

**DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE  
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
Faculty «Economic and Business»**

**Scientific papers**  
**OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE  
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY  
(ECONOMIC SCIENCES)**

№ 3 (52)



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2024

<b>РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ</b>	<b>EDITORIAL BOARD</b>
<b>051 – Економіка</b>	<b>051 – Economy</b>
Ткач А. А. – д.е.н., професор, Жешувська Політехніка ім. Ігнація Люкасевича, м. Ряшів, Польща	Tkach A. A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Polytechnic RZESOWSKIEJ, Ryashiv, Poland
Двігун А. О. – д.е.н., професор, Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України	Dvihun A. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National Institute for Strategic Studies in Ukraine National Institute of Strategic Studies under the President of Ukraine
Свиноус І. В. – д.е.н., професор, Білоцерківський національний аграрний університет	Svinous I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Bila Tserkva National Agrarian University
Череп А. В. – д.е.н., професор, Запорізький національний університет	Cherep A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Zaporizhzhya National University
Єременко Д. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yeremenko D. V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., TSATU
Колокольчикова І. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Kolokolchikova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., TSATU
Кукіна Н. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kukina N. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Почерніна Н. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Pochernina N. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Прус Ю. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Prus Y. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Демко В. С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Demko V. S. – PhD, Ass. Prof., TSATU
<b>071 – Облік і оподаткування</b>	<b>071 – Accounting and taxation</b>
Чіобану Геннадій – Університет Артіфлекс, Бухарест, Румунія	Ghenadie Ciobanu – Senior Researcher ARTIFLEX” University of Bucharest, National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection: Bucharest, RO
Давидюк Т. В. – д.е.н., професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Davydiuk T. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
Сокіл О. Г. – д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»	Sokil O. H. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Lviv Polytechnic National University
Трачова Д. М. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Trachova D. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Кучеркова С. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kucherkova S. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Костякова А. А. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kostyakova A. A. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Демчук О. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Demchuk O. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Сахно Л. А. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Sakhno L. A. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
<b>072 – Фінанси, банківська справа та страхування</b>	<b>072 – Finance, banking and insurance</b>
Жанна Черноштан – Балтійська міжнародна академія, Латвія	Zanna Cernostana – Baltic International Academy, Latvia
Гривківська О. В. – д.е.н., професор, Північний «Європейський університет»	Hryvkivska O. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, PHEI “European University”
Давиденко Н. М. – д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування	Davidenko N. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Life and Environmental Sciences
Танклевська Н. С. – д.е.н., професор, Державний торговельно-економічний університет, професор кафедри економіки та фінансів підприємства	Tanklevska N. S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Professor of the Department of Economics and Enterprise Finance
Вдовенко Л. О. – д.е.н., доцент, Вінницький національний аграрний університет	Vdovenko L. O. – Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., Vinnytsia National Agrarian University
Трусова Н. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Trusova N. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Яцух О. О. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yatsukh O. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Косторной С. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kostornoi S. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Цап В. Д. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Tsap V. D. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Чкан І. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Chkan I. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
<b>073 – Менеджмент</b>	<b>073 – Management</b>
Огієнко М. М. – д.е.н., професор, Академія прикладних наук, Вища школа управління і адміністрування в Опольє, Польща	Ohiienko M. M. – Doctor of Economics, Professor, Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, Poland
Судомир С. М. – д.е.н., професор, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»	Sudomyr S. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Berezhany Agrotechnical Institute

Завгородній А. В. – д.е.н., професор, Миколаївський інститут розвитку людини Університету «Україна»	Zavhorodnii A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Mykolaiv Institute of Human Development of University “Ukraine”
Левків Г. Я. – д.е.н., професор, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького	Levkiv H. Y. – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Department of Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviviv, Ukraine
Басюркіна Н. Й. – д.е.н., професор, Одеський національний технологічний університет	Basiurkina N. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Technology
Козак К. Б. – д.е.н., професор Одеський національний технологічний університет	Kozak K. B. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Technology
Ортіна Г. В. – д.н.держ.упр., професор, ТДАТУ	Ortina G. V. – Doctor of Science in Public Administration Prof., TSATU
Коноваленко А. С. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Konovalenko A. S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Нехай В. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Nekhai V. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Агеєва І. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Ahieieva I. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
<b>075 – Маркетинг</b>	<b>075 – Marketing</b>
Вішал Дагар – д.е.н., професор, університет Аміті, Індія	Vishal Dagar – PhD, Ass. Professor, Amity University, India
Вей Фен – д.е.н., проф., Північно-західний університет A&F, Китай	Wei Feng – Doc.Ec.Sc., Professor, Northwest A&F University
Керімова У. К. – д.е.н., професор, Казахський національний аграрний дослідницький університет, академік Національної академії наук Казахстану, Казахстан	Ukilai Kerimova – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazakh National Agrarian Research University, Academician of the National Academy of Sciences of Kazakhstan, Almaty, Kazakhstan
Буднікевич І. М. – д.е.н., професор, Чернівецький національний університет	Budnikevych I. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Chernivtsi National University
Гончар В. В. – д.е.н., професор, Приазовський державний технічний університет	Gonchar V. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Pryazov State Technical University
Легеца Д. Г. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Legeza D. G. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Куліш Т. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kulish T. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Шквиря Н. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Shkvyria N. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Сокіл Я. С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Sokil Y. S. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Арестенко Т. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Arestenko T. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Майборода Г. О. – PhD, ст. викладач ТДАТУ	Mayboroda G. O. – PhD, Senior Lecturer, TSATU
<b>076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</b>	<b>076 – Entrepreneurship, trade and stock-taking activities</b>
Чернявська Т. А. – д.е.н., професор, Державна вища професійна школа, м. Конін, Польща	Cherniavska T. A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, State Higher Professional School, Konin, Poland
Веслав Музіал – професор, доктор хаб., інж., кафедра економіки і організації сільського господарства, Краківський сільськогосподарський університет ім. Гуго Коллантая, Польща	Wieslaw Musial – prof. dr. hab. Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie Brak zweryfikowanego, Krakow, Poland
Волощук К. Б. – д.е.н., професор, ЗВО «Подільський державний університет»	Voloshchuk K. B. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Podilsky State University
Карпенко А. В. – д.е.н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка»	Karpenko A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National University “Zaporizhia Polytechnic”
Сєвідова І. О. – д.е.н., професор, Харківський національний університет внутрішніх справ	Sievidova I. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kharkov National University of Internal Affairs
Яворська Т. І. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yavorska T. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Болтянська Л. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Boltianska L. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Zavadskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Лисак О. І. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Lysak O. I. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Тебенко В. М. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Tebenko H. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU

**Засновник**

Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
Факультет економіки та бізнесу

УДК [33+631.1](06)  
Т 13

Збірник наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
(економічні науки) / За ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя:  
Видавничий дім «Гельветика», 2024. № 3 (52). 148 с.

