогосподарських угідь регіону.

У 2022 році на території області виробництвом, переробкою та експортом органічної продукції займалися 18 суб'єктів господарювання [6, С. 122]. Натомість у 2023 році Міністерством аграрної політики та продовольства України розпочато роботу Реєстрів у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [8]. Державний реєстр операторів, що здійснюють виробництво продукції відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції (станом на 19.07.2024) [8] містить 210 екологічних бізнесів.

Відповідно до даних реєстру [8], на території Рівненської області функціонує 9 органічних виробництв [8]. Одне із найбільших підприємств у регіоні ТОВ «Дедденс Агро» (Гощанська ТГ) на площі 3 200 га вирощує органічні зернові (пшениця, ячмінь, овес), олійні (ріпак озимий), бобові (люцерна), кукурудзу, сою, а також овочеві (картопля) та ягідні (суниця садова, малина) культури [6, С. 122]. ФГ «Петрович – 2016» (Острозька ТГ) зосереджує свою діяльність на органічному вирощуванні ягідних (малина) та плодкових (яблуна) культур, а також грецького горіха. ТОВ «Діброва фармз» (Дубровицька ТГ) спеціалізується на вирощуванні органічних зернових (пшениця яра, овес, просо), бобових (соя), олійних (ріпак озимий), технічних (коноплі) та інших культур [8].



ТОВ «Сільськогосподарське підприємство "Агро органік"» (Городоцька ТГ) пропонує широкий асортимент органічної продукції, включаючи ягідні (малина, чорниця), овочеві (обліпіха), плодови (суниця дрібноплідна) культури, гірчицю чорну, а також заморожені ягоди та плоди, а ТОВ «Сім-сад» (Зарічненська ТГ) зосереджується на вирощуванні та переробці органічної чорниці, пропонуючи її як у свіжому, так і замороженому вигляді [8].

Відповідно до даних реєстру [8], виробничі потужності операторів органічного виробництва Рівненщини розміщені здебільшого в Рівненському (67%) та Сарненському (22%) районах. Серед поширених напрямів діяльності «зеленого» бізнесу на Рівненщині є вирощування зернових (пшениця, ячмінь, овес, жито), олійних (ріпак, соя), бобових (люцерна, соя), овочевих (картопля), ягідних (малина, суниця садова, чорниця), плодових (яблуна) та інших культур (гірчиця, конопля).

На регіональному рівні реалізовано Комплексну Програму розвитку агропромислового комплексу Рівненської області на 2018–2022 роки [1], та триває виконання Комплексної Програми розвитку агропромислового комплексу Рівненської області на 2023–2025 роки [2] щодо підтримки розвитку органічного виробництва. Вказаними документами передбачається підтримка розвитку органічного виробництва, зокрема, компенсація понесених витрат суб'єктам господарювання на проведення сертифікації органічного виробництва органічної продукції, але не більше 30 тис. грн (2018–2022) [1] та 40 тис. грн (2023–2025) [2] на один суб'єкт господарювання. Показники виконання Програми впродовж 2018–2023 рр. представлено на рисунку.

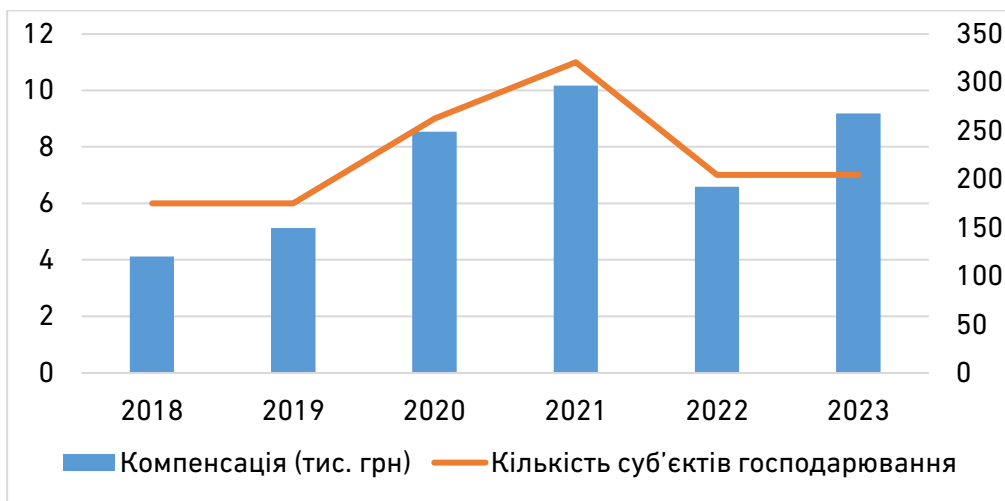


Рисунок. Реалізація підтримки розвитку органічного виробництва в Рівненській області впродовж 2018–2023 років  
Сформовано автором на основі [1; 2]

Отже, як бачимо з рис. підтримка здійснювалася за рахунок коштів обласного бюджету з 2018 року щорічно. В умовах воєнного стану в області також надається підтримка «зеленого» бізнесу. Спостерігаємо тенденцію збільшення, як операторів органічного виробництва, так і площ під вирощування органічної продукції. Так, за результатами виконання Програми за 2018–2022 роки, в області площі під органічним виробництвом збільшилися із 4,2 до 10,1 тис. га, а також щорічно змінюється асортимент продукції враховуючи попит на ринку [1; 2].

З метою стимулювання розвитку органічного виробництва в Рівненській області активно впроваджуються проєкти державно-приватного партнерства. Наприклад, проєкт «Розвиток органічного ягідництва в територіальних громадах», що був реалізований протягом 2023–2024 років за підтримки «Органік Лайф» (Німеччина) та «РСН Трейд» (Україна). Проєкт об'єднав Корецьку, Гоцанську, Острозьку та Привільненську громади, освітян та «зелений» бізнес. Метою проєкту стало створення експортних ланцюжків із постачання та переробки органічних ягід, поширення практичних і теоретичних знань з органічного землеробства серед фермерів та студентів області [10]. У рамках проєкту було сертифіковано 15 га в Острозькому районі під вирощування органічної малини та створено передумови для будівництва цеху швидкої заморозки ягід [10].

Проєкт став успішним прикладом співпраці органів влади, підприємництва, освітянських закладів та громад. Його реалізація сприяла розвитку органічного виробництва в Рівненській області та



впровадженню інноваційних процесів у розвиток екологічного бізнесу регіону.

Попит на екологічно чисті продукти харчування постійно зростає як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що відкриває нові можливості для експорту продукції з Рівненщини. Зауважимо, що на міжнародній виставці BIOFACH 2024 Україна представила рекордну кількість експонентів – 38 компаній [7], що свідчить про зростаючу конкурентоспроможність вітчизняних виробників органічної продукції на світовому ринку.

Рівненську область на згаданому заході презентувало ТДВ «Рівнехолод» [7], один із провідних українських виробників швидкозамороженої лісової ягоди. Підприємство вигідно розташоване в безпосередній близькості до центрів заготівлі дикорослих ягід на Поліссі та в регіоні Карпат. Завдяки цьому «Рівнехолод» має доступ до високоякісної сировини, що дозволяє йому виготовляти продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості, та відповідно, користується високим попитом як на вітчизняному, так і на світовому ринку. Підприємство експортує свою продукцію до країн Європи та Китаю.

Отже, Рівненщина має унікальну можливість зайняти одне з провідних місць серед виробників органічної продукції. Це зумовлено сприятливими природно-кліматичними умовами, для ведення органічного виробництва. Застосування вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері органічного землеробства, ягідництва та садівництва сприяє високій рентабельності виробництва органічних продуктів [6, С. 123].

У контексті економічного розвитку регіону, органічне виробництво виступає важливим компонентом «зеленого» бізнесу, сприяючи стійкому розвитку економіки та збереженню природних ресурсів. Важливим аспектом розвитку органічного виробництва є підвищення зайнятості населення та розвиток сільських територій, що сприяє соціально-економічному розвитку регіону [6, С. 123].

Зважаючи на зазначені перспективи та переваги, розвиток органічного виробництва в Рівненській області є стратегічно важливим напрямом, який здатен забезпечити довгостроковий позитивний вплив на економічний та екологічний стан регіону.

Для подальшого розвитку високотехнологічного органічного сільського господарства, ягідництва та садівництва необхідно вжити низку заходів. Доцільно сформувати культуру виробництва та споживання продукції органічного сільського господарства. Важливо сприяти науковим дослідженням, навчанню і консультиванню з

питань органічного сільського господарства, зокрема, проводити екологічно-економічну оцінку доцільності й ефективності переходу на органічне виробництво. Це допоможе місцевому бізнесу оцінити переваги органічного підходу і зробити усвідомлений вибір на користь екологічно чистих методів ведення господарства.

Консультативна підтримка з питань розроблення бізнес-планів є важливим аспектом, що дозволить виробникам не лише оптимально спланувати свою діяльність, але й залучити фінансову підтримку від місцевих органів влади та інвесторів. Надання консультацій із питань маркетингу, логістики і збуту продукції допоможе бізнесу успішно виходити на нові ринки і збільшувати свої прибутки.

Отже, для подальшого розвитку органічного виробництва в Рівненській області необхідно комплексно підходити до вирішення завдань, що включають як підвищення екологічної свідомості населення, так і надання бізнесу необхідних знань і підтримки. Це забезпечить стійке економічне зростання регіону та підвищення якості життя населення.

**Висновки.** Органічне виробництво в Рівненській області має значний потенціал для розвитку, ґрунтуючись на сприятливих природно-кліматичних умовах та зростаючому попиті на екологічно чисті продукти. У регіоні вже зроблено кроки в цьому напрямку, про що свідчить зростання площ під органічним виробництвом та розширення асортименту продукції. Основні напрями діяльності включають вирощування зернових, олійних, бобових, овочевих, ягідних і плодових культур. Попит на органічну продукцію відкриває нові можливості для експорту на європейські та китайські ринки. У Рівненській області активно підтримують розвиток органічного виробництва через регіональні програми та проєкти державно-приватного партнерства, включаючи компенсації витрат на сертифікацію органічної продукції та сільськогосподарських угідь.

Комплексний підхід до розвитку органічного виробництва в регіонах передбачає доцільність підвищення обізнаності населення, наукові дослідження, навчання та підтримку бізнесу, що забезпечить «зелене» зростання та покращить якість життя населення. Важливими напрямками подальших досліджень можуть стати економічні оцінки ефективності переходу на органічне виробництво та розвиток інноваційних технологій у цій сфері.

1. Виконання Комплексної Програми розвитку агропромислового комплексу Рівненської області на 2018–2022 роки. *Департамент агропромислового розвитку Рівненської обласної державної адміністрації*. URL: <http://surl.li/tbjmir> (дата звернення: 20.04.2024). 2. Виконання Комплексної Програми розвитку



агропромислового комплексу Рівненської області на 2023–2025 роки щодо підтримки розвитку органічного виробництва. *Департамент агропромислового розвитку Рівненської обласної державної адміністрації*. URL: <http://surl.li/vlgbdx> (дата звернення: 20.04.2024). **3.** Марушевський Г., Даг Хікман. «Зелений» бізнес для малих і середніх підприємств : посібник. Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». 2017. 54 с. URL: <http://surl.li/nhlpli> (дата звернення: 20.04.2024). **4.** Органічна Україна. *Latifundist Media*. URL: <http://surl.li/msbcpt> (дата звернення: 20.04.2024). **5.** Органічне виробництво в Україні. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <http://surl.li/ipachd> (дата звернення: 18.04.2024). **6.** Про Стратегію розвитку Рівненської області на період до 2027 року : рішення Рівненської обласної ради від 13 березня 2020 року № 1618 / Рівненська обласна рада. URL: <http://surl.li/dnctyf> (дата звернення: 18.04.2024). **7.** 38 українських компаній презентують органічну продукцію на міжнародній виставці в Німеччині. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <http://surl.li/gmqzpd> (дата звернення: 19.04.2024). **8.** Державний реєстр операторів, що здійснюють виробництво продукції відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <http://surl.li/payish> (дата звернення: 19.04.2024). **9.** Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 10.07.2018 р. № 2496-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2496-19> (дата звернення: 18.04.2024). **10.** Шор К. Стартував перший проєкт державно-приватного партнерства в органічному секторі. *OrganicInfo.ua*. URL: <http://surl.li/kbnpkd> (дата звернення: 19.04.2024). **11.** Петровська М. А., Петровський С. В. Органічне виробництво в Україні як пріоритетна складова сталого розвитку. *Екологічні науки : науково-практичний журнал*. К. : Видавничий дім «Гельветика», 2023. № 6 (51). С. 217–223. URL: <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2023.eco.6-51.36> (дата звернення: 19.04.2024). **12.** Шпикуляк О. Г., Беженар І. М., Білокінна І. Д. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04> (дата звернення: 19.04.2024).

## REFERENCES:

**1.** Vykonnannya Kompleksnoi Prohramy rozvytku ahropromysloвого комплексу Rivnenskoї oblasti na 2018–2022 roky. *Departament ahropromysloвого rozvytku Rivnenskoї oblasnoї derzhavnoї administratsii*. URL: <http://surl.li/tbjmir> (дата звернення: 20.04.2024). **2.** Vykonnannya Kompleksnoi Prohramy rozvytku ahropromysloвого комплексу Rivnenskoї oblasti na 2023–2025 roky shchodo pidtrymky rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva. *Departament ahropromysloвого rozvytku Rivnenskoї oblasnoї derzhavnoї administratsii*. URL: <http://surl.li/vlgbdx> (дата звернення: 20.04.2024). **3.** Marushevskyy H., Dah Khikman. «Zelenyy» biznes dlia malykh i serednykh pidpriemstv : posibnyk. Proiekt mizhnarodnoї tekhnichnoї dopomohy «Partnerstvo dlia rozvytku mist». 2017. 54 s. URL: <http://surl.li/nhlpli> (дата звернення: 20.04.2024). **4.** Orhanichna Ukraina. *Latifundist Media*. URL: <http://surl.li/msbcpt> (дата звернення: 20.04.2024). **5.** Orhanichne vyrobnytstvo v Ukraini. *Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy*. URL: <http://surl.li/ipachd> (дата звернення: 18.04.2024). **6.** Pro

Strategiiu rozvytku Rivnenskoï oblasti na period do 2027 roku : rishennia Rivnenskoï oblasnoï rady vid 13 bereznia 2020 roku № 1618 / Rivnenska oblasna rada. URL: <http://surl.li/dnctyf> (data zvernennia: 18.04.2024). **7.** 38 ukraïnskykh kompanii prezentuiut orhanichnu produktsiiu na mizhnarodnii vystavtsi v Nimechchyni. *Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy*. URL: <http://surl.li/gmqzpd> (data zvernennia: 19.04.2024). **8.** Derzhavnyi reiestr operatoriv, shcho zdiisniuiut vyrobnytstvo produktsii vidpovidno do vymoh zakonodavstva u sferi orhanichnoho vyrobnytstva, obihu ta markuvannia orhanichnoi produktsii. *Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy*. URL: <http://surl.li/payish> (data zvernennia: 19.04.2024). **9.** Pro osnovni pryntsypy ta vymohy do orhanichnoho vyrobnytstva, obihu ta markuvannia orhanichnoi produktsii : Zakon Ukrainy vid 10.07.2018 r. № 2496-VIII. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2496-19> (data zvernennia: 18.04.2024). **10.** Shor K. Startuvav pershyi proiekt derzhavno-pryvatnoho partnerstva v orhanichnomu sektori. *OrganicInfo.ua*. URL: <http://surl.li/kbnpkd> (data zvernennia: 19.04.2024). **11.** Petrovska M. A., Petrovskyi S. V. Orhanichne vyrobnytstvo v Ukraini yak priorytetna skladova staloho rozvytku. *Ekolohichni nauky : naukovo-praktychnyi zhurnal. K. : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2023. № 6 (51). S. 217–223.* URL: <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2023.eco.6-51.36> (data zvernennia: 19.04.2024). **12.** Shpykuliak O. H., Bezhenar I. M., Bilokinna I. D. Suchasni tendentsii rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva v ahrarnomu sektori i fermerskykh gospodarstvakh. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ser. Ekonomika ta upravlinnia. 2023. № 8.* URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04> (data zvernennia: 19.04.2024).

---

**Tykhonchuk L. Kh.** <sup>[1: ORCID ID: 0000-0001-6807-8232]</sup>,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,

**Piddubnyi A. S.** <sup>[1: ORCID ID: 0009-0005-3146-2237]</sup>,

Post-graduate Student

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## **ORGANIC PRODUCTION AS A DRIVER OF GREEN BUSINESS IN THE REGION: THE EXPERIENCE OF THE RIVNE REGION**

**Organic production is crucial for the modern economy, fostering green business development and regional sustainability. The Rivne region, with its favorable natural conditions, holds significant potential for organic production. This study aims to determine the role of organic production in the Rivne region's economy, analyze its regional impact, and assess future growth prospects. Research shows that the Rivne region occupies one of the leading places in terms of agricultural land for organic production, with more than 18,000 hectares. Organic producers grow a variety of crops, including cereals, oilseeds, legumes, vegetables, berries and fruits. Regional support programs provide compensation for organic product certification, promoting a shift to organic farming and expanding certified land areas. Public-private**





partnership projects are crucial in supporting organic production, including certifying new lands and creating conditions for building a quick-freezing berry plant. These initiatives offer technical support and financial investments, enhancing production efficiency and product competitiveness. The organic products from the Rivne region exported to Europe and China. This access to new markets increases local producers income and boosts the region's reputation as a producer of high-quality, environmentally friendly product. The paper substantiates the prospects for the development of organic production in the region, included fostering a culture of production and consumption of organic products and conducting training and consultations on organic agriculture. The role of organic production as a type of green business that contributes to the sustainable development of the region's economy and the improvement of the ecological situation is determined. In summary, organic production has significant potential to stimulate economic growth in Rivne region, contributing to rural development, increasing employment, and preserving the environment.

**Keywords:** agribusiness; agricultural commodities; farmland; green growth; regional development; sustainable development.

Отримано: 24 квітня 2024 року  
Прорецензовано: 29 квітня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ФАКТОРИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

У статті систематизовано основні фактори формування маркетингової стратегії виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. Встановлено, що попри сучасні тенденції популярності онлайн-торгівлі, в окремих країнах Європейського Союзу продовжує домінувати офлайн-торгівля через торгові центри. Досліджено, що при формуванні маркетингової стратегії важливе місце посідає цінова політика, при формуванні якої потрібно враховувати, що європейці скорочують витрати на споживчі технології та товари через високу інфляцію та здорожчання енергоносіїв. Зазначено, що ключовим фактором при формуванні маркетингової стратегії є репутація вітчизняної продукції серед європейських споживачів. Доведено, що індивідуальність, стійкість та врахування екологічних аспектів – важливі чинники у виборі споживачами товарів. Зроблено висновок про те, що розуміння цих чинників дозволить підприємствам краще адаптуватися до ринкових умов, вибрати правильну продукцію та ефективно спрямувати рекламні зусилля для досягнення конкурентоспроможності на європейському ринку.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія; вихід на міжнародний ринок; управління маркетингом; фактори маркетингової стратегії.

**Постановка проблеми.** Формування маркетингової стратегії є критичним етапом в управлінні маркетингом, оскільки цей процес визначає основні напрями і цілі діяльності підприємства на ринку. Він дозволяє систематизувати **інформацію про ринок, конкурентні переваги, споживчі потреби та тенденції, що відбуваються**, для подальшого розроблення стратегічних рішень. Встановлення чітких маркетингових цілей дозволяє підприємству ефективно аналізувати та вибирати найбільш оптимальні шляхи досягнення конкурентної переваги та стабільного розвитку. Крім того, формування маркетингової стратегії надає підприємству можливість системно планувати дії на ринку, виходячи з аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. Досягнення успіху підприємства в перспективі можливе лише за умов розробки і

248



дотримання певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його розвитку, тобто його стратегії.

Однак, якщо компанії працюють лише на внутрішньому ринку, це не дозволяє їм на повну розкрити свої маркетингові та виробничі можливості. Вихід на міжнародні ринки потребує перегляду маркетингової стратегії з урахуванням різноманітних факторів, без врахування яких вітчизняні товари на цих ринках будуть неконкурентоспроможними.

**Метою статті є** аналіз та систематизація факторів, які здійснюють визначальний вплив на формування маркетингової стратегії підприємства в контексті його виходу на міжнародні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування маркетингових стратегій вітчизняних підприємств під час виходу на міжнародні ринки досліджені у працях багатьох вітчизняних науковців та практиків, таких як Мальчик М. В., Попко О. В., Закрижевська І. В., Полозова В. М., Євтушенко В. А., Мозгова Г. В. та ін. [1–3]. Проте, незважаючи на велику кількість напрацювань, науковцями недостатньо уваги приділено вивченню факторів, що впливають на вибір стратегії виходу компанії на міжнародні ринки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Україна обрала курс на євроінтеграцію, що передбачає зближення з Європейським Союзом та розвиток торговельних відносин з країнами Європи. Зокрема, у процесі євроінтеграції важливим завданням є експорт українських товарів на зовнішні ринки. Для успішного виходу на європейські ринки важливо, щоб товари здобули популярність серед європейських споживачів, були конкурентоспроможними і мали відмінну репутацію. Тому розгляд факторів, які потрібно врахувати при формуванні маркетингової стратегії підприємства, набуває особливого значення. Це включає **аналіз культурних та соціальних особливостей, технічних стандартів, екологічних норм**, які визначають вибір та споживання товарів у країнах Європейського Союзу. Такий підхід дозволить українським підприємствам ефективно впроваджувати маркетингові стратегії спрямовані на збільшення експортного потенціалу країни.

Для виходу на міжнародні ринки одним з ключових факторів успішної маркетингової стратегії є місце продажу. Правильне обрання місця продажу може мати значний вплив на підвищення прибутків та отримання довіри споживачів. Враховуючи сучасні тенденції, продажі можуть здійснюватися як у фізичних точках продажу, так і в онлайн-просторі. Фізичні точки продажу, зокрема у торговельних центрах,

мають свої переваги. Вони надають споживачам можливість фізично доторкнутися до товару, випробувати його, отримати консультацію від продавця. Такий підхід є особливо важливим для товарів, що потребують додаткового пояснення або демонстрації, наприклад, електроніки чи косметики.

Сучасний ландшафт торговельної індустрії в Європі свідчить про те, що незважаючи на виклики, які економіка отримала після пандемії, торгові центри продовжують домінувати на ринку, однак є значні відмінності між країнами. Виокремленість цих різниць вказує на необхідність дослідження динаміки і структури торговельних площ з метою виявлення чинників, що впливають на цю ситуацію. Результати аналізу, проведеного фірмою RegioData [4], свідчать про популярність торгових центрів серед європейських споживачів, зокрема, виявлено, що вони є переважною точкою для шопінгу. Така тенденція має залишитися стійкою у найближчій перспективі, що підкреслює актуальність дослідження динаміки та особливостей функціонування торговельних центрів в Європі.

За даними дослідження, проведеного фірмою RegioData [4], у 2023 році лідером за ринковою долею торгових центрів була Ісландія, де цей показник становив понад 63%. На другому місці – Естонія, де показник майже 55%, а третє місце посідає Норвегія з результатом у 53%. Також до першої п'ятірки увійшли Люксембург та Швеція з показником трохи більше 50%. Водночас у багатьох країнах спостерігається стрімке зростання площі торгових центрів, але в деяких регіонах ці показники залишаються на колишньому рівні. Наприклад, у Німеччині торгові центри становлять лише близько 15,6% загальнонаціональної торгової площі, а у Італії ця частка становить 17%. Наразі Балканський регіон, особливо Боснія та Герцеговина, демонструє стабільний ріст ринкової частки торгових центрів, досягаючи показника трохи менше 47%.

Отже, правильно організовані точки продажу є важливим елементом маркетингової стратегії для успішного виходу на міжнародні ринки. Вони допомагають збільшити кількість споживачів, підвищити впізнаваність бренду та рівень довіри споживачів. Крім того, слід враховувати, що Європейський Союз складається з 27 країн, кожна з яких має свої унікальні культурні особливості та споживчі вподобання. Це означає, що маркетингова стратегія, застосована в одній країні, може бути неефективною або навіть неприйнятною в іншій. Наприклад, у різних країнах можуть бути різні стандарти якості, уподобання до брендів, а також різні культурні та мовні особливості, які необхідно враховувати при



розробці маркетингової стратегії. Тому вивчення та адаптація до місцевих споживчих вподобань є ключовим фактором успішного виходу на міжнародні ринки Європейського Союзу.

Не менш важливим фактором успішної маркетингової стратегії є цінова політика. У 2024 році європейські споживачі продовжують скорочувати витрати на споживчі технології та товари тривалого користування (T&D) через високу інфляцію та підвищення цін на продовольство, енергію та інші товари, що викликає економічні труднощі для споживачів у всьому регіоні [5]. Крім ціни, покупці також враховують експлуатаційні витрати продукту протягом усього терміну служби, такі як довговічність та споживання енергії. Наприклад, 41% покупців панельних телевізорів вважають довговічність важливим аспектом у виборі продукту. Крім того, 36% споживачів у Європі купували енергозберігаючі продукти, щоб заощадити гроші в довгостроковій перспективі. Роботизовані, багатофункціональні, розумні та бездротові продукти, які полегшують життя та прості у використанні, продовжують перевищувати середні показники категорії. Такі продукти надають можливості енергозбереження та керуються штучним інтелектом. Наприклад, 29% споживачів у Європі виражають зацікавленість у технологіях, які «знають» їх та надають рекомендації відповідно до їхніх бажань та потреб. Крім того, 25% жителів Європи готові платити більше за продукти, які полегшують їм життя. Нові споживчі тенденції також вказують на прагнення до індивідуалізму та індивідуального досвіду. Наприклад, 34% споживачів у Європі вважають, що важливо насолоджуватися або балувати себе регулярно, а 46% підтримують ідею покупок товарів, які можна пристосувати до їхніх потреб.

Подальший тренд полягає в збільшенні уваги до навколишнього середовища та стійкого розвитку. Так, 69% споживачів у Європі вважають глобальне потепління серйозною проблемою, що впливає на їхні споживчі витрати [5]. Вони вибирають товари та бренди, які є екологічно чистими та підтримують зусилля у боротьбі зі зміною клімату. Ця тенденція також відображається у споживчих уподобаннях, де більшість покупок спрямована на продукти з трьома або більше екологічними заявами, які включають в себе різні аспекти стійкого розвитку.

Доцільно зауважити, що екологічний маркетинг, або сталий маркетинг стає одним із ключових аспектів сучасних підприємств у зв'язку з ростом уваги до екологічних проблем та сталого розвитку [6]. Застосування принципів екологічного маркетингу є важливим не лише з погляду екологічної відповідальності, але й з точки зору

успішної маркетингової стратегії. Сталий маркетинг спрямований на створення продуктів та послуг, які задовольняють потреби сучасного споживача, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу. Центральною ідеєю екологічного маркетингу є відповідальність підприємств перед природою та суспільством, що проявляється у зменшенні негативного впливу на довкілля під час виробництва, упаковки, розподілу та використання продукту. Це може охоплювати такі аспекти, як зменшення викидів CO<sub>2</sub>, використання відновлювальних джерел енергії, зниження використання пластикових матеріалів в упаковці та підтримка проєктів з екологічною ініціативою.

Особливу увагу в екологічному маркетингу приділяють поняттям «cruelty-free» (без жорстокості) та «vegan» (без використання продуктів тваринного походження). Ці підходи стають все більш важливими для споживачів, які виявляють зацікавленість не лише в якості продукту, але й у його відповідності до етичних та екологічних стандартів.

Комітет зі стандартів сталого розвитку IAB Europe провів опитування під назвою «Стан готовності – стійкий розвиток у цифровій рекламі» [6], з метою отримання інформації щодо прогресу галузі та визначення подальших заходів для досягнення сталого розвитку. Звіт надає комплексне загальноєвропейське уявлення про просування галузі у напрямі сталої цифрової реклами. Опитування залучило 186 респондентів із 29 європейських ринків і надає ключові відомості про пріоритетність сталого розвитку для компаній у сфері цифрової реклами, а також про прогрес, досягнутий компаніями у зменшенні вуглецевого сліду та вдосконаленні екологічних практик у 2023 році. Висновки Звіту про стан готовності на 2024 рік [6] вказують на те, що сталий розвиток залишається одним з ключових викликів для індустрії цифрової реклами. Вплив парникових газів визначено як головну проблему з впровадженням й розробкою рішень та інструментів для їх зменшення, а також узгоджених стандартів для оцінки викидів парникових газів. Більшість респондентів погоджується з необхідністю зовнішньої перевірки щодо вимірювання викидів CO<sub>2</sub> та стандартів. Основними чинниками сталого розвитку вважаються корпоративна соціальна відповідальність, очікування клієнтів і дотримання нормативних актів. Хоча більшість респондентів ініціювали спроби скоротити викиди CO<sub>2</sub> лише чверть досягли значного прогресу. Ініціативи щодо сталого розвитку, такі як екологічні аудити та участь у галузевих форумах, відзначені як одні з дій, які вживають компанії на шляху до сталого розвитку.



Отже, слід зауважити, що орієнтація на попит європейських громадян, їхні цінності та вподобання, відображені у споживчих тенденціях, надасть можливість краще визначити товари для продажу та розробити належну маркетингову стратегію.

Дотримання екологічних принципів у маркетинговій стратегії є не лише моральною необхідністю, але й стратегічним кроком у залученні та утриманні клієнтів. Компанії, що активно застосовують екологічний маркетинг, отримують більшу підтримку споживачів, позитивну репутацію та можливості для стабільного розвитку на довгострокову перспективу. Зважаючи на це, важливо, щоб підприємства розробляли та впроваджували екологічні маркетингові стратегії як складову своєї загальної бізнес-стратегії. Це дозволить підтримувати стабільний розвиток компанії, підвищувати її репутацію та відповідати вимогам сучасного ринку.

Проведені нами дослідження показали, що ключовим фактором у формуванні маркетингової стратегії для виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки є репутація української продукції серед європейських споживачів. Україна, обираючи курс на Європу, отримала унікальну можливість для експорту своєї продукції на європейські ринки. Проте успішний вихід на ці ринки залежить не лише від якості продукції, але й від іміджу та репутації країни-виробника. На сьогоднішній день українська продукція поступово набуває популярності серед споживачів у різних країнах Європи. Однак багато європейців все ще ставлять питання щодо якості, безпеки та достовірності українських товарів. Тому побудова позитивного іміджу та відповідної репутації стає важливим завданням для вітчизняних виробників. Важливість репутації полягає в тому, що вона визначає спосіб сприйняття товарів, послуг або брендів споживачами та партнерами. Позитивна репутація відображається в довірі споживачів, що стимулює їх до покупки, а також в привабливості для потенційних споживачів. Існують певні очікування відповідно до заслуженої репутації, тому підтримка позитивного іміджу стає ключовим фактором для забезпечення стабільності та успішності підприємства на ринку. Водночас, негативна репутація може викликати відсторонення споживачів, втрату довіри від потенційних клієнтів. Таким чином, побудова і підтримка позитивної репутації є стратегічно важливим завданням для будь-якого підприємства або бренду.

Згідно з результатами дослідження, проведеного дослідницькою компанією Gradus Research [7], існує явна тенденція серед європейських споживачів віддавати перевагу місцевим

брендам. Проте, аналіз показав, що деякі країни, зокрема Польща та Італія, демонструють відносно високий рівень відкритості до іноземних виробників. Це створює сприятливі умови для розширення географії українських компаній на європейські ринки. Крім того, інші країни, такі як Нідерланди та Німеччина, можна віднести до поміркованих, де споживачі, хоч і виявляють високу лояльність до місцевих виробників, проте також розглядають можливість купівлі продукції з інших країн. Натомість, Великобританія та Франція демонструють закритість для іноземних виробників, показуючи при цьому відданість власним брендам. Наприклад, серед опитаних громадян Великої Британії [7] 83% респондентів віддають перевагу власним товарам, 12% – американським, 10% – французьким, 9% – італійським. У Нідерландах 78% респондентів віддають перевагу вітчизняним товарам, 31% – німецьким, 17% – французьким, 16% британським. У Італії 83% респондентів віддають перевагу вітчизняним товарам, 33% – французьким, 29% – німецьким, 28% – американським. У Франції 89% респондентів віддають перевагу вітчизняним товарам, 18% – італійським, 15% – американським, 14% – німецьким. У Німеччині 91% респондентів віддають перевагу вітчизняним товарам, 28% – французьким, 27% – італійським, 23% – нідерландським. У Польщі 69% респондентів віддають перевагу вітчизняним товарам, 39% – німецьким та американським, 33% – французьким.

Щоб забезпечити успішний вихід на європейські ринки, необхідно активно працювати над підвищенням якості продукції, дотриманням стандартів безпеки та сертифікації. Крім того, важливо будувати ефективну комунікаційну стратегію, спрямовану на підвищення свідомості та довіри до українських товарів серед європейських споживачів. Також варто враховувати культурні та історичні особливості країн-потенційних покупців, щоб адаптувати маркетингові стратегії до їхніх потреб та очікувань. Отримання зворотного зв'язку від клієнтів, побудова партнерських відносин та розвиток маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення свідомості про українські бренди, також відіграють важливу роль у формуванні позитивного сприйняття української продукції на європейських ринках.

**Висновки.** Отже, проведені аналіз та систематизація основних факторів, які впливають на формування маркетингової стратегії підприємства в контексті його виходу на міжнародні ринки підтверджує думку, що розуміння конкурентного середовища та аналіз точок продажу на ринку є важливими факторами для





успішного виходу на європейські ринки. Під час розгляду факторів пов'язаних з вподобаннями та цінностями європейських споживачів, доведено важливість адаптації продуктів та маркетингових стратегій до потреб та тенденцій споживачів. Іншим важливим фактором є застосування принципів стійкого маркетингу при просуванні товарів, що дасть можливість створити не лише довгострокову ефективність та економічну вигоду для споживачів, а й допоможе підприємству зберегти конкурентну перевагу. Не менш важливим фактором є репутація компанії чи бренду. Зосередження на підтримці та зміцненні репутації українських товарів серед європейських споживачів дозволить підвищити їхню впізнаваність та довіру до бренду.

Підсумовуючи слід наголосити, що включення цих факторів в маркетингову стратегію вітчизняних підприємств допоможе не тільки правильніше та краще затвердитися на європейському ринку, як бренд, а й допоможе підняти рівень впізнаваності українських товарів та заявити про Україну, як якісного та відповідального виробника, який заслуговує на місце в Європейському Союзі.

Наступні наукові дослідження будуть спрямовані на розробку та обґрунтування використання маркетингової стратегії для розвитку українського бізнесу.