**Голова редакційної колегії (науковий редактор):**

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу

**Відповідальні за випуск збірника:**

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу  
Колокольчикова І. В., д.е.н., професор – декан факультету  
економіки і бізнесу  
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу

**Комп'ютерна верстка:** Дорофєєва К. С.

Збірник наукових праць Таврійського державного  
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного  
(економічні науки) включений до Переліку наукових фахових  
видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути  
опубліковані основні результати дисертаційних робіт  
(наказ МОН №1328 від 21.12.2015 р.).

Відповідно до Порядку формування Переліку наукових  
фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня  
2018 року № 32) присвоєно категорію «Б», що затверджено  
наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020  
№ 886.65

Друкується за рішенням Вченої ради Таврійського  
державного агротехнологічного університету  
імені Дмитра Моторного (протокол № 4 від 26.11.2024 р.).  
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України з питань телебачення  
і радіомовлення № 1673 від 23.05.2024 року  
Ідентифікатор медіа: R30-04778

ISSN 2519-884X

**Index Copernicus Value (ICV) 2016: 47.1**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2017: 55.32**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2018: 55.94**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2019: 56.52**

**Digital Object Identifier System (DOI)**

Матеріали друкуються мовами оригіналів –  
українською та англійською.  
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

Підписано до друку 28.11.2024 р.  
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 17,2.  
Зам. № 1224/824. Наклад 100 прим.

Надруковано:  
Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

© Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, 2024

© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2024

# Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)

№ 3 (52), 2024

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА

*Демко В.С.*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ  
МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ ..... 8

*Джимурат В.М.*

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ  
ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ ..... 19

*Костюк М.В.*

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙ ..... 33

*Печко В.С.*

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОГО  
КОМПЛЕКСУ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА..... 45

*Степанюк Р.С.*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ  
АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 51

### ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

*Козак В.М.*

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМНИХ ФАКТОРІВ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ  
СУБ'ЄКТІВ АГРОПРОДОВОЛЬНОГО РИНКУ  
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ..... 63

*Тулуш Л.Д., Трусова Н.В.*

ГЕОЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ  
ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ  
АГРОПРОДОВОЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ..... 76

### МАРКЕТИНГ

*Венгерова О.В.*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ  
СТРАТЕГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ  
ВОЄННОГО СТАНУ ..... 89

*Кукіна Н.В., Малтиз В.В.*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ RETENTION-МАРКЕТИНГУ:  
АДАПТАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПРАКТИК  
ДО УКРАЇНСЬКОГО КОНТЕКСТУ ..... 98

*Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О.*  
ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ НА РИНКУ  
ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ І НАПОЇВ УКРАЇНИ:  
ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ..... 107

#### **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Давидюк Т.В., Татарінов О.В.*  
ПОРЯДОК ВРАХУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ  
БІЗНЕСУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ БЮДЖЕТІВ КОМПАНІЇ..... 117

*Ортіна Г.В.*  
ЦИФРОВІ STEAM-РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ  
МІСЬКИМИ ПРОСТОРАМИ: ЕКОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН  
ТА МОНІТОРИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 123

*Шлісна Л.І., Зімонова О.В.*  
КОМУНІКАЦІЯ ЯК ФЕНОМЕН В УПРАВЛІННІ ..... 130

#### **ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ**

*Акмен В.О., Сорокіна С.В., Летуца Т.М., Більчук О.С.*  
ФУНКЦІОНАЛЬНІ І БАКТЕРИЦИДНІ  
ВЛАСТИВОСТІ ГРЧИЦІ У ТЕХНОЛОГІЯХ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ПРОДУКТІВ..... 137

**Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць  
Таврійського державного агротехнологічного університету  
імені Дмитра Моторного (економічні науки)» ..... 145**

**Founder**

Dmytro Motomyi Tavria State Agrotechnological University  
Faculty Economic and Business

UDC [33+631.1](06)

T 13

Scientific Papers of Dmytro Motomyi Tavria State  
Agrotechnological University (economic sciences) /  
Ed. T. I. Yavorska. Zaporizhzhia : Publishing House  
"Helvetica", 2024. № 3 (52). 148 p.

**Chairman of Editorial Board (scientific editor):**

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics  
and Business Department

**Responsible for the release of Scientific Papers:**

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics  
and Business Department  
Kolokolchyykova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor  
Zavadskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Economics and Business Department

Imposed by Dorofeieva K. S.

Scientific Papers of Dmytro Motomyi Tavria State  
Agrotechnological University (Economic sciences) is included to  
the list of scientific professional editions of Ukraine, in which  
main results of dissertations may be published (Order of MES  
from 21.12.2015 № 1328).

In accordance with the Procedure for the formation of the List of  
scientific professional publications of Ukraine (order of the  
Ministry of Education and Science of Ukraine dated January 15,  
2018 № 32) assigned category "B", approved by the order of the  
Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020  
№ 886.65

Published according to the decision of the Academic Council of  
Dmytro Motomyi Tavria State Agrotechnological University  
(Protocol № 04 from 26.11.2024).

Registration of an entity in the field of print media:  
Decision of the National Council of Ukraine  
on Television and Radio Broadcasting No. 1673 of 23.05.2024  
Media ID: R30-04778

ISSN 2519-884X

**Index Copernicus Value (ICV) 2016: 47.1**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2017: 55.32**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2018: 55.94**  
**Index Copernicus Value (ICV) 2019: 56.52**

**Digital Object Identifier System (DOI)**

Materials are published in original languages –  
Ukrainian and English.

The editorial board's views do not necessarily reflect  
the position of the authors.

Signed for printing on 28.11.2024.

Format 60x84/8. Font – Times New Roman.

Offset paper. Digital printing. Conditionally printed sheet 17,2.

Order No 1224/824. Print circulation – 100 copies.

Published:

Helvetica Publishing House

6/1 Inhlezi St., Odesa, 65101, Ukraine

Phone: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Certificate of a publishing entity

ДК № 7623 від 22.06.2022 p.

© Dmytro Motomyi Tavria  
State Agrotechnological University, 2024

© Design by Helvetica Publishing House, 2024

# Scientific Papers of Dmytro Motomyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)

№ 3 (52), 2024

## CONTENTS

### ECONOMY

*Demko V. S.*  
STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT  
OF INTERNATIONAL TOURISM..... 8

*Dzhumurat V. M.*  
ECONOMIC AND LEGAL MECHANISMS  
OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURIST POTENTIAL  
OF THE COUNTRY ..... 19

*Kostiuk M. V.*  
ECONOMIC ESSENCE OF COMPETITIVENESS  
OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES ON THE BASIS  
OF INNOVATION ..... 33

*Pechko V. S.*  
PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE VITICULTURE  
AND WINE INDUSTRY ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE  
PARTNERSHIP ..... 45

*Stepaniuk R. S.*  
METHODICAL APPROACH TO DIAGNOSTIC  
ANTI-CRISIS POTENTIAL OF ECONOMIC DEVELOPMENT  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ..... 51

### FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

*Kozak V. M.*  
MODELING OF SYSTEM FACTORS OF SECURITY  
FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL MARKET  
SUBJECTS AT THE REGIONAL LEVEL ..... 63

*Tulush L. D., Trusova N. V.*  
GEOECONOMIC TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL  
AND CREDIT POLICY OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY  
OF UKRAINE..... 76

### MARKETING

*Venherova O. V.*  
FEATURES OF DEVELOPING MARKETING STRATEGIES  
FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER WARTIME  
CONDITIONS..... 89

*Kukina N. V., Malyz V. V.*  
MODERN RETENTION-MARKETING TRENDS:  
ADAPTATION OF GLOBAL PRACTICES  
TO UKRAINIAN CONTEXT..... 98

<i>Kukina N. V., Trusova N. V., Shkvyria N. A</i> INFLUENCER MARKETING IN THE UKRAINIAN FOOD AND DRINK MARKET: TRENDS, CHALLENGES, OPPORTUNITIES .....	107
---	-----

**MANAGEMENT**

<i>Davydiuk T. V., Tatarinov O. V.</i> THE PROCEDURE FOR TAKING INTO ACCOUNT STRATEGIC BUSINESS GOALS WHEN PREPARING COMPANY BUDGETS .....	117
--	-----

<i>Ortina G. V.</i> DIGITAL STEAM SOLUTIONS FOR URBAN SPACE MANAGEMENT: ECOLOGICAL DESIGN AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT MONITORING.....	123
--	-----

<i>Shlieina L. I., Zimonova O. V.</i> COMMUNICATION AS A PHENOMENON IN MANAGEMENT .....	130
--	-----

**ENTREPRENEURSHIP AND TRADE**

<i>Akmen V. O., Sorokina S. V., Letuta T. M., Bilchuk O. S.</i> IONAL AND BACTERICIDAL POWER OF MUSTARD IN TECHNOLOGIES OF COMPETITIVE PRODUCTS.....	137
--	-----

<b>Requirements for articles published in “Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)” .....</b>	145
--	-----

## ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-1>

УДК 338.48

*Демко В.С., к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
valjademko88@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-6456-8795*

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

***Анотація.** Стаття присвячена стратегічним напрямкам розвитку міжнародного туризму. Виявлено ключові фактори, які впливають на туристичну діяльність та визначено успішні стратегії для їх впровадження. Визначено стратегічні напрями, глобальні чинники, що впливають на розвиток міжнародного туризму, сформовано переваги сталого туризму. Розроблено та запропоновано рекомендації та практичні кейси щодо реалізації стратегії розвитку у сфері міжнародного туризму з урахуванням специфіки галузі та потреб ринку.*

***Ключові слова:** сталий туризм, туристична сфера, туристичний потік, міжнародний туризм, стратегічний розвиток, міжнародне туристичне співробітництво.*

**JEL code classification: L83, Z32**

**Постановка проблеми.** Світовий туризм є важливою галуззю економіки, яка має значний вплив на соціальний, економічний та культурний розвиток країн. Однак, зміни у світовій політиці, технологіях, кліматі, соціальних умовах та інших сферах життя суспільства створюють нові виклики та можливості для розвитку туризму.

Стратегічне планування в туризмі стає все більш важливим для забезпечення стійкого розвитку галузі та максимізації її позитивного впливу на економіку, культуру та навколишнє середовище. Дослідження стратегічних напрямів розвитку світового туризму дозволяє виявляти переваги, ризики та можливості, що стоять перед цією галуззю, та розробляти стратегії та політики для її подальшого розвитку. Питання стратегічного розвитку туризму охоплюють широкий спектр аспектів, таких як розвиток інфраструктури, маркетинг та реклама, сталість та збереження природних ресурсів, розвиток нових туристичних продуктів та послуг, а також вплив технологій на туристичний потік.

Дослідження цієї теми має велике значення для наукового співтовариства, адміністраторів туристичної галузі, урядових структур та інших зацікавлених сторін, оскільки воно допомагає зрозуміти складні взаємозв'язки між різними факторами, що впливають на розвиток туризму, та розробляти стратегії для сталого та інноваційного розвитку галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення напрямів дослідження стратегічного розвитку міжнародного туризму як на світовій так і на національній науковій арені здійснюють J. Harrington, R., K. Chathoth, P., Ottenbacher, M. and Altinay, L. У своїй роботі «Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future» (2014) [13, с. 778–808] вчені вивчали стратегічне управління у туризмі, зосереджуючись на поточних викликах та майбутніх напрямках розвитку галузі. Dr Akanksha Choudhary у своєму дослідженні «Strategic management in sustainable tourism: challenges and prospects» (2021) [9] вивчала різноманітні стратегії розвитку туризму у різних країнах, проводячи порівняльний аналіз та виділяючи найефективніші практики. Hafiz Muhammad Usman Khizar, Aurangzaib Younas, Satish Kumar, Ahsan Akbar, Petra Poulouva в своїй останній публікації «The progression



of sustainable development goals in tourism» (2023) [16] зосереджували свою увагу на сталому розвитку туризму та стратегіях його впровадження, досліджуючи проблеми і виклики імплементації сталістичних підходів.