1. Malchyk V., Popko O., Oplachko I., Martyniuk O., Tolchanova Z. The Impact of Digitalization on Modern Marketing Strategies and Business Practices (Transformation). *Review of Economics and Finance*. 2022. № 20. P. 1042–1050. URL: [https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/03/Paper-6\\_REF.pdf](https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/03/Paper-6_REF.pdf) (дата звернення: 01.04.2024).
2. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 25.04.2024).
3. Сівакова О. А., Євтушенко В. А., Мозгова Г. В. Дослідження процесу формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357725606\\_DOSLIDZENNA\\_PROCESU\\_FORMUVANNA\\_MARKETINGOVOI\\_STRATEGII\\_VIHODU\\_PIDPRIEMSTVA\\_NA\\_ZOVNISNI\\_RINKI](https://www.researchgate.net/publication/357725606_DOSLIDZENNA_PROCESU_FORMUVANNA_MARKETINGOVOI_STRATEGII_VIHODU_PIDPRIEMSTVA_NA_ZOVNISNI_RINKI) (дата звернення: 25.04.2024).
4. ТЦ продовжують домінувати серед торгових площ Європи. URL: <https://www.ucsc.org.ua/tcz-prodovzhuyut-dominuvaty-sered-torgovyh-ploshh-yevropy-doslidzhennya/> (дата звернення: 15.05.2024).
5. Mega-trends shaping T&D sales in 2024. URL: <https://www.gfk.com/state-of-tech-and-durables/2023-global-industry-report-executive-summary-europe> (дата звернення: 15.05.2024).
6. State of readiness – sustainability in digital advertising report 2024. URL: [https://iabeurope.eu/wp-content/uploads/State-of-Readiness-Sustainability-in-Digital-Advertising-Report-2024\\_Final.pdf](https://iabeurope.eu/wp-content/uploads/State-of-Readiness-Sustainability-in-Digital-Advertising-Report-2024_Final.pdf) (дата звернення: 15.05.2024).
7. Експансія українського бізнесу: чи готові локальні споживачі сприймати українські бренди –

міжнародне дослідження Gradus Research. URL: <https://rau.ua/novyni/ekspansija-ukrainskogo/> (дата звернення: 13.05.2024).

## REFERENCES:

1. Malchyk V., Popko O., Oplachko I., Martyniuk O., Tolchanova Z. The Impact of Digitalization on Modern Marketing Strategies and Business Practices (Transformation). *Review of Economics and Finance*. 2022. № 20. P. 1042–1050. URL: [https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/03/Paper-6\\_REF.pdf](https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/03/Paper-6_REF.pdf) (data zvernennia: 01.04.2024).
2. Zakryzhevska I. V., Polozova V. M. Osoblyvosti vykhodu firmy na mizhnarodni rynky. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2021. № 6, Tom 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (data zvernennia: 25.04.2024).
3. Sivakova O. A., Yevtushenko V. A., Mozghova H. V. Doslidzhennia protsesu formuvannia marketynhovoї stratehii vykhodu pidpriemstva na zovnishni rynky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 33. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357725606\\_DOSLIDZENNA\\_PROCESU\\_FOR\\_MUVANNA\\_MARKETINGOVOI\\_STRATEGII\\_VIHODU\\_PIDPRIEMSTVA\\_NA\\_ZOVNISNI\\_RINKI](https://www.researchgate.net/publication/357725606_DOSLIDZENNA_PROCESU_FOR_MUVANNA_MARKETINGOVOI_STRATEGII_VIHODU_PIDPRIEMSTVA_NA_ZOVNISNI_RINKI) (data zvernennia: 25.04.2024).
4. TTs prodovzhuiut dominuvaty sered torhovyykh ploshch Yevropy. URL: <https://www.ucsc.org.ua/tcz-prodovzhuyut-dominuvaty-sered-torgovyh-ploshh-yevropy-doslidzhennya/> (data zvernennia: 15.05.2024).
5. Mega-trends shaping T&D sales in 2024. URL: <https://www.gfk.com/state-of-tech-and-durables/2023-global-industry-report-executive-summary-europe> (data zvernennia: 15.05.2024).
6. State of readiness – sustainability in digital advertising report 2024. URL: [https://iabeurope.eu/wp-content/uploads/State-of-Readiness-Sustainability-in-Digital-Advertising-Report-2024\\_Final.pdf](https://iabeurope.eu/wp-content/uploads/State-of-Readiness-Sustainability-in-Digital-Advertising-Report-2024_Final.pdf) (data zvernennia: 15.05.2024).
7. Ekspansiiia ukrainskoho biznesu: chy hotovi lokalni spozhyvachi sprymaty ukrainski brendy – mizhnarodne doslidzhennia Gradus Research. URL: <https://rau.ua/novyni/ekspansija-ukrainskogo/> (data zvernennia: 13.05.2024).

---

**Tolchanova Z. O.** [1; ORCID ID: 0000-0003-4682-1675],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

**Kravchuk I. M.** [1; ORCID ID: 0009-0003-4490-0270],

Master

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## FACTORS OF THE MARKETING STRATEGY OF DOMESTIC ENTERPRISES ON THE INTERNATIONAL MARKETS

**The article systematizes the main factors of formation of the marketing strategy for the entry of domestic enterprises into international markets. It is proven that the formation of a marketing strategy gives the enterprise the opportunity to systematically plan actions on the market, based on the analysis of internal and external factors that affect its activity. It is well-founded that entering international markets requires a review of the marketing strategy, taking into account various factors, without taking into**



**account domestic products on these markets will be uncompetitive. It is noted that an important task in the process of European integration is the export of Ukrainian goods to foreign markets. It is determined that despite the current trends in the popularity of online trading, offline trade through shopping centers continues to dominate in some countries of the European Union. The isolation of these differences indicated the need to study the dynamics and structure of shopping areas in order to identify the factors influencing this situation. It is researched that in the formation of a marketing strategy, an important place is occupied by pricing policy, in the formation of which it is necessary to take into account that Europeans reduce spending on consumer technologies and goods due to high inflation and rising energy prices. It is noted that the key factor in the formation of a marketing strategy is the reputation of domestic products among European consumers. It is proved that individuality, sustainability and consideration of environmental aspects are important factors in the choice of goods by consumers. It is concluded that understanding these factors will allow enterprises to better adapt to market conditions, choose the right products and effectively direct advertising efforts to achieve competitiveness in the European market.**

***Keywords:*** marketing strategy; access to the international market; marketing management; marketing strategy factors.

Отримано: 14 травня 2024 року  
Прорецензовано: 19 травня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті авторами обґрунтовано актуальність компетентнісного підходу при управлінні персоналом в сучасних умовах. Його використання в процесах кадрового менеджменту дозволяє не тільки забезпечити ефективне кадрове планування та набір персоналу, а й здійснювати результативне управління протягом всього життєвого циклу працівника в організації. Авторами проведено аналіз теоретичних та практичних підходів до реалізації компетентнісного підходу, запропоновані напрямки їх удосконалення через формування моделі компетенцій.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент; модель компетенцій; компетенція; карта посади.

**Постановка проблеми.** Сучасна теорія управління персоналом має в своєму арсеналі багато методів та інструментів, проте одним з найбільш популярних та ефективних сьогодні є так званий компетентнісний підхід, або управління персоналом на основі компетенцій.

Теорія компетентності як методологія управління персоналом була розроблена американськими психологами як відповідь на питання: чому співробітники, які отримали відомі дипломи, досвід роботи, які пройшли відбіркові тести вищого рівня, часто виконують свою роботу дуже неефективно? Чи можна спрогнозувати ефективність роботи співробітника? Виявляється, здатність співробітника відносно точно прогнозувати якість своєї роботи визначається його здібностями до виконання тої чи іншої роботи.

У сучасних організаціях компетентність відіграє важливу роль у політиці та практиці управління персоналом. У деяких організаціях набір компетенцій є центральним у всіх кадрових процесах і використовується для певних цілей.



**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Незважаючи на популярність компетентнісного підходу, багато проблем, пов'язаних з його практичним застосуванням, залишаються невирішеними. Зокрема, необхідно класифікувати компетенції, вибирати відповідні компетенції для кожної посади, розробляти поведінкові показники, створювати форми та шаблони для карт компетенцій та оцінювати шкали.

**Цілі дослідження.** У чому важливість компетентнісного підходу в сучасному управлінні людськими ресурсами? Компетенціям можна навчитися, а отже, підвищити продуктивність усіх співробітників до «найвищого» рівня. Визначаючи таланти, які дозволяють досягти чудових результатів на кожному робочому місці, і систематично заохочуючи їх розвиток, організація може керувати своїм розвитком, сильно змінюючи його за допомогою цілеспрямованого навчання та розвитку співробітників.

**Основні результати дослідження.** Управління компетенціями – це підхід до управління персоналом, спрямований на стратегічний розвиток організації, на виявлення особистого потенціалу співробітників.

Щоб охарактеризувати діяльність працівника та оцінити його ефективність, необхідно розуміти таке поняття, як компетентність, тобто сукупність характеристик та здібностей людини, здатних виконувати дії, що призводять до ефективних результатів.

Інтерес до компетентності виник у Сполучених Штатах у 70-х роках і почав зосереджуватися на кількісних та якісних результатах, щоб оцінити не лише час та результати, а й бізнес-процеси. Американська асоціація менеджерів розробила стандарти компетентності персоналу з акцентом на особисту ефективність. Сфера компетенції базувалася на стандартах навичок та поведінки.

Єдиного загальноприйнятого тлумачення терміна «компетентність» не існує.

Компетентність розглядають як особливу вимогу для підготовки фахівців, такі трудові дії співробітників, які забезпечують необхідні результати для організації [1]. Це також набір необхідних характеристик (якостей) працівника, що займається певною діяльністю, для успішного досягнення поставлених цілей в конкретних умовах.

Компетентність – це не тільки знання, навички та здібності. Це також те, як працівники виконують свою роботу, їхні риси особистості та мотивація. Співробітники з розширеними можливостями (необхідними при роботі над цією функцією) виконують свою роботу

швидше і краще. Отже, здібності включають як знання, так і навички, а також особисті характеристики: вроджені здібності, емоційні характеристики та вольові установки, що проявляються в поведінці [2]. Це дозволяє уніфікувати процеси та забезпечити очікувані результати (рис. 1).

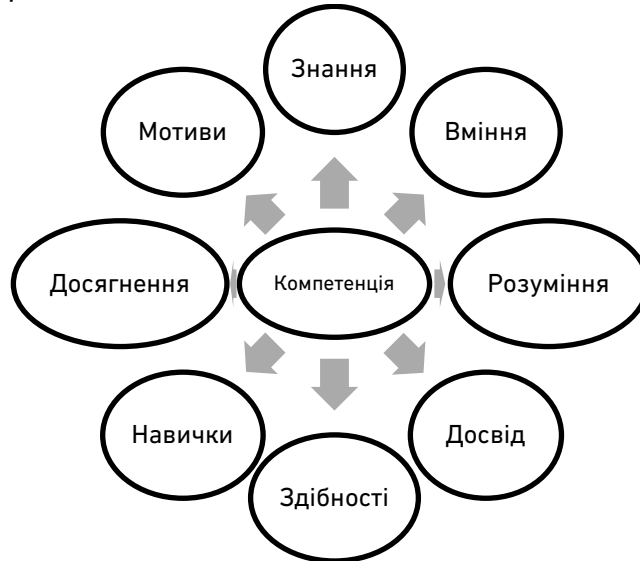


Рис. 1. Складові компетенції

Модель компетенцій (синонім – профіль, карта, матриця) – це набір здібностей, які повинні належати фахівцеві, який займає певну посаду або займається певною діяльністю, що дозволяє йому успішно виконувати функції, відповідні його посади, і отримувати необхідні результати. Для зручності вони об'єднують компетенції в групи.

Модель компетенцій як ефективний інструмент управління людськими ресурсами є унікальною для кожної організації і в ідеалі переглядається, трансформується, вдосконалюється та коригується у міру її розвитку. Основне завдання моделі компетенцій-визначити критерії, необхідні для реалізації корпоративної стратегії для співробітників (модель рівня знань, навичок, здібностей і особистих якостей також може бути створена для конкретних робочих місць, робочих груп і сфер діяльності).

Не існує єдиного шаблону для моделі компетенцій. Один з популярних варіантів побудови такої моделі включає порівняння функціональних обов'язків організації (управлінських і професійних) і корпоративних цінностей з відповідними можливостями.

Інший підхід до побудови моделі компетенцій включає: створення корпоративного профілю компетенцій, опис компетенцій,

необхідних для кожної посади, методи оцінки компетентності, оцінка компетентності кожного співробітника.

Але в більшості випадків на практиці структура моделі компетенцій включає в себе список компетенцій (сфера, кластер, блок, група і т.д.), а також опис поведінкових показників (індикаторів) і рівня здібностей (шкала оцінки).

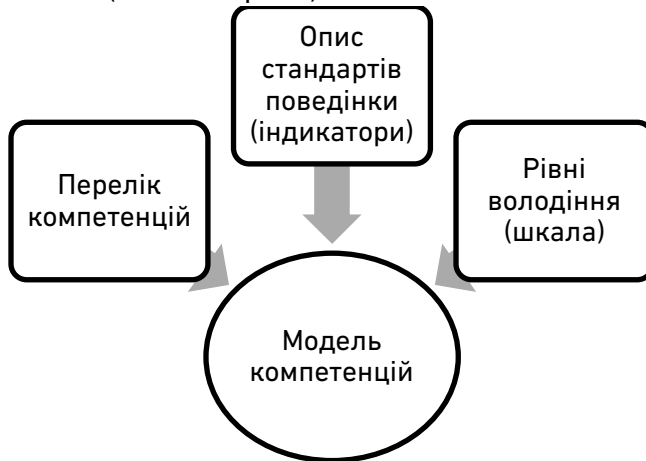


Рис. 2. Структура моделі компетенцій

Розробка моделі компетенцій в основному включає перелік компетенцій, тобто критерії ефективних дій, необхідних для досягнення професійних результатів. Цей список найчастіше складається з кваліфікаційних блоків (груп, сфер), їх компонентів і показників. Для сучасного професійного навчання успішних співробітників необхідно не тільки формувати особливі професійні навички, а й створювати особистості з різними типами мислення, які здатні до самовдосконалення протягом усього життя.

Найважливіший і складний етап побудови моделі компетенцій – це складання їх списку. Ми проаналізували різні підходи до класифікації компетенцій і дійшли висновку, що не існує єдиного підходу до диференціації типів компетенцій. Часто використовують підхід, при якому компетенції поділяють на дві групи (рис. 3).



Рис. 3. Види компетенцій

*Hard skills* (синоніми – професійні, тверді, жорсткі, спеціалізовані) – це вимірювані професійні здібності. Вони визначають, чи є людина експертом у певній галузі. Це найчистіша форма професійних навичок, умінь і знань, необхідних для конкретної посади і конкретної роботи.

*Soft skills* (синоніми – соціальні, універсальні, м'які, гнучкі, особистісні) – це навички, які показують, як людина взаємодіє з суспільством. Це ситуаційні навички, знання та риси характеру, які можна застосувати до будь-якої роботи. Вони допоможуть вам зробити кар'єру і створити власну репутацію, а не стати експертом світового рівня.

Наступний підхід, який використовується досить часто, дозволяє розділити таланти на 3 групи. Ключові (загальні для сучасних успішних людей), базові або загальнопрофесійні (загальні для всіх фахівців певного профілю, групи фахівців), професійні або спеціалізовані (підвищена професійна кваліфікація залежно від посади).

Інша загальна класифікація компетенцій включає присвоєння професійних, особистих, ділових і ціннісних компетенцій (рис. 4).

Особистісно-ділові – це здібності працівника як особистості, які він повинен проявляти при виконанні своїх функцій. Це тип здібностей, розвиток яких багато в чому залежить від вродженого потенціалу особистості і формується незалежно від виду діяльності.



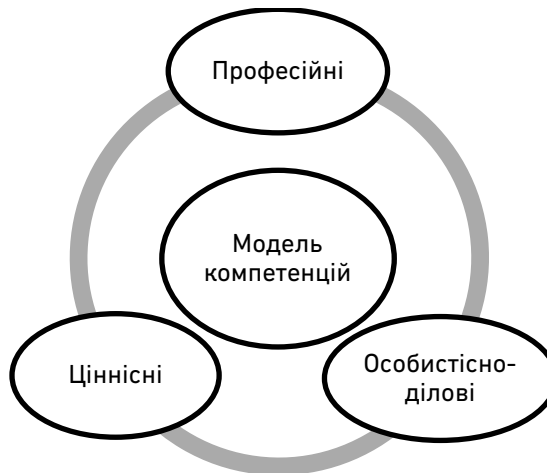


Рис. 4. Складові навички моделі компетенцій

Процес оцінки займає дуже багато часу, і його вплив на професійну компетентність є сильним, але непрямим, тому компанії рідко звертають увагу на особисту компетентність. Компанії часто вважають, що особисті здібності та їх розвиток є «проблемою самої людини».

Ціннісні компетенції – це однаковий і обов'язковий набір компетенцій для всіх членів команди, список яких залежить від типу діяльності та вимог керівництва.

При складанні матриці компетенцій зазвичай використовується підхід, при якому розрізняються корпоративні, управлінські, менеджмент, функціональні і професійні здібності (рис. 5).



Рис. 5. Класифікація компетенцій

Корпоративні – це компетенції, які можна застосувати до будь-якої посади. До них відносяться ті, які лежать в основі корпоративної культури і відображені в Кодексі компанії, корпоративній стратегії і т.д. Це пов'язано з цінностями компанії.

Управлінська компетенція – це компетенція, необхідна керівнику компанії для успішного досягнення стратегічних і

операційних цілей. Навички управління важливі для управління людьми та процесами.

Професійні та технічні компетенції – це компетенції, що застосовуються до певної групи посад. Оптимізація професійних та технічних можливостей усіх посад – це дуже трудомісткий процес, який може зайняти роки. У деяких компаніях існує єдиний набір корпоративних вимог для кожної посади керівника або спеціаліста.

Функціональні – здатність діяти, відображаючи деталі роботи в залежності від функції. Це необхідні вимоги до посади, засновані на функціях і діях, що виконуються на роботі. Ці вимоги описані в довіднику з кваліфікації (наприклад, здатність мислити аналітично).

У практиці розробки моделей компетенцій професійні та функціональні здібності часто розуміються як взаємозамінні, і ця група включає всі здібності, що відображають професійні завдання або здатність виконувати певні професійні завдання, тобто знання та навички, необхідні для виконання функціональних завдань, для досягнення необхідних результатів.

Підсумовуючи вищесказане, можемо зазначити, що загалом не існує суворого підходу до диференціації типів компетенцій. Таким чином, створення шаблонів для моделі компетенцій і складання їх списку залежить від сфери діяльності, масштабу, кваліфікації менеджерів, цілей і потреб. Ефективна і функціональна модель компетенцій заснована на цінностях конкретної компанії. Тільки в цьому випадку ви отримаєте результати, заради яких була розроблена ця модель.

Поведінковий індикатор компетентності – це поведінковий показник, який можна спостерігати в поведінці працівників, які мають певні здібності. Вони дають пояснення того, що саме слід оцінювати. Водночас різні компанії і фахівці можуть включати різні компоненти (індикатори) однієї і тієї ж компетенції. Прояви і дії показників повинні бути написані зрозумілими і простими для вимірювання словами. Індикаторами зазвичай є дієслова (знати, розуміти, вміти, мати наукові знання, мати досвід тощо).

Рівень здібностей (шкала) – визначає рівень здібностей у певній здатності. Як правило, рейтингова шкала складається з:

1. Назва рівня. Це може виглядати як масштаб, що перевищує бажане значення рівня 0. Рівні також можуть бути «нульовими», «початковими», «неповними», «базовими», «просунутими», «високими» і т.д. Його також можна назвати. Рівень також може оцінюватися на основі ступеня «стратегічності» рівня стратегічних здібностей («рівень навичок»), рівня тактичних здібностей («рівень



досвіду»), рівня обмежених здібностей («рівень розвитку»), рівня некомпетентності («негативний рівень»).

2. Визначення рівня прояву поведінкових індикаторів. Описи мають бути послідовними і узгодженими, зі збільшенням рівня прогресу. Зазвичай на практиці використовується варіант стандартизованого визначення за рівнем для всіх здібностей. Більш ефективна модель передбачає розробку шкали кожної компетенції окремо, але для цього потрібен значний час і навички розробника.

Таким чином, модель компетенцій (карта, профіль) є фундаментальним елементом системи управління за компетенціями, що використовується в більшості процесів управління людськими ресурсами. Як згадувалося вище, не можна сліпо копіювати з існуючих прикладів. Кожна організація повинна розробити свій власний підхід і шаблон для моделі компетенцій співробітників, які відповідають її місії, цілям і вимогам.

Аналізуючи структуру моделі компетенцій та різні підходи до диференціації груп компетенцій, ми пропонуємо наступну структуру:

- групи компетенцій;
- поведінкові індикатори, які розкривають зміст кожної компетенції;
- шкалу оцінювання рівнів володіння компетенцією.

Проведений нами огляд підходів до класифікації компетенцій дозволив дійти до висновку, що найбільш зручним та повним може бути підхід, який об'єднує декілька традиційних підходів і передбачає поділ компетенцій на корпоративні, управлінські, професійні та особистісно-ділові (рис. 6).

Корпоративні	• компетенції, які можуть бути застосовані до будь-якої посади в організації; впливають із цінностей компанії, які лежать в основі корпоративної культури
Управлінські	• компетенції, які необхідні працівникам на керівних посадах для успішного досягнення стратегічних та оперативних цілей
Професійні	• необхідні вимоги до посади, в основі яких виконувани на робочому місці функції та дії
Особистісно-ділові	• компетенції працівника як особистості, які він повинен виявляти при виконанні своїх функцій

Рис. 6. Групи компетенцій – складових моделі компетенцій

Крім того, на основі досвіду інших організацій та прикладів шкал оцінювання ми рекомендуємо наступну шкалу, яка може бути використана в моделі компетенцій (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінювання рівнів прояву компетенцій

<b>Рівень, назва</b>	<b>Характеристика рівня</b>
<i>Рівень 1: початковий</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Працівник має загальні уявлення про дану сферу діяльності, проте не має досвіду застосування знань на практиці</li><li>• Співробітник іноді, дуже рідко проявляє компетенцію в сприятливих умовах</li><li>• Недостатньо знань з цієї компетенції</li><li>• Вимагає навчання/корекції/розвитку правильної поведінки</li></ul>
<i>Рівень 2: базовий</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Працівник проявляє компетенцію в повсякденних, звичайних і нескладних ситуаціях</li><li>• Працівник має базові необхідні знання</li><li>• Вміє застосовувати знання практично за наявності інструкцій чи під керівництвом інших працівників</li></ul>
<i>Рівень 3: досвіду</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Співробітник демонструє достатній рівень знань з компетенції</li><li>• Повністю освоїв компетенцію, ефективно застосовує її у переважній більшості стандартних та деяких нестандартних ситуаціях</li><li>• Співробітник демонструє володіння компетенцією на основі свого досвіду</li></ul>
<i>Рівень 4: майстерності</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Компетенція зберігається навіть у складних, нестандартних і нових ситуаціях</li><li>• Співробітник демонструє професійний рівень знань та володіння компетенцією</li><li>• Співробітник ділиться знаннями та досвідом з колегами</li><li>• Адаптує технології та методи роботи для вирішення нестандартних завдань</li></ul>
<i>Рівень 5: експертності</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Співробітник здатний підтримувати компетенцію навіть у найскладніших ситуаціях, розвиває її</li><li>• Співробітник демонструє експертний рівень знань з компетенції</li><li>• Співробітник демонструє зразок професійного компетенції</li><li>• Співробітник активно передає знання та досвід колегам</li><li>• Розробляє нові технології та методи роботи</li></ul>

Як згадувалося раніше, модель компетенцій – це інструмент, який можна використовувати практично в будь-якому процесі управління людськими ресурсами. Зокрема, найпоширенішим є використання моделей компетенцій у процесі планування людських

ресурсів, найму, оцінки та професійного розвитку в межах таких документів, як «профілі посад (карти)».

Профіль посади (карта, модель) – це документ, що містить основні вимоги і можливості, що забезпечують високу якість виконання конкретної роботи на певній посаді в конкретній компанії. Єдиного шаблону і підходу до оформлення картки не існує, але, ґрунтуючись на проведених дослідженнях, можна стверджувати, що елементи такого документа зазвичай є (рис. 7).

На наш погляд, при розробці профілю посади важливо не тільки визначити функціональні обов'язки посади, а й сформулювати конкретні результати роботи. Це дозволить працівникам більш точно та ефективно визначити компетенції та показники, необхідні для забезпечення очікуваних результатів роботи, і таким чином забезпечить наймання тих, хто найкраще відповідає професійним вимогам, що пред'являються до цінностей та посад компанії.

Він дозволяє вивчити специфіку роботи на певній посаді, визначити результати роботи, а також надати список і угруповання необхідних здібностей. Беручи до уваги вивчення та аналіз різних прикладів, були запропоновані наступні шаблони, які можна використовувати для розробки профілів посад (табл. 2).

Опис посади	<ul style="list-style-type: none"><li>• назва, мета посади</li><li>• керівник, підлеглі</li><li>• місце в структурі організації</li><li>• стать, вік (за потреби)</li></ul>
Кваліфікаційна карта	<ul style="list-style-type: none"><li>• освіта</li><li>• кваліфікація, рівень професійної підготовки</li><li>• досвід роботи</li><li>• важливі додаткові навички</li></ul>
Функціональні обов'язки/ результати роботи	<ul style="list-style-type: none"><li>• перелік видів робіт, які буде виконувати працівник на робочому місці, результати робіт</li></ul>
Карта (модель, профіль) компетенцій	<ul style="list-style-type: none"><li>• професійні компетенції</li><li>• особистісні компетенції</li><li>• корпоративні компетенції та ін.</li></ul>
Умови праці	<ul style="list-style-type: none"><li>• графік роботи</li><li>• відрядження</li><li>• оплата праці</li><li>• випробувальний термін</li></ul>

Рис. 7. Складові профілю (карти) посади

Шаблон профілю (карти) посади

<b>Посада</b>						
<b>Мета посади</b>						
<b>Керівник</b>						
<b>Підлеглі</b>						
<b>Кваліфікаційні вимоги</b>						
<b>Умови праці</b>						
<b>Функціональні обов'язки</b>			<b>Результати праці</b>			
<b>Карта компетенцій</b>						
Компетенція	Індикатор компетенції	Рівень володіння				
		1	2	3	4	5
<b>Корпоративні</b>						
<b>Управлінські</b>						
<b>Професійні</b>						
<b>Особистісно-ділові</b>						

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє нам зробити наступні висновки і рекомендації:

1. Одні й ті ж компетенції можуть бути включені в різних групах одночасно, але з різними індикаторами.

2. Чітке розуміння того, до якої групи належить той чи інший талант, може бути складним, особливо для управлінського персоналу. У таких випадках немає необхідності прагнути до суворої та абсолютної систематизації компетенції, оскільки головне – чітко і точно визначити та оцінити показники компетенції, а не віднести їх до певної групи.

3. Щоб не зробити список занадто довгим і незручним, допустимо об'єднати атрибути з аналогічним контентом в одну групу. В середньому рекомендується визначати по 3–5 показників на кожну компетенцію. Чим вище рівень посади, тим більше компетенцій і показників включається в профіль посади.

4. Профіль посади та карта компетенцій, яка є його ключовим компонентом, залежать від потреб, процесів, технічних можливостей і т.д. Це гнучкі інструменти, які можна модифікувати відповідно до вимог. Наприклад, під час співбесіди ви можете спростити шаблон профілю вакансії, залишивши лише компетенції та показники, які можна оцінити в шаблоні профілю вакансії. У спрощеній формі також може бути відсутнім шкала рівня володіння. І навпаки, для цілей



оцінки карту компетенцій можна розширити, включивши критерії оцінки для кожного показника, щоб намітити траєкторію професійного розвитку; додаючи необхідні блоки.

1. Ченуша О. С. Відмінності між поняттями «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187> (дата звернення: 14.05.2024).
2. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. URL: <http://surl.li/rmuji> (дата звернення: 14.05.2024).
3. Ключові компетентності для навчання протягом життя. Рамкова програма ЄС щодо оновлених ключових компетентностей. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (дата звернення: 14.05.2024).

## REFERENCES:

1. Chenusha O. S. Vidminnosti mizh poniattiamy «kompetentsiia» ta «kompetentnist» v upravlinni pidpriemstvom. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101187> (data zvernennia: 14.05.2024).
2. Mykolaichuk I. P. Modeliuvannia kliuchovykh kompetentsii upravlinskoho personalu. URL: <http://surl.li/rmuji> (data zvernennia: 14.05.2024).
3. Kliuchovi kompetentnosti dlia navchannia protiahom zhyttia. Ramkova prohrama YeS shchodo onovlenykh kliuchovykh kompetentnostei. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (data zvernennia: 14.05.2024).

---

**Frolenkova N. A.** [1: ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],  
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,  
**Andriitso-Ruzaieva A. Yu.** [1: ORCID ID: 0000-0002-9071-2540],  
Senior Lecturer,  
**Kashytska D. P.** [1: ORCID ID: 0009-0004-8512-325X],  
Senior Student

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A MODEL OF COMPETENCIES AS AN EFFECTIVE TOOL FOR PERMANENT PERSONNEL MANAGEMENT

The authors highlight the relevance of a competent approach to personnel management in current minds. This approach in the processes of personnel management allows not only to ensure effective personnel planning and recruitment, but also to implement effective management throughout the entire life cycle of a worker in the organization. In modern organizations, competence currently plays an important role in personnel management policies and practices. In many organizations, the recruitment of competencies is central to all personnel processes and is used for specific

**purposes. The authors conducted an analysis of theoretical and practical approaches to the implementation of a competency-based approach, proposing directions for their improvement through the formation of a competency model. Various techniques of developing models of competencies in the organization are examined. The competency model, as an effective tool for human resource management, is unique to every organization and ideally is reviewed, transformed, updated and adjusted as it evolves. The main competency model is based on the criteria necessary for the implementation of corporate strategy for competitive employees (a model of level of knowledge, skills, abilities and special abilities can also be created for specific jobs other places, work groups and areas of activity. Review of approaches to classification of competencies, description of corporate, professional, especially business, managerial competency groups. The concept of the competency scale is reviewed, and the scale of different levels of competencies is based on a strict approach to differentiation. and types of competencies. Thus, the creation of templates for the competency model and their list are based on the scope of activity, scale, qualifications of managers, goals and needs. An effective and functional competency model is based on the values of a particular company. The competency model is a tool that can be used practically in any management process. The most widely used approach to human resources management is the development of competency models in the human resources planning process, hiring, assessment and professional development within the framework of such documents as «posad profiles (maps)». Formation of a planting card template to accommodate the competency model, as well as the transfer of functions and results of planting work.**

**Keywords:** personnel management; competency model; competency; planting map.

Отримано: 28 травня 2024 року  
Прорецензовано: 02 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року





УДК 378:004.8

<https://doi.org/10.31713/ve2202425>

JEL: A220, A230, I200

**Швець Ф. Д.** [1; ORCID ID: 0000-0001-9163-142X],

к.т.н., доцент,

**Сорока В. С.** [1; ORCID ID: 0000-0002-8994-2680],

к.с.-г.н., доцент,

**Зошук В. О.** [1; ORCID ID: 0000-0001-7572-4677],

к.т.н., доцент,

**Швець М. Д.** [1; ORCID ID: 0000-0003-1445-5199],

к.т.н., доцент,

**Мороз О. С.** [1; ORCID ID: 0000-0001-7265-4706],

к.с.-г.н., доцент

*<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне*

## ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

У статті розкрито сутність поняття «штучного інтелекту». На основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду продемонстровано роль штучного інтелекту у розвитку освітнього середовища. Розглянуто інструменти та методологічне підґрунтя для інтеграції штучного інтелекту в освітнє середовище з метою покращення підготовки здобувачів вищої освіти, набуття ними сучасних компетенцій та розвитку професійних компетенцій науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти. Встановлено, що інновації штучного інтелекту позитивно впливають на різні аспекти навчального процесу, дозволяють виявляти прогалини в знаннях здобувачів та зосереджуватись на їх усуненні через індивідуальні підходи. Розкрита роль основних методик штучного інтелекту (персоналізації, інтерактивності та аналітики), інструменти, можливості та їх переваги над традиційними методами навчання. Особлива увага приділена прокторинговим системам, що засновані на технологіях штучного інтелекту та дозволяють вести спостереження за здобувачами, які онлайн складають певний вид контролю (модульний або підсумковий), щоб переконатися, що вони дотримуються правил доброчесності. Дана система дає можливість здобувачу вищої освіти поєднувати роботу з навчанням не залежно від того, де він проживає, в якому часовому поясі знаходиться чи просто потребує безпечного процесу оцінювання, онлайн-прокторинг фактично виступає сполучною ланкою між сучасними потребами та традиційним оцінюванням, пропонуючи безперешкодний та надійний досвід складання модульних та підсумкових контролів. Висвітлені функції, типи (живе тестування, післяконтрольне тестування та автоматизоване тестування) та можливості онлайн-тестування.

**Розглянуто** можливості AI-прокторингу щодо забезпечення чесності проведення модульних та підсумкових контролів, виявлення спроб шахрайства та можливості запобігання їм через сповіщення в режимі реального часу як здобувачів вищої освіти, так і викладачів.

**Ключові слова:** штучний інтелект; здобувач вищої освіти; методики штучного інтелекту; адаптивне навчання; інструменти штучного інтелекту; індивідуальний підхід; прокторинг.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) суттєво вплинув на трансформацію всіх суспільних процесів. Завдяки значному його потенціалу, який постійно зростає, відкриваються нові можливості щодо удосконалення різних галузей економіки країни.

Кабінет Міністрів України у грудні 2021 року затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року, яка окреслює амбітні цілі щодо впровадження штучного інтелекту в суспільному житті, включаючи освіту. Цей напрям є ключовим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності України на міжнародному ринку.

9 грудня 2022 року Міністром освіти і науки України була презентована програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок» [1], яка ґрунтується на принципах Плану відновлення України та визначає пріоритети розвитку освіти в контексті нових викликів та можливостей.

Важливо зазначити, що розвиток ШІ в освіті має сприяти формуванню таких ключових компетенцій як критичне мислення, креативність, комунікація та ін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню впровадження ШІ у освітній процес присвячені праці таких вчених, як Бахрушин В., Візнюк І., Доценко І., Фратавчан В., Фратавчан Т., Лукашів Т., Літвінчук Ю., Шевченко А., Квітка С., Мамаєв І. та ін. Аналіз публікацій науковців [2; 3; 4; 5; 6; 7] та власний досвід використання ШІ посприяли розширенню методологічного підґрунтя для наступних досліджень у цій сфері, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції ШІ в освітнє середовище для набуття компетенцій здобувачів вищої освіти та розвитку професійних компетенцій викладачів.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування можливостей використання сучасних перспективних технологій з елементами штучного інтелекту для покращення підготовки здобувачів вищої освіти та науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти.



**Виклад основного матеріалу.** Інновації штучного інтелекту впливають на різні аспекти освітньої галузі, особливо в період вимушеного дистанційного навчання викликаного спочатку пандемією коронавірусу, а тепер – війною. Проведений аналіз використання ШІ в освітньому середовищі дав нам можливість виявити найбільш прогресивні його інструментами, що можуть успішно використовуватись в освітньому середовищі закладів вищої освіти. До ключових можливостей ШІ можна належать:

1. **Методика персоналізації.** Персоналізація – це освітній підхід, який адаптує навчальний процес до потреб, стилю та темпу навчання кожного здобувача вищої освіти. ШІ може відігравати ключову роль у персоналізації навчання, надаючи науково-педагогічним працівникам та здобувачам вищої освіти інструменти для створення більш гнучкого та ефективного освітнього середовища. До основних інструментів в даній методиці відносять:

✓ адаптивне навчання – передбачає використання ШІ для створення адаптивних навчальних систем, які підбирають контент, завдання та оцінювання відповідно до рівня знань, темпу навчання та стилю кожного суб'єкта освітньої діяльності;

✓ рекомендаційні системи – передбачають рекомендацію ШІ контенту суб'єктам, який відповідає їхнім інтересам, потребам та цілям;

✓ віртуальні помічники – допомагають суб'єктам освітньої діяльності швидко та якісно справлятися з різними завданнями, такими як пошук інформації, організація часу та управління завданнями;

✓ аналітика даних – передбачає використання ШІ для аналізу даних про успішність здобувачів. Допомагає виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити, де їм потрібна додаткова допомога.