Матвієвський Н.А. в останній публікації «Методичні підходи визначення обсягу фінансування розвитку України в післявоєнний період» (2023) [5, с. 168–178] досліджував вплив фінансові трансформації та стратегічні наслідки цього процесу, вказуючи на майбутні тенденції розвитку туризму і його вплив на Україну в період відновлення. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. у своєму дослідженні «Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти» (2022) [4, с. 72–80] аналізував стратегії управління туристичними напрямками з орієнтацією на сталий розвиток та впровадження екологічно чистих практик.

Ці вчені є активними учасниками наукового співтовариства та здійснюють важливі дослідження у сфері стратегічного розвитку міжнародного туризму, їхні публікації допомагають визначити напрями розвитку галузі та впроваджувати ефективні стратегії управління.

**Формулювання цілей статті. Мета дослідження** полягає в аналізі та розумінні стратегічних напрямків, які визначають подальший розвиток туристичної галузі на міжнародному рівні. Це дослідження спрямоване на виявлення ключових факторів, які впливають на туристичну діяльність у світі та визначають успішні стратегії для їх впровадження. Основними цілями дослідження є:

1. Аналіз поточного стану міжнародного туризму: визначення тенденцій розвитку, обсягу та структури міжнародного туризму, ідентифікація основних ринкових учасників та конкурентів.

2. Вивчення стратегічних викликів та можливостей: виявлення проблем, з якими зіштовхнеться галузь у майбутньому, та ідентифікація потенційних шляхів розв'язання цих проблем.

3. Визначення практичних заходів для впровадження стратегій: розробка рекомендацій та практичних кроків, а також оцінка їхньої ефективності та результативності.

Отже, мета дослідження полягає в розробці стратегічних рекомендацій для подальшого розвитку міжнародного туризму, які сприятимуть його сталому зростанню та вдосконаленню.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний розвиток міжнародного туризму – це систематичне та довгострокове планування та впровадження заходів з метою стимулювання, оптимізації та забезпечення сталого росту туристичної галузі на міжнародному рівні. Це включає в себе визначення стратегічних цілей, розробку довгострокових планів, а також прийняття конкретних заходів для вдосконалення інфраструктури, маркетингу, обслуговування та сталості в галузі туризму.

Стратегічний розвиток міжнародного туризму серед вітчизняних науковців України показує, що ця концепція розглядається як складний і багатоплановий процес, спрямований на створення та реалізацію стратегій, сприяючи сталому та інноваційному розвитку міжнародного туризму.

Науковці України визначають ключові аспекти стратегічного розвитку міжнародного туризму а саме [1, с. 76–80; 2, с. 34–37; 3, с. 152; 4, с. 72–80]:

➤ акцент на сталому розвитку: підкреслюють необхідність інтеграції економічного, соціокультурного та екологічного вимірів у стратегії розвитку туризму для забезпечення його сталості та збалансованого росту.

➤ врахування глобальних тенденцій: науковці вказують на важливість аналізу глобальних тенденцій та викликів, таких як демографічні зміни, технологічний прогрес, зміни клімату, для розробки стратегій, які будуть відповідати потребам та очікуванням ринку.

➤ розвиток туристичних продуктів та послуг: українські науковці визнають важливість постійного вдосконалення туристичних продуктів та послуг, а також розробки нових інноваційних продуктів для залучення туристів.

➤ залучення громадськості та місцевих спільнот: вони наголошують на важливості врахування інтересів місцевих спільнот та залучення їх до процесу прийняття рішень у сфері туризму.

- управління якістю та маркетингові стратегії;
- аналізуючи стратегічний розвиток міжнародного туризму, науковці вказують на значення управління якістю послуг та використання маркетингових стратегій для просування туристичних продуктів на міжнародному ринку.

Узагальнюючи, науковці України розглядають стратегічний розвиток міжнародного туризму як комплексний процес, який вимагає інтеграції різних аспектів і факторів для досягнення сталого та інноваційного розвитку галузі.

Розвиток міжнародного туризму фактично залежить від напрямів та конкретних заходів, які впливають на розвиток галузі в цілому та можуть варіюватися в залежності від конкретного контексту і особливостей країни чи регіону. Важливо враховувати взаємодію різних чинників та постійно вдосконалювати стратегії відповідно до змін у глобальному туристичному середовищі (рис. 1) [3, с. 152].

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ



Рис. 1. Стратегічні напрями розвитку світового туризму

Джерело: сформовано автором

Стратегічний розвиток міжнародного туризму визначається численними чинниками (табл. 1.) [7, с. 145–157], такими як економічні умови, соціокультурні тенденції, технологічний прогрес та екологічні вимоги.

Таблиця 1

#### Глобальні чинники формування напрямів стратегічного розвитку міжнародного туризму в світі

№	Перелік чинників	Стратегічні аспекти впливу
1	2	3
1	Економічні чинники	економічний ріст; курси валют; зміни в умовах зайнятості; інфляція та вартість життя; фіскальні заходи та підтримка галузі; глобальні економічні тренди; розвиток інвестицій; туризм як галузь зайнятості; транскордонний туризм; глобалізація та технології.

## Закінчення таблиці 1

1	2	3
2	Соціокультурні чинники	міжкультурне розуміння; збереження культурної спадщини; туризм для отримання досвіду; тренди у споживанні; туризм для здоров'я та відновлення; технологічний вплив; гнучкість та індивідуалізація; туризм для сімей; туризм для спільнот; тривалість подорожей.
3	Технологічний прогрес	цифрові технології та інтернет; штучний інтелект та аналітика; розширена реальність та віртуальна реальність; технології «Інтернету речей» (IoT); безконтактні технології.
4	Екологічні чинники	спрямованість на сталість енергоефективність та зелені ініціативи; відновлювана енергія; збереження природних резерватів; екологічна свідомість туристів; співпраця з місцевими спільнотами.