До переваг методики персоналізації можна віднести:

- підвищення мотивації, оскільки навчання є більш цікавим та захоплюючим для здобувачів, що призводить до кращої успішності;

- покращення результатів навчання завдяки кращому засвоюванню матеріалів;

- ефективне використання часу, оскільки дозволяє здобувачам зосередитися на тому, що їм дійсно потрібно вивчити, і економити час на тому, що вони вже знають.

2. **Методика інтерактивності.** Інтерактивність – це ключовий елемент ефективного навчання, який пропонує суб'єктам освітнього

процесу нові способи взаємодії з навчальними матеріалами та один з одним. До основних інструментів даної методики можна віднести:

✓ імітаційні моделі – дозволяють суб'єктам освітнього процесу досліджувати складні концепції та явища в безпечному та візуально привабливому середовищі;

✓ віртуальні лабораторії – надають суб'єктам освітнього процесу можливість проводити експерименти та дослідження, не маючи доступу до фізичного обладнання;

✓ ігри та гейміфікація – роблять навчання для здобувачів вищої освіти більш цікавим та захоплюючим, а також допомагають їм краще засвоювати вивчений матеріал;

✓ чат-боти та віртуальні помічники – допомагають здобувачам з різними завданнями, такими як пошук інформації, організація часу та управління завданнями;

✓ соціальні мережі – надають суб'єктам освітнього процесу можливість спілкуватися один з одним, ділитися своїми знаннями та ідеями, а також співпрацювати над проєктами.

До переваг методики інтерактивності можна віднести:

- підвищення мотивації та залучення здобувачів – робить навчання для них більш цікавим та захоплюючим, що призводить до кращої успішності;

- покращення результатів навчання – допомагає здобувачам краще засвоювати матеріал і досягати своїх цілей;

- сприяння до розвитку навичок, таких як критичне мислення, вирішення проблем, співпраця та комунікація.

3. Методика аналітики ШІ, допомагає викладачам закладів вищої освіти краще зрозуміти якість підготовки здобувачів, встановити які компетенції потребують особливої уваги та додаткової підготовки. Прийняття рішень ґрунтується на даних про успішність здобувачів, їхньому прогресі та потребах.

До основних інструментів даної методики можна віднести:

✓ аналіз даних про успішність – включає результати тестування, завдання та інші види діяльності, що дає можливість визначати сильні та слабкі сторони здобувачів вищої освіти, а також виявляти потенційні їх проблеми;

✓ відстеження прогресу здобувачів протягом певного періоду часу – дає можливість встановити, на скільки досягаються програмні результати навчання;

✓ виявлення здобувачів, які потребують додаткової підтримки, наприклад, здобувачів з ризиком відсіву або здобувачів з особливими потребами.



До переваг методики аналітики ШІ належать:

- персоналізація навчання – ґрунтується на допомозі викладачам персоналізувати навчання для кожного здобувача та надати їм необхідну підтримку і завдання, що відповідають їхньому рівню;
- розуміння викладачами особливостей навчального процесу з використанням сучасних технологій ШІ, їх впливу на здобувачів вищої освіти та використати цієї інформації для покращення результатів навчання;
- чітке розуміння потреби викладачів у додатковій підтримці, дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси.

4. Крім того, ШІ допомагає усунути проблему списування, аналізуючи зображення з відеокамер і активність користувачів у браузері. Засновані на технологіях ШІ прокторингові системи визначають самостійність виконання завдань.

Незалежно від того, чи поєднує здобувач роботу з навчанням, чи живе в іншому часовому поясі, чи просто потребує безпечного процесу оцінювання, онлайн-прокторинг є сполучною ланкою між сучасними потребами та традиційним оцінюванням, пропонуючи безперешкодний та надійний досвід складання модульних та підсумкових контролів.

Прокторинг у вищій освіті передбачає спостереження за здобувачами, які онлайн складають певний вид контролю (модульний або підсумковий), щоб переконатися, що вони дотримуються правил доброчесності. Прокторинг здійснює проктор – кваліфікована, нейтральна особа (адміністратор), яка переконується в достовірності особи здобувача вищої освіти до початку складання контролю та присутня протягом усього контролю, щоб стежити за процесом і не допустити порушення правил поведінки здобувачем. Основними користувачами послуг прокторингу зазвичай є заклади вищої освіти, бізнес, великі компанії з власними навчальними центрами або незалежні центри сертифікації. Зазвичай вони організують онлайн-контроль за допомогою системи управління навчанням (LMS), або власної платформи оцінювання та інтегрують прокторингове рішення на свій вибір для супроводу різного роду контролів. Присутність проктора забезпечує неупередженість при складанні модульного чи підсумкового контролю, надає кожному учаснику однакової шанси на успіх та дозволяє відчувати, що він може довіряти процесу.

Онлайн-прокторинг корисний не лише для організаторів контролів, але й для здобувачів, які їх складають. Наприклад, для здобувачів вищої освіти, які навчаються дистанційно і потребують

доступного оцінювання, а отже, потребують гнучких та зручних варіантів складання модульних та підсумкових контролів, працівникам, які прагнуть підвищити свою кваліфікацію.

Рішення про використання прокторингу під час онлайн-тестування може вирішити багато проблем завдяки цілому ряду приналежних йому функцій, таких як:

- ідентифікація – забезпечує точну автентифікацію здобувача вищої освіти за допомогою розпізнавання обличчя штучним інтелектом або ручної ідентифікації за допомогою посвідчення особи/фотографій обличчя;

- комп'ютерні перевірки – перевіряє вебкамеру, мікрофон та пропускну здатність Інтернету здобувача вищої освіти перед тим, як надати йому доступ до складання поточного чи підсумкового контролю;

- пряма трансляція – забезпечує візуальний та слуховий моніторинг кандидатів у режимі реального часу;

- аналіз поведінки – проводить аналіз відео- та аудіоданих, виявляє потенційну неналежну поведінку здобувачів та сприяє своєчасному втручання прокторів;

- зберігання та реєстрація іспитів – передбачає збереження носіїв попередніх модульних та підсумкових контролів і веде повну базу даних здобувачів вищої освіти, прокторів, екзаменованих сесій тощо, що дає змогу ретроспективно переглядати їх у разі потреби;

- мобільний прокторинг – розширює можливості за допомогою нативних мобільних додатків для iOS та Android, щоб забезпечити гнучкість та доступність;

- комплексні звіти – створення детальних звітів про проведені екзаменаційні сесії у визначені терміни, сприяючи ефективному оцінюванню та аналізу.

Існують різні типи онлайн-тестування, кожен з яких має свої унікальні переваги. Найбільш поширеними типами такого тестування є:

- 1) живе тестування – цей метод передбачає, що здобувачі вищої освіти не залишаються наодинці під час складання онлайн-контролів. Професійно підготовлені люди-проктори та розумні технології штучного інтелекту об'єднуються, щоб спостерігати за здобувачами в режимі реального часу. Цей динамічний дует пильно стежить за поведінкою та діями підопічних, щоб забезпечити чесні умови тестування. Аспект штучного інтелекту додає додатковий рівень точності, виявляючи приховані порушення, коли вони трапляються;



2) післяконтрольне перевіряюче тестування – складання контролю ретельно фіксується програмним забезпеченням. Після того, як здобувач склав модульний чи підсумковий контроль, проктор переглядає записи. У цьому підході ШІ також може надсилати здобувачам повідомлення під час контролю, які потім архівуються, і проктор може переглянути їх згодом. Це, свого роду, віртуальний контрольний пункт, який гарантує, що все йде за планом. Цей метод є економічно вигідним, оскільки не вимагає моніторингу в режимі реального часу. Крім того, поглиблене вивчення записаних сесій підвищує легітимність результатів;

3) автоматизоване тестування – контроль за процесом складання контролів цілком покладається на ШІ, тобто відбувається автоматизована перевірка. Технології на основі штучного інтелекту беруть на себе відповідальність і стежать за тим, щоб усе пройшло відповідно до вимог, без постійної уваги людей-прокторів. Цей тип моніторингу повністю автоматизований і потребує лише епізодичної технічної підтримки. Це автоматизований підхід, який забезпечує чесність як модульного, так і підсумкового контролів, не покладаючись на людські ресурси.

AI-прокторинг пропонує багаторівневий підхід до забезпечення чесності проведення модульних та підсумкових контролів. Він не лише виявляє спроби шахрайства, а й може запобігти їм через сповіщення в режимі реального часу як здобувачів вищої освіти, так і викладачів.

Проте, інтенсивне використання ШІ може зробити підготовку здобувачів вищої освіти вразливою до технічних збоїв або відмов. Важливо забезпечити альтернативні навчальні підходи та плани на випадок форс-мажорних обставин. Використання ШІ підвищує також вразливість до кібератак та злому. Важливо вживати заходи безпеки, щоб захистити системи навчального процесу, що використовують ШІ, від потенційних загроз.

Можливості використання ШІ в підготовці фахівців вражають своєю різноманітністю і потенціалом для поліпшення якості навчання та розвитку освіти. Проте, потрібно враховувати етичні аспекти використання цих технологій, а також здійснювати постійний моніторинг та вдосконалення їхнього впровадження в освітньому процесі. Потрібно постійно пам'ятати про те, що ШІ не може замінити викладача, людську взаємодію та емпатію, які є невід'ємною частиною навчання, але може бути потужним інструментом для підтримки всіх суб'єктів освітнього процесу.

**Висновки.** В умовах активного технологічного розвитку, глобалізації, євроінтеграції, прискореної цифрової трансформації можливості отримання і поширення інформації стають доступнішими й легшими, що має сильний вплив на розвиток освіти та науки як у світі загалом, так і в Україні зокрема. Постає необхідність формування сучасних компетентностей у фахівців, підвищення рівня доступності та якості освіти.

Основною відмінністю освітніх систем нового покоління від попередніх автоматизованих засобів навчання є їх гнучкість та відкритість, вищий рівень персоналізації, адаптивності та аналітики за допомогою ШІ.

Встановлено, що технологія персоналізованого навчання є однією з ключових можливостей використання ШІ, дозволяє створювати навчальні програми, які враховують індивідуальні потреби та рівень підготовки кожного здобувача вищої освіти, забезпечуючи таким чином більш ефективне засвоєння знань. Крім того, ШІ дозволяє аналізувати успішність здобувачів та виявляти тих, хто потребує додаткової підтримки. Такий підхід сприяє більш ефективній роботі викладачів та підвищенню загального рівня освіти.

Важливим аспектом використання ШІ є створення віртуальних симуляторів, які дозволяють здобувачам вищої освіти виконувати лабораторні та інші види робіт дистанційно у віртуальному середовищі. Це надає можливість набуття практичного досвіду без необхідності відвідувати реальні лабораторії та аудиторії. Проте разом із перевагами ШІ в освіті потрібно враховувати можливі загрози. Важливо бути обережними в навчальному процесі, щоб не втрати живого людського контакту через надмірне використання технологій. Підготовка здобувачів передбачає тісну взаємодію та комунікацію, і важливо зберігати цей аспект у процесі навчання.

Незважаючи на значний потенціал ШІ для вдосконалення освіти, його використання потребує відповідального та етичного підходу, ретельної оцінки як позитивного потенціалу, так і можливих ризиків. За правильного підходу, штучний інтелект може стати важливим інструментом для формування компетентних і підготовлених фахівців, готових використовувати переваги цифровізованого освітнього середовища.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективними в подальшому можуть бути дослідження спрямовані на визначення ефективності впровадження інструментів ШІ в освітній процес, що допоможе зрозуміти, наскільки такі технології можуть покращити якість навчання і досягненню позитивних результатів здобувачами





освіти. Актуальними також залишаються проблеми розробки нових моделей та методик інтеграції ШІ в освіту, проєктування освітнього середовища з елементами ШІ для професійного розвитку науково-педагогічного складу закладів вищої освіти.

**1.** Програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyi.svitanok.pdf> (дата звернення: 08.04.2024). **2.** В. Бахрушин. Чого не вистачає у Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: [https://zn.ua/ukr/EDUCATION/shtuchniy-intelekt-i-osvita-350946\\_.html](https://zn.ua/ukr/EDUCATION/shtuchniy-intelekt-i-osvita-350946_.html) (дата звернення: 25.04.2024). **3.** Доценко І. О. Актуальні проблеми впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у вищій освіті. *Гірничий вісник : наук.-техн. зб. / М- во освіти і науки України, ДВНЗ «КНУ»*. Кривий Ріг, 2017. Вип. 102. С. 117–120. **4.** Фратавчан В. Г., Фратавчан Т. М., Лукашів Т. О., Литвінчук Ю. А. Методи та системи штучного інтелекту : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2023. 114 с. **5.** Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія / за заг. редакцією А. І. Шевченка. Київ : ІПШІ, 2023. 305 с. **6.** Квітка С. А. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Публічне управління для сталого розвитку* : зб. наук. праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. **7.** Мамаєв І. О. Правове регулювання штучного інтелекту в аспекті прийняття «AI Bill of Rights». *Modern research in world science : the 11th International scientific and practical conference*. Lviv, 2023. P. 1498–1504.

## REFERENCES:

**1.** Prohrama velykoi transformatsii «Osvita 4.0: ukrainskyi svitanok». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyi.svitanok.pdf> (data zvernennia: 08.04.2024). **2.** V. Bakhrushyn. Choho ne vystachaie u Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini. URL: [https://zn.ua/ukr/EDUCATION/shtuchniy-intelekt-i-osvita-350946\\_.html](https://zn.ua/ukr/EDUCATION/shtuchniy-intelekt-i-osvita-350946_.html) (data zvernennia: 25.04.2024). **3.** Dotsenko I. O. Aktualni problemy uprovadzhennia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u vyshchii osviti. *Hirnychnyi visnyk : nauk.-tekhn. zb. / M- vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «KNU»*. Kryvyi Rih, 2017. Vyp. 102. S. 117–120. **4.** Fratavchan V. H., Fratavchan T. M., Lukashiv T. O., Litvinchuk Yu. A. Metody ta systemy shtuchnoho intelektu : navch. posib. Chernivtsi : ChNU, 2023. 114 s. **5.** Stratehiia rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini : monohrafiia / za zah. redaktsiieiu A. I. Shevchenka. Kyiv : IPSH, 2023. 305 s. **6.** Kvitka S. A. Tsyfrovi transformatsii yak suchasnyi trend periodychnoho tsyклу rozvytku suspilstva. *Publichne upravlinnia dlia staloho rozvytku* : zb. nauk. prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. *Spetsvypusk*. 2020. S. 131–134. **7.** Mamaiev I. O. Pravove rehuliuвання shtuchnoho intelektu v aspekti pryiniattia «AI Bill of Rights». *Modern research in world science : the 11th International scientific and practical conference*. Lviv, 2023. P. 1498–1504.

**Shvets F. D.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0001-9163-142X]</sup>,  
Candidate of Engineering (Ph.D.), Associate Professor,  
**Soroka V. S.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0002-8994-2680]</sup>,  
Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.), Associate Professor,  
**Zoshchuk V. O.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0001-7572-4677]</sup>,  
Candidate of Engineering (Ph.D.), Associate Professor,  
**Shvets M. D.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0003-1445-5199]</sup>,  
Candidate of Engineering (Ph.D.), Associate Professor,  
**Moroz O. S.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0001-7265-4706]</sup>,  
Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN EDUCATION: OPPORTUNITIES AND PROSPECTS FOR USE**

The article presents an overview of the concept of ‘artificial intelligence’ and its potential role in developing the educational environment. Based on an analysis of domestic and foreign experience, it considers the tools and methodological basis for the integration of artificial intelligence into the educational environment, to improve the training of higher education students, their acquisition of modern competencies, and the development of professional competencies of the scientific and pedagogical staff of higher education institutions. It seems that artificial intelligence innovations have the potential to positively impact various aspects of the educational process. They could help identify gaps in students' knowledge and focus on their elimination through individual approaches. It may also be the case that the main methods of artificial intelligence (personalization, interactivity, and analytics), tools, capabilities, and their advantages over traditional teaching methods could be revealed. It would be remiss of us not to mention the importance of proctoring systems based on artificial intelligence technologies that allow monitoring of students who take a certain type of control online (module or final) to ensure that they comply with the rules of integrity. This system offers students in higher education the opportunity to combine work and study regardless of where they live, their time zone, or simply the need for a secure assessment process. Online proctoring bridges modern needs and traditional assessment, offering a seamless and reliable experience of passing modules and final exams. The functions, types (live testing, post-testing, and automated testing), and possibilities of online testing are highlighted. We will also consider the potential of AI proctoring to ensure the integrity of module and final exams, detect fraud attempts, and prevent them through real-time notifications to both students and teachers.



**Keywords:** artificial intelligence; higher education student; artificial intelligence techniques; adaptive learning; artificial intelligence tools; individual approach; proctoring.

Отримано: 26 квітня 2024 року  
Прорецензовано: 01 травня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року

<sup>1</sup>Інститут агроекології та природокористування НААН України, м. Київ

<sup>2</sup>Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне

<sup>3</sup>Надслучанський інститут Національного університету водного господарства та природокористування, м. Березне

## **ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРИРОДНИХ ПАРКІВ**

Статтю присвячено питанням забезпечення фінансової стійкості національних природних парків (НПП) України, яких створено 56 і вони займають територію 1399161 га, що складає 30,6% від загальної площі природно-заповідного фонду України. Національні природні парки фінансуються із бюджету, згідно з чинним законодавством. Крім цього, згідно зі ст. 47 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища», створюються фонди охорони навколишнього природного середовища для фінансування заходів щодо охорони довкілля на місцевому та державному рівні. Природоохоронні установи можуть фінансуватись із інших фондів. Грошей на реалізацію природоохоронних заходів, які виділяють із бюджету, часто не вистачає. Виникає проблема пошуку додаткових джерел фінансування на проведення природоохоронних заходів на території об'єктів природно-заповідного фонду. Для вирішення цієї проблеми доцільно активізувати роботу НПП щодо написання природоохоронних проєктів та участі у конкурсах грантових проєктів. У статті проведено аналіз фінансового стану НПП, визначено перспективні напрями написання природоохоронних проєктів.