*Джерело: сформовано автором*

Економічні чинники грають важливу роль у стратегічному розвитку міжнародного туризму, оскільки туризм є суттєвим сегментом глобальної економіки. Економічні аспекти, які впливають на стратегії розвитку міжнародного туризму, охоплюють наступні напрями:

- економічний ріст: зростання світової економіки може призводити до збільшення обсягів подорожей, оскільки люди мають більше грошей для витрат на туристичні послуги;
- курси валют: зміни в обмінних курсах можуть впливати на конкурентоспроможність різних країн у туристичному секторі. Зниження вартості національної валюти може зробити країну більш привабливою для іноземних туристів;
- зміни в умовах зайнятості: зростання зайнятості і підвищення рівня доходів споживачів може стимулювати попит на туристичні послуги;
- інфляція та вартість життя: високий рівень інфляції та зростання вартості життя можуть впливати на витрати туристів і їхні можливості подорожувати;
- фіскальні заходи та підтримка галузі: податкові пільги, субсидії та інші фіскальні заходи можуть стимулювати розвиток туристичної галузі;
- глобальні економічні тренди: розуміння та адаптація до глобальних економічних трендів, таких як зміни в споживчих поведінках, може допомогти виробникам туристичних послуг адаптуватися до змін у попиті;
- розвиток інвестицій: інвестиції в туристичні проекти та інфраструктуру можуть підвищити привабливість країни для туристів;
- туризм як галузь зайнятості: розвиток туризму може створювати нові робочі місця та сприяти розвитку малих та середніх підприємств;
- транскордонний туризм: економічні відносини та співпраця між країнами можуть позитивно впливати на обсяги трансграничного туризму;
- глобалізація та технології: зростання глобалізації і використання сучасних технологій може полегшити доступ туристів до інформації та забезпечити швидкі та ефективні послуги.

Аналіз глобальних чинників дозволяє визначити основні напрями стратегічного розвитку міжнародного туризму, такі як підвищення конкурентоспроможності, розвиток сталого туризму, використання інноваційних технологій та підвищення якості послуг.

Підвищення конкурентоспроможності в сфері міжнародного туризму є важливою стратегічною метою, оскільки воно сприяє покращенню результатів діяльності галузі та сприяє збільшенню її впливу на світовій ринку туризму. Висока конкурентоспроможність туристичного напрямку чи країни дозволяє привертати більше туристів, забезпечує стабільний потік прибутків та сприяє загальному економічному розвитку країни.

Підвищення конкурентоспроможності міжнародного туризму може здійснюватися шляхом впровадження таких стратегій, як розвиток інфраструктури, покращення якості туристичних послуг, маркетингова промоція країни або регіону, підтримка сталого розвитку туризму та інноваційність у галузі.

Наукові дослідження показують [17, с. 422–432; 18, с. 1237–1248; 19, с. 253–269; 20, с. 946–961], що підвищення конкурентоспроможності в туристичній сфері сприяє: *збільшенню туристичного потоку* через покращення інфраструктури, розвиток та маркетингову промоцію, яка дозволяє залучити більше туристів, що приносить додаткові доходи та сприяє економічному зростанню; *підвищенню доходів та зайнятості* через збільшення кількості туристів, яке сприяє збільшенню прибутків у туристичній галузі, розширенню ринків праці, зростанню рівня зайнятості та соціальному розвитку; *розвитку інфраструктури та послуг* через ефективну конкурентну боротьбу, яка спонукає до постійного покращення якості туристичної інфраструктури та послуг, призводить до підвищення задоволеності туристів та збільшення їхньої лояльності; *стимулюванню інвестицій* через підвищення конкурентоспроможності туристичного напрямку, яке привертає інвестиції у розвиток галузі, сприяє модернізації та розширенню туристичної інфраструктури. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності міжнародного туризму сприяє розвитку економіки, підвищенню рівня життя населення та створенню нових можливостей для туристичної галузі.

Розвиток сталого туризму є ключовим чинником, який сприяє покращенню результатів діяльності міжнародного туризму через забезпечення балансу між економічними, соціокультурними та екологічними аспектами туристичної діяльності. Сталість в туризмі важлива не лише для збереження природних та культурних ресурсів, але й для забезпечення тривалої економічної вигоди та покращення якості життя місцевого населення [19, с. 253–269; 20, с. 946–961].

Сталість в туризмі сприяє *збереженню унікальних природних ландшафтів*, біорізноманіття та культурної спадщини, що є головними магнітами для туристів. Це дозволяє зберегти туристичні атракції для майбутніх поколінь та запобігти їхньому знищенню через надмірний туризм. Переваги розвитку сталого туризму для міжнародного туризму виділені на рис. 2.



**Рис. 2. Переваги розвитку сталого туризму для міжнародного туризму**

*Джерело: сформовано автором*

Сталість туризму сприяє *розумному використанню ресурсів*, оптимізації витрат та збільшенню ефективності в галузі. Це сприяє збільшенню доходів від туризму та підвищенню економічної стійкості місцевих громад. Розвиток сталого туризму сприяє *більшому залученні місцевого населення у туристичну діяльність*, забезпечує збереження традицій та культурної спадщини, а також стимулює розвиток інфраструктури та послуг для місцевого населення. Сталість в туризмі стає важливою конкурентною перевагою для туристичних напрямків та країн, що дозволяє привертати більше туристів, підтримувати стабільний потік прибутків та підвищувати імідж країни.

Отже, розвиток сталого туризму сприяє покращенню результатів діяльності міжнародного туризму через збереження природних та культурних ресурсів, підвищення економічної ефективності та соціального розвитку, а також збільшення конкурентоспроможності туристичних напрямків та країн.

Підвищення якості послуг у сфері міжнародного туризму є ключовим фактором, який сприяє покращенню результатів діяльності туристичної галузі через підвищення задоволеності туристів, їхню лояльність та позитивний імідж країни чи регіону як туристичного напрямку. Висока якість послуг створює позитивні враження у туристів, стимулює їхню повторну поїздку та надання рекомендацій іншим, що в свою чергу сприяє зростанню туристичного потенціалу та підвищенню доходів від туризму.

Висока якість послуг приносить задоволення туристам та забезпечує позитивний досвід подорожей, що робить їх більш лояльними до обраного напрямку та сприяє позитивним відгукам. Задоволені туристи мають більшу схильність повертатися до обраного напрямку у майбутньому та рекомендувати його іншим, що забезпечує стабільний потік туристів та підвищення репутації туристичного напрямку. Висока якість послуг стає ключовою конкурентною перевагою для туристичного напрямку чи країни, що дозволяє привертати більше туристів та збільшувати свою частку на міжнародному туристичному ринку. Покращення якості послуг сприяє збільшенню витрат туристів та збільшенню прибутків у туристичній галузі, що сприяє економічному зростанню та розвитку країни чи регіону. Підвищення якості послуг у міжнародному туризмі є важливим фактором, що сприяє покращенню результатів діяльності галузі через забезпечення задоволеності туристів, їхню лояльність та позитивний імідж туристичного напрямку.

Управління економічними чинниками є ключовим елементом стратегічного планування для розвитку міжнародного туризму, і гнучкість в адаптації до змін у світовій економіці є важливою для успішної реалізації стратегій.

Соціокультурні тенденції грають значну роль у стратегічному розвитку міжнародного туризму, оскільки вони впливають на вибір місць відпочинку, інтереси туристів, та створюють нові можливості для розвитку туристичних послуг.

Ключовими соціокультурні аспектами, які важливі для формулювання стратегій у сфері міжнародного туризму є [15, с. 161–166; 16]: *міжкультурне розуміння* (зростання інтересу до міжкультурного спілкування та розуміння може впливати на вибір туристів щодо країн та регіонів з різноманітною культурною спадщиною); *збереження культурної спадщини* (збільшений інтерес до збереження та вивчення культурної спадщини може сприяти розвитку туризму в історичних та культурних місцях); *туризм для отримання досвіду* (зростання попиту на туристичні маршрути, які пропонують унікальні та освітні досвіди, такі як кулінарні майстер-класи, мовні курси, та взаємодія з місцевими жителями); *тренди у споживанні* (зміни в споживчих тенденціях, такі як зацікавленість у здоровому способі життя, веганському харчуванні, та екологічно відповідальних подорожах); *туризм для здоров'я та відновлення* (збільшений попит на медичний, спа- та велнес-туризм, орієнтований на покращення фізичного та психічного здоров'я); *технологічний вплив* (використання технологій у сфері туризму, такі як віртуальна реальність, розширена реальність та соціальні мережі, що може впливати на спосіб планування та вибору подорожей); *гнучкість та індивідуалізація* (зростання попиту на індивідуально плановані та гнучкі подорожі, а також адаптація туристичних послуг до особистих вподобань); *туризм*

для сімей (збільшений інтерес до туризму для сімей та мультигенераційних подорожей); туризм для спільнот (розвиток форм туризму, які взаємодіють із місцевими спільнотами та враховують їхні потреби та інтереси); тривалість подорожей (зміни в тривалості подорожей та зростання популярності коротших та інтенсивних відпусток) [8, с. 104–112].

Стратегії розвитку міжнародного туризму повинні враховувати ці соціокультурні тенденції для ефективного пристосування до змін у споживчому попиті та вподобаннях туристів.

Технологічний прогрес та екологічні вимоги взаємодіють і мають значущий вплив на стратегічний розвиток міжнародного туризму. А саме це проявляється через технологічний прогрес в якому велику роль відіграє використання цифрових технологій та інтернету, веб-платформ та мобільних додатків для забезпечення легкого доступу до інформації та бронювання туристичних послуг. Долучення та впровадження штучного інтелекту та аналітики для персоналізації послуг, прогнозування попиту та оптимізації бізнес-процесів. Розширення реальності та віртуальної реальності для створення захоплюючих та інтерактивних туристичних експерієнцій. Використання IoT для покращення управління готелями, забезпечення безпеки та оптимізації енергоспоживання через застосування технологій «Інтернету Речей» (IoT) а також безконтактних технологій з впровадженням технологій безконтактною оплати, електронних квитків та інших рішень для забезпечення безпеки та зручності туристів.

Екологічні чинники впливу на розвиток міжнародного туризму стають все більш суттєвими у світлі зростаючої уваги до сталості та збереження природи. Ці чинники включають у себе вплив туристичної діяльності на природне середовище та спроби мінімізувати негативний вплив, які спостерігаються в спрямованості на сталість розвитку сталого туризму та зменшенні негативного впливу на природне середовище. Також розвивається в енергоефективності та зелених ініціативах організації та управлінні туристичних підприємств, які впроваджуються в енергоефективних технологій та участі підприємств у зелених програмах для зменшення викидів та використанні природних ресурсів. Екологічність поширюється у відновлюваній енергії при збільшенні використання відновлюваної енергії у готелях та туристичних об'єктах, збереженні природних резерватів у вигляді введенні заходів для збереження і захисту природних резерватів та екосистем. Екологічні чинники інтерпретуються у вихованні екологічної свідомості туристів та сприянні екологічно відповідальному способу подорожей. Актуальність екологізації відображається в співпраці з місцевими спільнотами, встановленню партнерських відносин з місцевими спільнотами для забезпечення екологічно стійкого розвитку.

Забезпечення балансу між технологічним прогресом і екологічними вимогами є важливим завданням для туристичної галузі, спрямованого на створення привабливих, ефективних та сталі туристичних пропозицій. Для впровадження стратегій розвитку у сфері міжнародного туризму необхідно розробити та запропонувати рекомендації та практичні кейси, які враховуватимуть специфіку галузі та потреби ринку. Ці рекомендації можуть містити напрями:

1. Стимулювання сталого туризму, які проявляли свою діяльність в підтримці екологічно чистих туристичних напрямків та підприємств; впровадженню програм та ініціатив, спрямованих на захист природних та культурних ресурсів; розробці та впровадженню сертифікаційних стандартів для сталого туризму.