**Ключові слова:** національний природний парк; проєкт організації території НПП; природоохоронний проєкт; грант.

**Постановка проблеми.** Внаслідок нападу Росії окупованими наразі лишаються 514 об'єктів природно-заповідного фонду площею 0,80 мільйона гектарів. Війною уражено понад 20% природоохоронних територій. В зоні окупації сьогодні знаходиться 10 національних природних парків, тимчасово закриті для відвідувачів 10 НПП, частково обмежено відвідування 15 НПП.



Європейська інтеграція України ставить перед природно-заповідним фондом нові завдання щодо збереження природи, а для національних природних парків – ефективного використання територій, які сприятимуть зміцненню їх фінансової стійкості.

Вказані причини вимагатимуть нових підходів для відновлення пошкоджених об'єктів природно-заповідного фонду та їх адаптації до вимог ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансування природоохоронних проєктів, міжнародної співпраці та кооперації щодо здійснення екологічної політики розглядалися у роботах Мартинюка, П. Гамана, Н. Гудкової, Н. Гозак, І. Ємельянова, Я. Мовчана, Л. Мельника, М. Ладики, П. Скрипчука, В. Павлова. А. Якимчук [1] зосередила увагу на питаннях грантового фінансування для вирішення проблем збереження біорізноманіття. Проте саме пошуку фінансових ресурсів для реалізації природоохоронних заходів НПП достатньої уваги не приділялося. Все це і зумовило предмет цього дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є пошук додаткових фінансових ресурсів для фінансування природоохоронних заходів національних природних парків.

#### **Виклад основного матеріалу**

Робота НПП регламентується Законами «Про природно-заповідний фонд» [2], «Про екологічну мережу» [3] та іншими нормативними актами. Наявність адміністрацій надає можливість якісно виконувати завдання, які стоять перед об'єктами ПЗФ і визначені законом. Відповідно Закону на НПП покладені завдання збереження цінних природних комплексів, проведення досліджень цінних природних комплексів, екологічна освітньо-виховна робота та створення умов для організованого туризму (рис. 1).

Для досягнення завдань розробляють проєкт організації території парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів у відповідності до наказу Міністерства охорони навколишнього природного середовища [4]. Основою плану реалізації стратегії розвитку НПП є природоохоронні проєкти. На сьогодні не всі вони реалізуються через відсутність коштів у бюджеті.

Проєкт організації НПП, який проводиться на підставі аналізу природних, соціально-економічних, культурних, естетичних, рекреаційних та еколого-освітніх даних, являє собою стратегію розвитку парку [5]. Важливим при розробці Проєкту організації парку є розробка плану реалізації стратегії (на 5 років). Для кожного стратегічного завдання розробляються заходи із зазначенням

очікуваного результату (індикатора), строків виконання, виконавців, обсягів необхідного фінансування у розрізі джерел фінансування. Заходи розробляються з урахуванням вимог законодавства з питань проведення в парку природоохоронної, наукової, екологічної освітньо-виховної та рекреаційної діяльності як адміністрацією НПП, так і зацікавленими сторонами. Важливо при розробці заходів використовувати проектний підхід [6].



Рис. 1. Основні завдання національних природних парків

Основою ефективної роботи національного природного парку є забезпечення фінансовими ресурсами його діяльності. На рис. 2 наведено модель забезпечення фінансовими ресурсами потреб парку. Всі доходи, а це бюджетне фінансування, власні надходження, грантові кошти ідуть на фінансування основної діяльності (природоохоронної, науково-дослідної, рекреаційної, освітньо-пізнавальної), покращення матеріально-технічного забезпечення (засоби забезпечення діяльності, інфраструктуру) та на заходи

проекту організації території НПП.

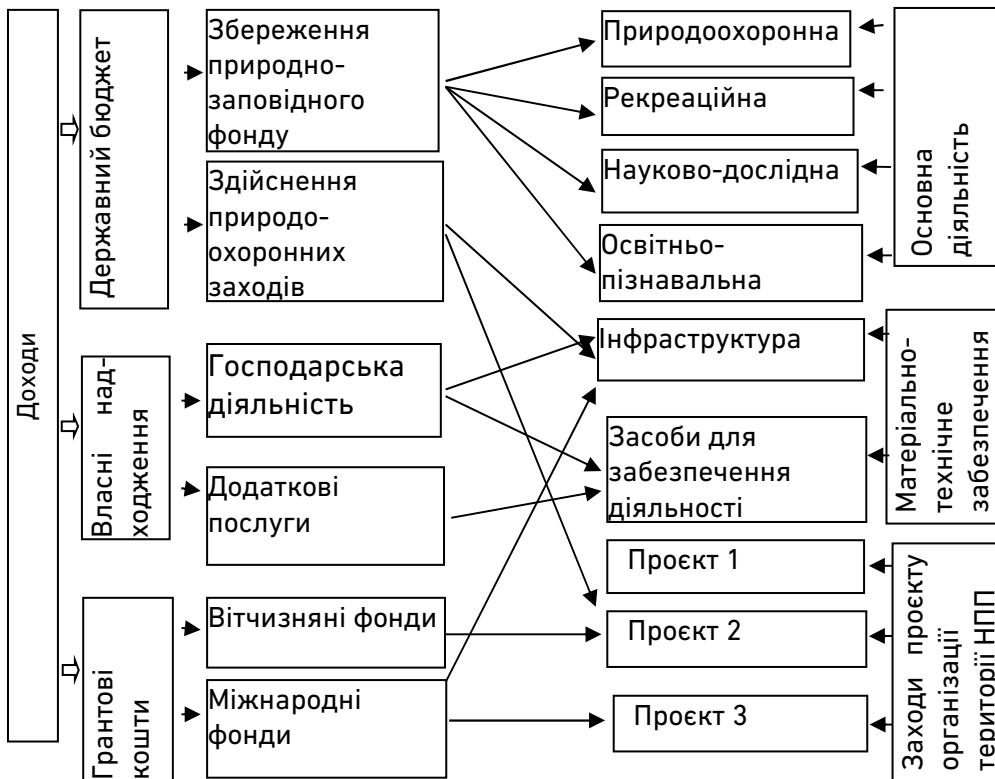


Рис. 2. Модель фінансування Національних природних парків [7]

Нами було проведено аналіз співвідношення бюджетного та власного фінансування, згідно з даними [www.spending.gov.ua](http://www.spending.gov.ua) (рис. 4). Як видно із рис. 4. НПП в основному фінансуються із державного бюджету. Більше 30% власного фінансування мають НПП Синевір, Вишнівецький, Залісся, Верховинський, Бойківщина. Бюджетне фінансування в основному покриває витрати на заробітну плату та енергоносії. Тому власні надходження є важливим чинником реалізації Проекту організації території НПП, покращення матеріально-технічної бази парку.

Нами проведено аналіз фінансування НПП у Польщі. Вивченням природи та ландшафтів НПП займалися вчені Olaczek R., Symonides E., Rąkowski G., Kalbarczyk E., Kalbarczyk R., Kasprzak K., Krajewski P., Raszka B. Зі вступом Польщі до Європейського Союзу зросли вимоги до охорони навколишнього середовища. Значну увагу приділено фінансуванню роботи польських НПП, зокрема розроблено концепцію фінансування парків [8].

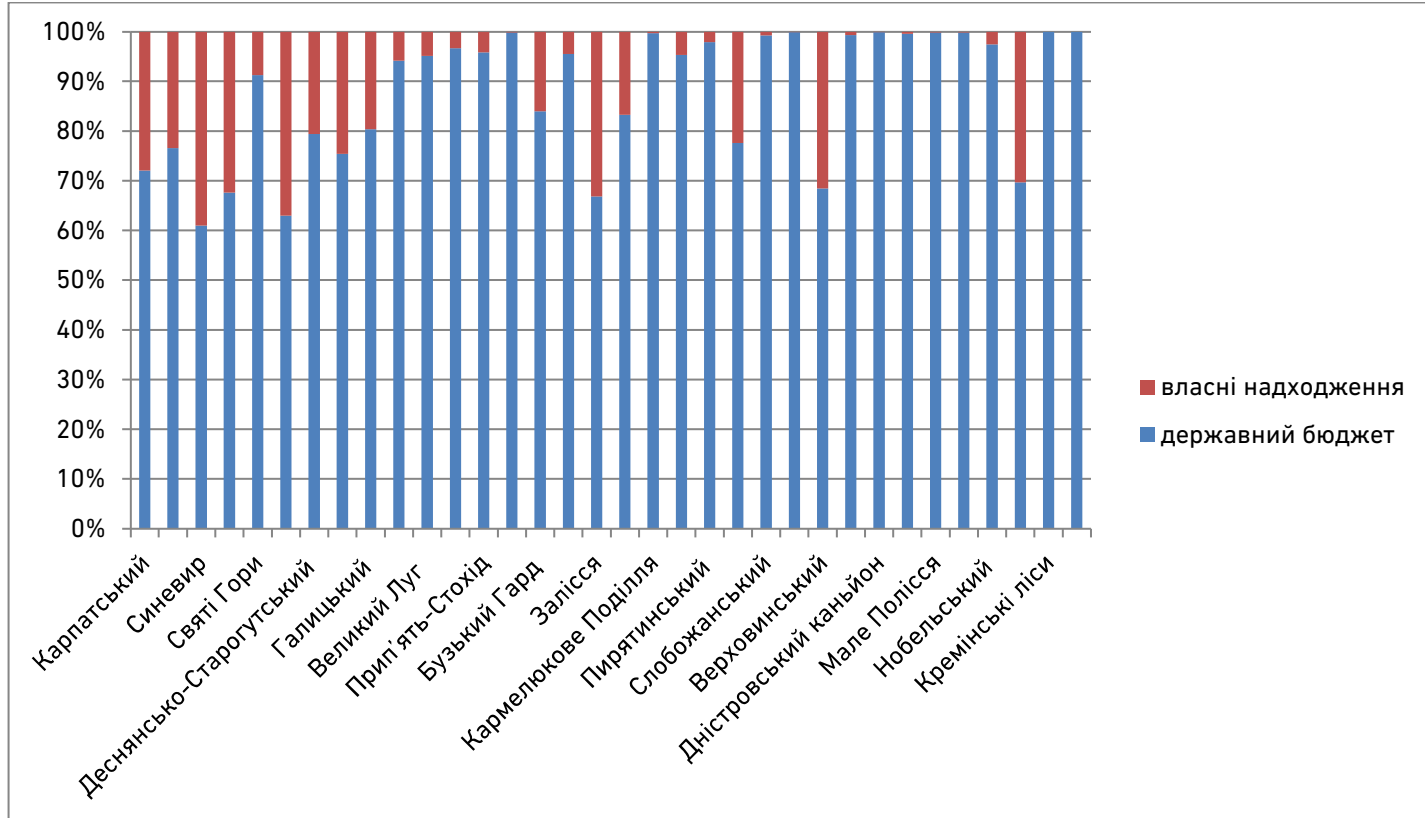


Рис. 3. Співвідношення між бюджетним фінансуванням та власними коштами НПП у 2021 р.





Більш детально питання фінансування НПП у Польщі розглянули А. Babczuk, М. Kachniarz [9]. Автори роблять детальний аналіз фінансового стану роботи всіх природних парків Польщі та дають свої рекомендації щодо його покращення.

У Польщі система фінансування національних парків дещо інша. Доходи парку формуються за рахунок дотацій із бюджету, фінансування з інших польських фондів: Лісовий фонд (ЛФ), Національний фонд охорони навколишнього середовища та управління водними ресурсами (НФОНСУВР), Воєводський фонд охорони навколишнього середовища та управління водними ресурсами (ВФОНСУВР), Європейських фондів.

Дотації з державного бюджету безпосередньо не пов'язані з площею парків, вони більш пов'язані з кількістю осіб, працевлаштованих в окремих парках. У багатьох випадках дотації з державного бюджету – це половина або майже половина всіх надходжень парку.

Важливим джерелом зовнішніх надходжень на охорону природи і екологічну освіту для парків є кошти, отримані від Національного фонду охорони навколишнього середовища та управління водними ресурсами (НФОНСУВР). Усі парки користуються даним джерелом, але рівень його використання є різний.

Також парки отримують кошти на захист природи і екологічну освіту з програм Європейського Союзу, зокрема оперативної програми «Інфраструктура і навколишнє середовище» (ЦКПС ЄС). Починаючи з 2012 р. парки використовують також кошти, отримані з Лісового Фонду, що управляється Державними Лісами, і які призначені на охорону лісової екосистеми і наукові дослідження.

Щодо власних надходжень, то значну перевагу в цьому випадку має Татранський національний парк, у якого вони складають 70,7% від потреб. Відносно великі власні надходження мають також і інші гірські парки (Карконошський – 39,3%, Гур Столових – 56,2%, Бабьогурський – 49,6%), а також приморські (Словінський національний парк – 63,2%).

Суттєву частину власних надходжень парки отримують з плати за вхід на територію парку. Менш ніж половина парків отримує значні власні надходження з продажу деревини, отриманої внаслідок рубки догляду лісів та змін у формуванні деревостанів. Деякі парки значну частину власних надходжень отримують за діяльність, що здійснюється на сільськогосподарських землях. Переважно це є фінансування у межах агроекологічних програм (ПРСТ) і програм з охорони навколишнього середовища, а також оплата за землю,

орендовану фермерами.



Рис. 4. Структура доходів національних парків (1 – власні доходи, 2 – дотація з бюджету, 3 – інші, 4 – європейські кошти) [9]

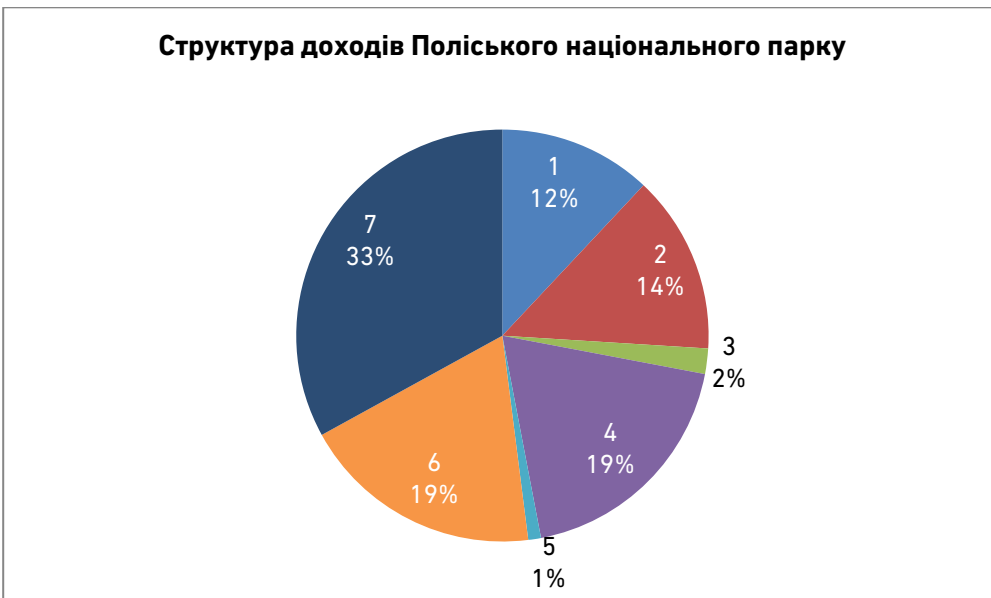


Рис. 5. Структура доходів Поліського національного парку за 2013 р. в % (1 – ЛФ, 2 – НФОНСУВР, 3 – ВФОНСУВР, 4 – ЦКПС ЄС, 5 – ПРСТ, 6 – власні доходи, 7 – дотація з бюджету) [9]

Запроваджене у Польщі фінансування парків через грантову підтримку із різних фондів надає можливість для запровадження



інновацій, створення на території нових атракцій, проведення наукових досліджень та експедицій, що не є притаманним для України. З іншого боку, такий підхід призводить до того, що фінансування парку не носить стабільного характеру, оскільки кожного року фінансування з інших фондів може змінюватись або бути відсутнім взагалі.

Фінансування з державного бюджету переважно покриває витрати на заробітну плату. Новостворені парки мають нижчий рівень дотацій.

Державні дотації не є об'єктивним фінансовим інструментом, який був би пов'язаний з потенціалом отримання власних коштів (відсутність об'єктивних алгоритмів). Такий спосіб призначення державних дотацій може мати демотивуючий характер (якщо парк працює і збільшує свої власні прибутки і отримує зовнішнє фінансування, то в результаті може мати зменшену кількість державних дотацій).

Із рис. 4 видно, що тільки 33% бюджету польських національних парків складає дотація із державного бюджету. При цьому власні доходи складають 36%. Фінансуванні із польських фондів складає 20%, європейських фондів – 11%. Слід зазначити, що у розрізі кожного парку маємо різну картину, однак те, що є на сьогодні, досягнуто насамперед наполегливою працею керівників парку та умілим використанням фінансових механізмів для стимулювання роботи парків від уряду Польщі. Використання принципу фінансування конкретних проєктів у роботі національних природних парків дало відчутний ефект. Національні (Лісовий, Фонд охорони навколишнього середовища та Управління водними ресурсами), регіональні (Воєводський фонд охорони навколишнього середовища та управління водними ресурсами) та європейські фонди, надаючи грантову підтримку національним природним паркам, допомагають таким чином їх розвиватись. На сьогодні керівництво парків основну увагу приділяє отриманню грантових коштів із різноманітних фондів. Це надає можливість проводити наукові дослідження у парках, сприяти розвитку рекреації, розвивати міжнародну співпрацю. Реалізація таких грантових проєктів та програм, у свою чергу, сприяє зростанню власних доходів парків за рахунок збільшення відвідуваності та надання додаткових послуг.