2. Підвищення якості послуг та конкурентоспроможності, які проявляли свою спрямованість в наданні підтримки туристичним підприємствам у покращенні якості послуг та інфраструктури; розвитку маркетингових стратегій для приваблення туристів, зокрема з використанням цифрових технологій та соціальних мереж; підтримці розвитку туристичних інновацій та впровадження новітніх технологій.

3. Підвищення кваліфікації та навчання кадрів, яка здійснювалась шляхом організації навчальних програм та курсів для працівників туристичної галузі з питань сталого розвитку, якості обслуговування та міжнародних стандартів; проведенню тренінгів та семінарів для підвищення професійної компетентності та ефективності роботи персоналу.

4. Залучення інвестицій та розвиток інфраструктури, може здійснюватися шляхом створення сприятливого інвестиційної клімату для залучення інвесторів у розвиток туристичної інфраструктури; розвитку транспортної, готельної та комунікаційної інфраструктури для забезпечення комфортного та безпечного відпочинку туристів.

5. Збільшення культурного обміну та міжнародного співробітництва, реалізовувалося шляхом ініціатива культурного обміну, проведення фестивалів та подій, спрямованих на просування міжнародного співробітництва та розуміння різноманітності культур; розвитку міжнародного співробітництва та обміну досвідом між країнами для спільного розвитку туристичних напрямків та проектів.

Ці рекомендації та практичні кроки мають на меті сприяти сталому та інноваційному розвитку міжнародного туризму, забезпечуючи його ефективність та конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Прикладом впровадження стратегій розвитку у сфері міжнародного туризму можуть стати реальні рекомендації та практичні кейси в напрямку підвищення кваліфікації та навчання кадрів у вигляді навчальних програм, освітніх курсів, тренінгів та практикумів з питань сталого розвитку для працівників туристичної галузі. Приклад навчальної програми та практикуму з питань сталого розвитку, якості обслуговування та міжнародних стандартів наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Навчальна програма та практикум з питань сталого розвитку,  
якості обслуговування та міжнародних стандартів**

Назва модулю	Теми модулю	Практичні кейси	Завдання до кейсів
Модуль 1: Вступ до сталого розвитку туризму	Визначення поняття сталого розвитку туризму. Основні принципи сталого розвитку. Роль туризму у збереженні природних та культурних ресурсів.	Створення туристичного продукту з урахуванням принципів сталого розвитку.	Учасники мають розробити туристичний маршрут або пакет послуг, які сприяють збереженню навколишнього середовища та підтримці місцевої спільноти.
Модуль 2: Якість обслуговування в туристичній галузі	Важливість якості обслуговування для клієнтів. Етапи вдосконалення якості обслуговування. Приклади найкращих практик у сфері обслуговування та їх вплив на задоволення клієнтів.	Покращення якості обслуговування	Рольова гра, в якій учасники відіграють ролі працівників туристичного підприємства та клієнтів для вивчення та розв'язання реальних ситуацій, пов'язаних із покращенням якості обслуговування.
Модуль 3: Міжнародні стандарти в туризмі	Огляд основних міжнародних стандартів у сфері туризму. Застосування міжнародних стандартів в туристичній діяльності. Вплив міжнародних стандартів на підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.	Впровадження міжнародних стандартів	Аналіз практичних випадків та обговорення того, як впровадження міжнародних стандартів може покращити ефективність роботи туристичного підприємства.
		Проект з підвищення кваліфікації персоналу	Розробка проекту навчання та розвитку персоналу, який містить плани тренінгів, семінарів та інших заходів з підвищення кваліфікації згідно з міжнародними стандартами.

*Джерело: сформовано автором*

Ця навчальна програма та практичні кейси допоможуть підвищити рівень кваліфікації працівників туристичної галузі та забезпечити їхню готовність до впровадження стратегій розвитку, сталого розвитку та міжнародних стандартів.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вищенаведений матеріал, можна зробити загальний висновок про те що перспективи розвитку міжнародного туризму на глобальному рівні обумовлені рядом факторів, включаючи зростання інтересу до подорожей, розвиток транспортної інфраструктури, зміни у споживчих уподобаннях, технологічний прогрес та зміни в економічних умовах. Основними напрямками розвитку міжнародного туризму та практичними діями їх реалізації, можуть бути:

1. Зростання туризму в екологічно чистих регіонах, через проведення маркетингових кампаній для привертання уваги до екологічно чистих туристичних напрямків, наприклад, еко-туризм у національних парках або еко-готелі в екзотичних місцях.

2. Розвиток цифрових технологій у туризмі через впровадження мобільних додатків для полегшення процесу подорожей, наприклад, додатків для замовлення готелів, квитків на транспорт та екскурсій.

3. Збільшення міжнародних туристичних подій та фестивалів через організацію міжнародних туристичних виставок та фестивалів для привертання уваги до туристичних напрямків та послуг.

4. Розвиток туризму з медичною та відновлювальною спрямованістю, через створення медичних туристичних центрів, які надають послуги з оздоровлення, омолодження та відновлення здоров'я.

5. Збільшення обсягів туризму в екзотичних країнах та культурних маршрутах, через розвиток нових туристичних маршрутів та атракцій, які привертають увагу до культурної спадщини та традицій екзотичних регіонів.

6. Розвиток інфраструктури для туризму в сільських та віддалених районах, через інвестування у розвиток гостьового дому, сільського туризму та інших форм туризму, які сприяють економічному розвитку місцевих громад.

Ці заходи відображають потенційні напрями розвитку міжнародного туризму, які можуть бути використані для залучення більшого числа туристів, збільшення доходів та підвищення статусу туристичних напрямків у світі.

#### Список використаних джерел:

1. Демко В.С. Міжнародне співробітництво України в сфері туризму. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф.*, 30 жовтня 2023 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2023. С. 76–80.

2. Демко В.С. Перспективи розвитку міжнародного туризму України. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки і бізнесу: зб. тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції* (6 грудня 2023 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2023. С. 34–37.