Такий досвід доречно було б запровадити і для українських парків. Як бачимо, на сьогодні державне фінансування наших парків у середньому складає 88% від потреб. Насамперед потрібно у штат НПП ввести посаду проєктного менеджера, який би не тільки писав

проекти, реалізував їх, але і контролював виконання Проекту організації території НПП та плану реалізації.

Варто відзначити, що є позитивні кроки у цьому напрямі. Так, НПП Нобельський у межах транскордонної програми Interreg NEXT Польща – Україна 2021–2027 виграли проект «Creation of a Monitoring System for Biodiversity Conservation in Protected Cross-Border Areas» на суму 1 577 928,4 євро.

### **Висновки**

1. Пропонується активізувати роботу із залучення грантового фінансування природоохоронних заходів.

2. Залучити у штат проєктного менеджера, який би очолив роботу із написання природоохоронних проєктів.

3. У плані реалізації Проекту організації території НПП доцільно розробляти проєктні ідеї, які зможуть отримати грантове фінансування.

1. Якимчук А. Ю. Грантові проекти як економічне стимулювання вирішення проблеми збереження біорізноманіття України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=719>. (дата звернення: 15.05.2024). 2. Про природно-заповідний фонд України : Закон України від 16 червня 1992 р. № 2456-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>. (дата звернення: 15.05.2024). 3. Про екологічну мережу України : Закон України від 24 червня 2004 р. № 1864-IV. *Урядовий кур'єр*. 2004 р. 14 вересня. № 172. 4. Положення про Проект організації території національного природного парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів і об'єктів : Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища України від 06.07.2005 р. № 245 (у редакції наказу Міністерства екології та природних ресурсів України від 21.08.2014 р. № 273). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0831-05> (дата звернення: 15.05.2024). 5. Микитин Т. М. Стратегічне управління розвитком національних природних парків: теоретичний аспект. *Збалансоване природокористування* : науково-практичний журнал. К., 2019. № 4/2019. С. 100–106. 6. Микитин Т. М. Використання проєктного підходу при розробці проєктів організації території національних природних парків. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2022. Вип. 2(98). С. 158–167. 7. Микитин Т. М. Еколого-економічні основи розвитку територій національних природних парків : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.06. Київ, 2023. 40 с. 8. Консерпса systemu funkcjonowania parków narodowych w nowych warunkach wynikających z integracji europejskiej: (wersja robocza). *Konferencja Stuzb Ochrony Przyrody Zielonych Ptuc Polski*. Suwałki, 2005. 48 s. 9. Babczuk A., Kachniarz M. System finansowania Parków narodowych w Polsce. Stan obecny i kierunki pożądanych zmian. Jelenia Góra : Wydawnictwo «Ad Rem», 2015. 172 s. 10. URL: <https://pl-ua.eu/ua/news/3146> (дата звернення: 15.05.2024).



## REFERENCES:

1. Yakymchuk A. Yu. Hrantovi proekty yak ekonomichne stymuliuвання vyrishennia problemy zberezhennta bioriznomanittia Ukrainy. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2014. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=719>. (data zvernennia: 15.05.2024).
2. Pro pryrodno-zapovidnyi fond Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 16 chervnia 1992 r. № 2456-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>. (data zvernennia: 15.05.2024).
3. Pro ekolohichnu merezhu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 24 chervnia 2004 r. № 1864-IV. Uriadovyi kurier. 2004 r. 14 veresnia. № 172.
4. Polozhennia pro Proiekt orhanizatsii terytorii natsionalnogo pryrodnoho parku, okhorony, vidtvorennia ta rekreatsiinoho vykorystannia yoho pryrodnykh kompleksiv i ob'ektiv : Nakaz Ministerstva okhorony navkolyshnogo pryrodnoho seredovyscha Ukrainy vid 06.07.2005 r. № 245 (u redaktsii nakazu Minis-terstva ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy vid 21.08.2014 r. № 273). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0831-05> (data zvernennia: 15.05.2024).
5. Mykytyn T. M. Stratehichne upravlinnia rozvytkom natsionalnykh pryrod-nykh parkiv: teoretychnyi aspekt. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia : naukovo-praktychnyi zhurnal*. K., 2019. № 4/2019. S. 100–106.
6. Mykytyn T. M. Vykorystannia proiektynoho pidkhodu pry rozrobttsi proiektiv orhanizatsii terytorii natsionalnykh pryrodnykh parkiv. *Visnyk NUVHP. Ekonomichni nauky*. 2022. Vyp. 2(98). S. 158–167.
7. Mykytyn T. M. Ekoloho-ekonomichni osnovy rozvytku terytorii natsionalnykh pryrodnykh parkiv : avto-ref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.06. Kyiv, 2023. 40 s.
8. Koncepcja systemu funkcionowania parków narodowych w nowych warunkach wynikających z integracji europejskiej: (wersja robocza). *Konferencja Służb Ochrony Przyrody Zielonych Płuc Polski*. Suwałki, 2005. 48 s.
9. Babczuk A., Kachniarz M. System finansowania Parków narodowych w Polsce. Stan obecny i kierunki pożądaných zmian. *Jelenia Góra : Wydawnictwo «Ad Rem»*, 2015. 172 s.
10. URL: <https://pl-ua.eu/ua/news/3146> (data zvernennia: 15.05.2024).

---

**Shershun M. Kh.** [1: ORCID ID: 0000-0002-9947-8949],

Doctor of Economics, Professor,

**Mykytyn T. M.** [2: ORCID ID: 0000-0002-8285-6800],

Doctor of Economics, Associate Professor,

**Ivashyniuta S. V.** [3: ORCID ID: 0009-0002-7397-2014],

Candidate of Agricultural Sciences (Ph.D.),

**Kichula A. R.** [2: ORCID ID: 0009-0005-7761-7599],

Master

<sup>1</sup>*Institute of Agroecology and Nature Management of the National Academy of Sciences, Kyiv*

<sup>2</sup>*Rivne State University of Humanities, Rivne*

<sup>3</sup>*Nadsluchans'ky Institute of the National University of Water Management and Nature Management, Berezne*

## GRANT ACTIVITY OF NATIONAL NATURE PARKS

The article is devoted to the issues of ensuring the financial

**sustainability of the national nature parks (NNPs) of Ukraine, of which there are 56 established and which cover an area of 1399161 hectares, which is 30.6% of the total area of the nature reserve fund of Ukraine.**

**National nature parks are financed from the budget, according to the current legislation. In addition, according to Article 47 of the Law of Ukraine «On Environmental Protection», environmental protection funds are created to finance environmental protection measures at the local and state levels. Environmental institutions can be financed from other funds.**

**The money allocated from the budget for environmental protection measures is often not enough. There is a problem of finding additional sources of funding for environmental protection measures on the territory of nature reserve fund objects.**

**Restoration of war-damaged national natural parks, Ukraine's accession to the EU will require new approaches to finding financial resources to implement the strategic goals of the parks. To solve this problem, it is expedient to intensify the work of the NPP on writing environmental protection projects and participating in grant project competitions.**

**An analysis of the work of Polish NPPs, which actively use project activities in their work, is presented. At the same time, they attract more than 30% of financial resources for the implementation of environmental protection measures. The article analyzes the financial state of the National Agricultural Research Service of Ukraine, identifies promising directions for writing environmental protection projects.**

***Keywords:*** national natural park; project of organization of the NNP territory; environmental project; grant.

Отримано: 08 червня 2024 року  
Прорецензовано: 13 червня 2024 року  
Прийнято до друку: 21 червня 2024 року



УДК 005.33:005.6

<https://doi.org/10.31713/ve2202427>

JEL: D81, M10, M12

**Shcherbakova A. S.** [1; ORCID ID: 0000-0003-0972-821X],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

<sup>1</sup>*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **DECISION-MAKING AS A FACTOR IN ENSURING THE QUALITY OF THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT**

**The article substantiates that management decision-making is crucial for ensuring the quality of an organization's management and is key to improving management efficiency and organizational development. The author emphasizes that in the context of a developing market economy, ensuring the quality of an organization's management requires high-quality management decisions. These decisions must determine the future development paths of the production system within the framework of emerging market relations. The article establishes that management decisions are a key factor in determining the quality of management in an organization and affect all aspects of the organization's activities, from strategic planning and resource optimization to increasing operational efficiency and stimulating innovation. This, in turn, contributes to achieving organizational goals and ensuring competitiveness. The author proposes a conceptual model of the quality decision-making process to ensure the quality and efficiency of the organization's management.**

**Keywords:** management; organization; decisions; decision-making; team; leadership; efficiency; quality; management of organizations.

**Formulation of scientific problem and its significance.** In today's world, where the business environment is constantly changing and becoming increasingly competitive, the effectiveness of management decisions plays a key role in achieving organizational goals. Every management decision can significantly affect all aspects of the organization's activities, including its strategy, operations, financial condition, and reputation. Modern challenges have led to rapid changes in market conditions, requiring organizations to be flexible and quickly adapt to new challenges and opportunities. Successful management decision-making allows for a quick response to these changes and ensures the stable development of the company. Additionally, today's markets are characterized by high competition, where survival and prosperity depend on the ability of managers to make informed and timely decisions. Quality management solutions help organizations stay

ahead of competitors and take leading positions in their industry.

At the current stage of development, organizations face a major problem: the need to make management decisions in conditions of uncertainty and incomplete information. This can lead to erroneous decisions that negatively affect the quality of management and the overall efficiency of the organization. Managers are often forced to make decisions with limited resources (financial, human, time), complicating the process of choosing optimal actions and increasing the risk of incorrect decisions. Predicting the consequences of management decisions, the lack of necessary knowledge and skills among managers, and ineffective communication between departments can greatly complicate the decision-making process. Therefore, the problems of making managerial decisions to ensure the quality of the organization's management are relevant and key to increasing the effectiveness of management and organizational development. Studying this issue will help leaders and managers better understand decision-making processes, avoid common mistakes, and ensure high-quality management in their organizations, contributing to their success and development.

**Analysis of recent research and publications** shows that the topic of making managerial decisions to improve organizational effectiveness is constantly in the focus of domestic and foreign scientists. Significant contributions to this field have been made by foreign and domestic scientists such as Herbert Simon, Daniel Kahneman, Amos Tversky, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Michael Porter, Ichak Adizes, Anatoly Kolot, Volodymyr Oskolskyi, Valery Geets, Ivan Shkola, among others. Despite numerous publications, several issues require more detailed research, particularly the impact of management decisions on the quality and efficiency of organizational management. The influence of management decisions on enterprise development, being a multifaceted and integrated process, necessitates the development of a systematic methodology for substantiating such processes.

**The article aims:** The purpose of this article is to study the role and significance of the management decision-making process in ensuring the quality of organizational management. It also aims to analyze internal and external factors affecting the decision-making process in organizations and assess the impact of quality management decisions on the effectiveness and quality of organizational management. This will contribute to the development of effective management practices in modern organizations.





**Presentation of the main material.** Decisions made in the field of management form the foundation of socio-economic, moral, cultural, and socio-psychological relations within society. The complexity of organizational functioning is determined by the strengthening influence of the external environment, the constant impact of market conditions, the escalation of socio-economic problems, and industry-specific challenges. The development, adoption, and implementation of resource-economic management decisions, along with the accumulation of knowledge and experience from diverse economic practices, stimulate progressive changes in the activities of economic entities. This is a crucial prerequisite in enhancing the effectiveness of organizational management.

The successful functioning of an organization largely depends on the quality of decisions made by managers. Professional managers face many challenges, including environmental uncertainty, lack of information, time constraints, and resistance to change. Outdated problem-solving approaches can lead to lost profits or even losses. To implement effective management actions that help companies achieve their goals, managers should be familiar with a wide range of new decision-making methods and techniques.

Given the market trends in organizational development, improving the quality and efficiency of management systems is of particular importance. The current stage of socio-economic relations demands the development of a competitive environment and increased competitiveness of domestic enterprises. Experience across all industries shows that achieving high efficiency requires an adequate management system, ensuring that decisions are implemented timely and with the appropriate quality. The quality of results directly reflects the quality of the management system.

A critical analysis of the literature reveals that management decisions are closely linked with organizational development. The effectiveness of any organization's management in modern conditions is largely determined by the management decision-making processes. According to O.S. Kovalchuk [1], the problem of making managerial decisions is a fundamental theoretical and applied psychological issue. He emphasizes the need to consider it as a general psychological problem. The concept of a «management decision» differs from that of a general «decision». While a person makes many decisions throughout their life, not all decisions can be classified as managerial.

According to V.V. Tretiachenko, the most important feature of a management decision is its direct focus on the organization of collective

labor. Additionally, a management decision, as a managerial influence on collective work, is made not by any employee, but by the subject of management – the head of the organization (department) or a collegial body. Tretiachenko defines a management decision as «the process of finding a connection between the existing state of the system (organization) and the desired one, which is determined by the goal of management» [2]. This opinion is supported by the works of Peter Drucker and Andrew J. DuBrin. They argue that involving teams in decision-making generally improves the quality of decisions [3], being effective for generating and evaluating different alternatives for solving problems [4].

The main purpose of the management decision, according to L.V. Parii, is to provide a coordinating (regulatory) influence on the management system, which implements the solution of management tasks by personnel to achieve the goals of the organization [5].

Decision-making is not only an organizational activity but also an individual one. While approaches, time scales, or formats may differ among economic agents, the ultimate objective remains the same: to stimulate positive change or action. Tohidi and Jabbari suggest that decision-making involves the interplay of three elements: human instinct, conscious rationality, and subconscious emotional intuition. Human instinct is influenced by previous experience, intuition involves unconscious actions, and rationality involves structured, logical reasoning to achieve the desired results. Intuition provides decision-makers with associations and evidence without understanding their origin, while rationality forces a logical, critical assessment of alternatives. These elements differentiate key decision-making styles [6].

In the works of other authors, the following are considered significant distinguishing features of a management decision: a) management decision-making involves processing information related to the organizational problem that needs to be solved; b) options for actions are chosen based on criteria, restrictions, and certain rules derived from management knowledge, taking into account the features of the management object and the specific situation; c) the process of making a managerial decision includes elements of scientific knowledge, creativity, and the art of managerial activity [7].

In the course of their work, managers must make management decisions regarding planning, organizing work, motivating employees assigned to perform tasks, and controlling and coordinating their actions [7]. When planning future activities, managers determine goals, methods for achieving them, and the necessary resources. During the organization



of activities, decisions are made regarding the organizational structure, the production process, the distribution of work among performers, and ensuring performance through necessary means. Control involves deciding on the control system (scales, periodicity, forms of control), analyzing received information, and implementing corrective actions. We can agree with the statement that the entire management process is based on making management decisions [8].

Thus, by management decisions, we understand only those decisions by the manager that aim to achieve the organization's goals, are related to its activities, and concern its members, their work, and their professional relationships. These decisions contribute to effectively solving the organization's tasks and ensuring an increase in the quality of management activities.

In our opinion, the effectiveness and quality of management decision-making depend on numerous factors, which are typically divided into internal and external [9]. Internal factors originate from within the organization and its functional subsystems, allowing managerial influence to change them in the desired direction. These factors include marketing, production, innovation, finance, and personnel. External factors pertain to the organization's external environment, where the organization's influence is minimal or nonexistent, necessitating adaptation to external conditions. These factors are categorized into macroenvironmental and microenvironmental levels. Macroenvironmental factors include economic, technological, legal, demographic, cultural, political, natural (ecological), scientific and technical, international, and regional infrastructure elements. Microenvironmental factors encompass product or service consumers, suppliers, direct and potential competitors, producers of substitute goods, business infrastructure, regulatory organizations, and the international sector. Industry factors include the business cycle, industry development prospects, industry structure, competition level, cost structure, labor relations, production cycle duration, and accounting organization.

It should be noted that this division of management decision-making factors into external and internal is somewhat general and limited in its practical application. This categorization does not fully capture the complex and ambiguous relationships between factors, nor the consequences of their mutual influence.

In the context of a developing market economy, ensuring the quality of management activities necessitates high-quality management decisions. This is crucial because, in modern organizational

development, even minor decision-making errors can result in significant negative consequences for the entire enterprise. The quality of management decisions is defined in various ways in the scientific literature, primarily because the concept of quality is complex and multifaceted. It is essential to consider the properties of the governing influence aimed at achieving the set goals.

The quality of management decisions is understood as the degree to which the chosen decision's parameters align with a system of characteristics that satisfy its developers and consumers and allow for effective implementation. The necessary characteristics of quality management decisions include scientific validity, timeliness, consistency, adaptability, and feasibility [3]. Thus, the quality of a management decision is determined by how well it provides further development paths for the production system under market conditions.

The quality of a management decision is a set of decision parameters that align with the enterprise's overall development strategy and ensure its feasible implementation. The quality of management decisions cannot be considered in isolation from their implementation. The quality of a management decision can only be assessed by its effectiveness in achieving the intended goal. It should be noted that not all decisions are implemented within the specified time frame; some data suggest that only about 30% of decisions are executed as planned. Additionally, some implemented decisions do not yield the expected results, indicating insufficient effectiveness. Expert assessments by managers indicate that such ineffective decisions constitute about 25% of their practice [6].

Managers attribute the low effectiveness of management decisions to factors such as the deterioration of the general economic situation (50% of responses), lack of financial resources (17% of responses), decreased demand for products (17% of responses), and the enterprises' lack of adaptability to rapidly changing conditions (8% of responses) [8]. When studying decision effectiveness, managers analyzed how often they needed to change previously made decisions and the reasons behind these changes. The results indicate numerous external reasons prompting managers to alter decisions, often leading to significant financial and material losses. Only 6% of decisions are changed by managers on their initiative to seek better options based on adequate information. This analysis highlights the substantial difficulties enterprises face in adapting to new market conditions [10].

In our opinion, management decisions play a key role in organizational management, influencing all aspects of activities,



particularly the quality of management, effectiveness, and goal achievement. Management decisions determine the mission, vision, and strategic goals of the organization, forming a long-term development perspective and coordinating efforts across departments to achieve common goals. This alignment helps the organization move in the right direction and achieve its objectives.

Effective management decisions allow for the optimal use of available resources (financial, human, material) to achieve maximum results with minimal costs. They facilitate the rational distribution of resources among various projects and divisions, contributing to the optimization of internal processes. This leads to increased productivity, reduced costs, and improved overall efficiency. Moreover, management decisions shape corporate culture and influence employee motivation and engagement. High-quality decisions foster a positive working environment, enhancing employee productivity and satisfaction. Additionally, quality management decisions stimulate innovation and the development of new products, services, and processes, helping the organization remain competitive and adapt to market changes. Thus, management decisions are the primary tool for implementing management functions and ensuring the successful operation of the organization.

One way to increase the probability of success, efficiency, and quality of management activities is to involve the team in decision-making. Research shows that diversity leads to better decision-making. By involving individuals from different disciplinary and cultural backgrounds, organizations can enhance creativity and gain new perspectives on tasks or problems.

Harvard Business School professor Len Schlesinger states that it is essential to first determine the technical, political, and cultural basis of a decision and then assemble a group accordingly. This approach benefits from a wide range of experiences, requiring both newcomers with different perspectives and individuals with deep knowledge and experience in solving the problem [9].

Some managers may avoid integrating their team into the decision-making process to avoid additional complexity or potential clashes of opinions. However, the ideas generated through such dialogue are often invaluable and crucial to the business's success.

The quality and speed of decision-making are key factors in the success or failure of management. Defining goals, providing alternatives, and balancing values and interests are critical to making quality decisions. This process requires risk analysis to evaluate different

alternatives effectively. An essential task for making effective decisions is assessing the extent to which managers use quantitative and qualitative criteria. Managers need three skills: courage to be rational, creativity, and balanced judgment. Surveys can provide reliable information about decision-making and areas for improvement. A McKinsey survey highlights practices of companies that have made successful strategic decisions and points out where these companies have made errors. Individual productivity is influenced by the quality of decision-making, which positively affects organizational effectiveness [8]. Based on these insights, the following conceptual model of the quality decision-making process can be proposed (Figure).

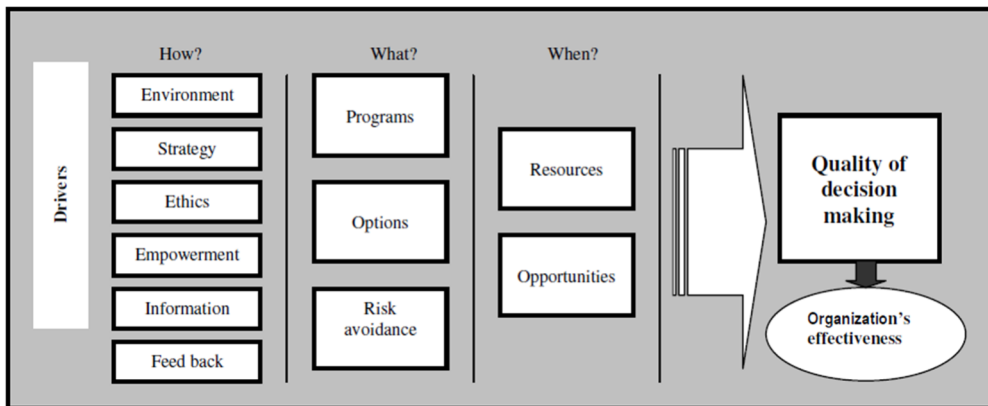


Figure. Model of making quality decisions process in the organization

Thus, the quality of the decision-making process can be achieved through factors such as environmental influences, organizational strategy, ethics, empowerment, information and feedback, programs, options, risk avoidance, resources, and capabilities. The quality of decision-making is a key source of organizational performance, aiming to meet stakeholder expectations.

**Conclusions.** The decision-making process is vital for managing an organization's resources to achieve short – and long-term goals and solve enterprise problems. Effective management decisions are essential for organizational development, quality management, and surviving complex challenges and unstable business environments. Therefore, to achieve high organizational development, managers must continually use innovative ideas, focus on customer satisfaction, and collaborate with stakeholders to maintain top management levels despite business obstacles **in business**. In addition, there should be a constant focus on continuous customer satisfaction and collaborative efforts among all relevant stakeholders to achieve the highest level of organization management.



1. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2011. Вип. 30. Т. I. С. 168–174.
2. Третяченко В. В., Третяченко В. О. Соціально-психологічні чинники успішності колективної управлінської діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. праць СЧУ ім. В. Даля. 2011. № 2 (26). С. 5–11.
3. Peter F. Drucker. *Management Essentials*. 2020. 336 p.
4. Andrew J. DuBrin. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 10<sup>th</sup> edition. 2022. 464 p.
5. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 75–79.
6. Olalekan Asikhia, Olubunmi Ogunode, Samson Oladipo. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. *The international journal of business & management*. 2021. Vol. 9, Issue 1. Pp. 144–150.
7. Mikael Roman Krogerus Tschäppeler. The Decision Book: Fifty models for strategic thinking. 2023. 176 p.
8. Oriana Negulescu, Elena Doval. The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance*. 2014. № 15. Pp. 858–863.
9. Lauren Landry. Why managers should involve their team in the decision-making process. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making> (дата звернення: 08.06.2024).
10. Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: <https://www.google.com/techniques-of-decision-making/> (дата звернення: 09.06.2024).

## REFERENCES:

1. Kovalchuk O. S. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh orhanizatsiinoho rozvytku. *Aktualni problemy psykholohii* : zb. nauk. prats Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 2011. Vyp. 30. T. I. S. 168–174.
2. Tretiachenko V. V., Tretiachenko V. O. Sotsialno-psykholohichni chynnyky uspishnosti kolektivnoi upravlinskoï diialnosti. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii* : zb. nauk. prats SNU im. V. Dalia. 2011. № 2 (26). S. 5–11.
3. Peter F. Drucker. *Management Essentials*. 2020. 336 p.
4. Andrew J. DuBrin. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 10<sup>th</sup> edition. 2022. 464 p.
5. Parii L. V., Kubrak A. O. Pryiniattia upravlinskykh rishen na pidpriemstvi. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2023. Vyp. 47. S. 75–79.
6. Olalekan Asikhia, Olubunmi Ogunode, Samson Oladipo. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. *The international journal of business & management*. 2021. Vol. 9, Issue 1. Pp. 144–150.
7. Mikael Roman Krogerus Tschäppeler. The Decision Book: Fifty models for strategic thinking. 2023. 176 p.
8. Oriana Negulescu, Elena Doval. The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance*. 2014. № 15. Pp. 858–863.
9. Lauren Landry. Why managers should involve their team in the decision-making process. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making> (data zvernennia: 08.06.2024).
10. Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: <https://www.google.com/techniques-of-decision-making/> (data zvernennia: 09.06.2024).

Щербакова А. С. [1; ORCID ID: 0000-0003-0972-821X],

к.е.н., доцент

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В статті обґрунтовано, що прийняття управлінських рішень для забезпечення якості менеджменту організації є актуальними та ключовими для підвищення ефективності управління та організаційного розвитку компаній. Запропоновано під поняттям «управлінські рішення» розуміти ті рішення керівника, що спрямовані на досягнення цілей організації, пов'язані з діяльністю організації і стосуються її членів, їхньої праці, взаємостосунків як професіоналів; сприяють ефективному вирішенню завдань організації та забезпечують підвищення якості управлінської діяльності. Автором підкреслено, що в умовах розвитку ринкової економіки для забезпечення якості менеджменту організації необхідно забезпечити достатньо високу якість управлінських рішень, яка визначається мірою, якою управлінське рішення забезпечує подальші шляхи розвитку виробничої системи за умов формування ринкових відносин. В статті встановлено, що управлінські рішення є ключовим фактором, що визначає якість менеджменту в організації та впливають на всі аспекти діяльності організації, від стратегічного планування, оптимізації ресурсів, підвищення ефективності операцій до стимулювання інновацій, що в кінцевому результаті сприяє досягненню організаційних цілей та забезпеченню конкурентоспроможності. В статті обґрунтовано, що якість і швидкість ухвалення рішень є ключовим чинником успіху чи невдачі менеджменту; визначення цілей, надання альтернатив для вирішення проблем, зважування та балансування цінностей та інтересів є вирішальними для якості прийняття рішень. Запропоновано концептуальну модель процесу прийняття якісних рішень для забезпечення якості та ефективності менеджменту організації, яка передбачає, що якість процесу прийняття рішень може бути досягнута, завдяки таким чинникам як: фактори середовища, стратегія організації, етика, розширення можливостей, інформація та зворотній зв'язок, програми, варіанти, ризик уникнення, ресурси та можливості.

**Ключові слова:** менеджмент; організація; управлінські рішення; команда; управління; лідерство; ефективність; менеджмент організацій.

Отримано: 10 червня 2024 року

Прорецензовано: 15 червня 2024 року

Прийнято до друку: 21 червня 2024 року





## ЗМІСТ

Безтелесна Л. І., Буткевич В. О.	Інноваційні підходи популяризації бренду за допомогою штучного інтелекту ..... 3
Біла Ю. А.	Фізіократичні засади новітньої парадигми обліку в аграрних підприємствах: Ф. Кене та С. Подолинський ..... 11
Виговський Д. С., Конарівська О. Б., Балдич Л. В.	Дослідження складових стійкої гастрономії в концепції сталого розвитку . 21
Дорошенко О. О., Пахут А. В., Сидорук А. В.	Перспективи впровадження алгоритмів штучного інтелекту в процеси публічних закупівель в Україні ..... 34
Дорошенко О. О., Попчук Д. О.	Екологічний облік в Україні: передумови виникнення та історичний контекст ..... 43
Костюкевич А. М.	Методичні підходи до розроблення механізму довірних відносин у сфері гідромеліоративного обслуговування ..... 61
Котик О. В., Стасюк Б. Б., Щур О. О.	Діяльність національного банку України в умовах війни ..... 69
Михайлова Є. В., Савіна Н. Б., Радовенчук П. В.	Адаптивне управління як механізм стійкого економічного розвитку закладу освіти ..... 78
Михайлова Є. В., Савіна Н. Б., Тивончук П. В.	Роль соціальних медіа в модернізації освітнього маркетингу ..... 86
Олійник О. О.	Лідерство в Україні та його вплив на утримання талантів від міграції ..... 94
Осадча О. О., Бабчанік Ю. В.	Ефективна облікова політика як інструмент податкового планування підприємства ..... 102

Павелко О. В., Миронець М. А., Попчук Д. О.	Економічна сутність, оцінка та класифікація необоротних активів як підґрунтя для їх обліку та ефективного використання підприємницького потенціалу .....	114
Подлевський А. А., Комаренко Т. А.	Аналіз методів підготовки персоналу для потреб швейних підприємств .....	131
Скрипчук П. М., Біда П. І., Федун Ю. В.	Інновації діджиталізації технологій аграрного природокористування .....	141
Скрипчук П. М., Чата Р. В., Скрипчук М. П.	Управління грантовими проєктами в Україні: інновації в аграрному природокористуванні .....	156
Солодкий В. О.	Інноваційні стратегії та моделі забезпечення рівноважного розвитку економічних систем .....	170
Срібна Є. В., Ступницький В. В., Матусевич К. М., Васюк І. В.	Розвиток інтелектуального капіталу в епоху автоматизації та штучного інтелекту .....	180
Стасюк Б. Б.	Стратегії розвитку підприємств: актуальні тенденції .....	191
Стасюк Б. Б., Ширко Б. Ф.	Технології розробки управлінських рішень як важливий елемент системи менеджменту підприємства .....	203
Судук О. Ю., Король О. В.	Проблеми та перспективи адаптації ветеранів російсько-української війни до цивільного життя .....	214
Судук О. Ю., Семенюк А. П.	Трансформація медичних послуг в Україні в умовах військових дій .....	225



Тихончук Л. Х., Піддубний А. С.	Органічне виробництво як драйвер «зеленого» бізнесу в регіоні: досвід Рівненщини ..... 236
Толчанова З. О., Кравчук І. М.	Фактори маркетингової стратегії виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки ..... 248
Фроленкова Н. А., Андрійцьо- Рузаєва А. Ю., Кашицька Д. П.	Теоретико-методичні підходи до формування моделі компетенцій як ефективного інструменту сучасного кадрового менеджменту ..... 258
Швець Ф. Д., Сорока В. С., Зошук В. О., Швець М. Д., Мороз О. С.	Технології штучного інтелекту в освіті: можливості та перспективи використання ..... 271
Шершун М. Х., Микитин Т. М., Івашинюта С. В., Кічула А. Р.	Грантова діяльність національних природних парків ..... 282
Щербакова А. С.	Прийняття управлінських рішень як фактор забезпечення якості менеджменту організації ..... 293

## CONTENT

Beztelesna L. I., Butkevych V. O.	Innovative Approaches of Brand Promotion Using Artificial Intelligence .....	3
Bila Y. A.	Physiocratic Principles of the New Accounting Paradigm in Agricultural Enterprises: F. Kene and S. Podolynskyi .....	11
Vyhovskyi N. M., Konarivska O. B., Baldych L. V.	Study of Components of Sustainable Gastronomy in the Concept of Sustainable Development .....	21
Doroshenko O. O., Pakhut A. V., Sydoruk A. V.	Prospects of Implementation of Artificial Intelligence Algorithms in Public Procurement Processes in Ukraine .....	34
Doroshenko O. O., Popchuk D. O.	Environmental Accounting in Ukraine: Background and Historical Context .....	43
Kostiukevych A. M.	Methodological Approaches to the Development Mechanism of Contractual Relations in the Sphere of Hydromeliorative Service .....	61
Kotyk O. V., Stasiuk B. B., Shchur O. O.	Activities of the National Bank of Ukraine During War .....	69
Mykhailova Ye. V., Savina N. B., Radovenchuk P. V.	Adaptive Management as a Tool of Resilient Economic Development of Educational Institutions .....	78
Mykhailova Ye. V., Savina N. B., Tyvonchuk P. V.	Role of Social Media in Modernizing Educational Marketing .....	86
Oliinyk O. O.	Leadership in Ukraine and its Influence on Retaining Talents From Migration .....	94
Osadcha O. O., Babchanik Yu. V.	Effective Accounting Policy as a Tax Planning Tool of the Enterprise .....	102



Pavelko O. V., Myronets M. A., Popchuk D. O.	Economic Essence, Valuation and Classification of Non-Current Assets As a Basis For Their Accounting and Efficient Use of Entrepreneurial Potential ..... 114
Podlevskiy A. A., Komarenko T. A.	Analysis of Personnel Training Methods For the Needs of Sewing Enterprises ..... 131
Skrypchuk P. M., Bida P. I., Fedun Y. V.	Innovations in the Digitalization of Agricultural Land Use Technologies ..... 141
Skrypchuk P. M., Chata R. V., Skrypchuk M. P.	Management of Grant Projects in Ukraine: Innovations in Agricultural Land Use ..... 156
Solodkyi V. O.	Innovative Strategies and Models For Ensuring the Equilibrium Development of Economic Systems ..... 170
Sribna Y. V., Stupnytskyi V. V., Matusevych K. M., Vasiuk I. V.	Development of Intellectual Capital in the Era of Automation and Artificial Intelligence ..... 180
Stasiuk B. B.	Enterprise Development Strategies: Current Trends ..... 191
Stasiuk B. B., Shyrko B. F.	Technologies of Development of Managerial Decisions As an Important Element of the Enterprise Management System ..... 203
Suduk O. Y., Korol O. V.	Problems and Prospects of Adaptation of Veterans of the Russian-Ukrainian War To Civilian Life ..... 214
Suduk O. Y., Semeniuk A. P.	Transformation of Medical Services In Ukraine In the Conditions of Military Actions .. 225

Tykhonchuk L. Kh., Piddubnyi A. S.	Organic Production As a Driver of Green Business in the Region: the Experience of the Rivne Region .....	236
Tolchanova Z. O., Kravchuk I. M.	Factors of the Marketing Strategy of Domestic Enterprises On the International Markets .....	248
Frolenkova N. A., Andriitso- Ruzaiava A. Yu., Kashytska D. P.	Theoretical and Methodological Approaches To the Formation of a Model of Competencies As an Effective Tool For Permanent Personnel Management .....	258
Shvets F. D., Soroka V. S., Zoshchuk V. O., Shvets M. D., Moroz O. S.	Artificial Intelligence Technologies In Education: Opportunities and Prospects For Use .....	271
Shershun M. Kh., Mykytyn T. M., Ivashyniuta S. V., Kichula A. R.	Grant Activity of National Nature Parks .....	282
Shcherbakova A. S.	Decision-Making as a Factor In Ensuring the Quality of the Organization's Management .....	293

Наукове видання

**ВІСНИК**  
**Національного університету водного**  
**господарства та природокористування**

**Збірник наукових праць**

**Випуск 2(106)**

**Економічні науки**

*Комп'ютерна верстка*  
*Технічний редактор*  
*Літературний редактор*

*Галина Сімчук*  
*Галина Сімчук*  
*Ольга Якимчук*

*Друкується в авторській редакції*

Підписано до друку 21.06.2024 р. Формат 70×100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Ум.-друк. арк. 17,9. Обл.-вид. арк. 19,9.  
Тираж 150 прим. Зам. № 5642.

*Видавець і виготовлювач*  
*Національний університет*  
*водного господарства та природокористування*  
*вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028.*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до*  
*державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів*  
*видавничої продукції РВ № 31 від 26.04.2005 р.*