3. Демко В.С., Свиноус І.В. Потенціал міжнародного співробітництва України в геоekonomічному просторі туристичної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). 152 с.

4. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти *Review of transport economics and management*. 2022. № 24. С. 72–80.

5. Матвієвський Н.А. Методичні підходи визначення обсягу фінансування розвитку України в післявоєнний період. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Вип. 41. С. 168–178.

6. Тимошук О.О. Туризм як фактор економічного зростання країни середньоземноморського регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 111–116.

7. Causevic S., Lynch P. Political (in) stability and its influence on tourism development. *Tourism Management*. 2013. Vol. 34. P. 145–157.

8. Chen K.C. Decision support system for tourism development: System dynamics approach. *Journal of Computer Information Systems*. 2004. Vol. 45(1). P. 104–112.

9. Choudhary Dr. Strategic management in sustainable tourism: challenges and prospects. *Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery*. OECD Tourism Papers, OECD Publishing, Paris. 2021.

10. Husiev Yu. . Formation of entrepreneurship development strategies on the basis of franchising. *Formation of market relations in Ukraine*. 2010. Vol. 9(112). P. 181–184.



11. Kişi N. A Strategic approach to sustainable tourism development using the A'WOT hybrid method: A case study of Zonguldak, Turkey. *Sustainability*. 2019. T. 11, № 4. P. 964.
12. Harrington J., Chathoth P., Ottenbacher M. and Altinay L. Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future, International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2014. Vol. 26(5). P. 778–808. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
13. Hall D., Smith M., Marciszewska B. *Tourism in the New Europe: The Challenges and Opportunities of EU Enlargement*. Wallingford, Oxfordshire; Boston, MA: CABI CABI. 2006.
14. Honcharenko N. ., Skliarenko Ya.P. Theoretical and methodological foundations of the study of tourism policy of the European Union. *V. N. Karazina Bulletin of Kharkiv National University. Series "International Relations. Economy. Tourism"*. 2017. Vol. 6. P. 161–166.
15. Hafiz Muhammad Usman Khizar, Aurangzaib Younas, Satish Kumar, Ahsan Akbar, Petra Poulova. The progression of sustainable development goals in tourism: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8, Is. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100442>
16. Trusova N.V., Krasnodied T.L., Demko V.S., Zakharchenko O.H., Morozova Ya.V., Katsemir O.S. Guarantee of safe innovative development of the tourist industry of Ukraine. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2022. Vol. 41(2). P. 422–432.
17. Trusova N.V., Tsviliy S.M., Mykhailyk D.P., Ogloblina V.O., Marusei T.V. Innovative Incentives of the Tourism Industry in the Period of Post-Conflict Reconstruction of Ukraine. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 1237–1248.
18. Trusova N., Tsviliy S., Gurova D., Demko V., Samsonova V. Budget Instruments for Stimulating the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry in Ukraine. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68(01s). P. 253–269.
19. Tsviliy S.M., Ogloblina V.O., Demko V.S., Pavliuk A.A. & Pisetskyi M.M. Potential of international cooperation of Ukraine in the geoeconomic space of the tourist industry. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2023. Vol. 49(3). P. 946–961. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095>
20. UNWTO Tourism Data Dashboard. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard> (дата звернення 12.10.2024).
21. UNWTO Tourism Dashboard – Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels. UNWTO Tourism Dashboard. URL: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard> (дата звернення 12.10.2024).
22. UNWTO. *World Tourism Barometer*. 2022. Vol. 20(5). P. 1–5. URL: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-09/UNWTO\\_Barom22\\_05\\_Sept\\_EXCERPT.pdf?VersionId=pYFmf7WMvpcfjUDuhNzbQ\\_G.4phQX79q](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-09/UNWTO_Barom22_05_Sept_EXCERPT.pdf?VersionId=pYFmf7WMvpcfjUDuhNzbQ_G.4phQX79q) (дата звернення: 12.10.2024).
23. United Nations Statistics Division. Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework. URL: <https://www.unstats.un.org/unsd/publication/Series/F> (дата звернення 12.10.2024).

### References:

1. Demko V. S. (2023) International cooperation of Ukraine in the field of tourism. *Strategic perspectives of the tourism and hotel and restaurant industry in Ukraine: theory, practice and development innovations*: collection of materials of the All-Ukrainian scientific and practical int. conf. Uman: VPC 'Vizavi'. (in Ukrainian)
2. Prospects for the development of international tourism in Ukraine. (2023). *Modern Challenges and Prospects for the Development of Economy and Business*: Collection of abstracts of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (December 6, 2023, Zaporizhzhia). Zaporizhzhia: TDAU. (in Ukrainian)
3. Demko V. S., Svyynous, I. V. (2023) Potential of international cooperation of Ukraine in the geo-economic space of the tourism industry. *Collection of scientific papers of Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motornyi (economic sciences)*, no. 2(48). (in Ukrainian)
4. Zadoya V. O., Charkina T. Y. (2022) Strategic management in tourism: key aspects. *Review of transport economics and management*, no. 24, pp. 72–80 (in Ukrainian)
5. Matviyevskiy N. A. (2024) Methodological approaches to determining the amount of financing for the development of Ukraine in the post-war period. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*, no. 41, pp. 168–178 (in Ukrainian)
6. Tymoshchuk O. O. (2023) Tourism as a factor of economic growth in the Mediterranean region. *Investments: practice and experience*, no. 18, pp. 111–116. (in Ukrainian)
7. Causevic S., Lynch P. (2013) Political (in) stability and its influence on tourism development. *Tourism Management*, no. 34, pp. 145–157.
8. Chen K. C. (2004) Decision support system for tourism development: System dynamics approach. *Journal of Computer Information Systems*, no. 45(1), pp. 104–112.
9. Choudhary Dr. (2021) Strategic management in sustainable tourism: challenges and prospects. Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery, OECD Tourism Papers. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/b062f603-en>
10. Husiev Yu. V. (2010) Formation of entrepreneurship development strategies on the basis of franchising. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 9(112), pp. 181–184.

11. Kişi N. A. (2019) Strategic approach to sustainable tourism development using the A<sup>2</sup>WOT hybrid method: A case study of Zonguldak, Turkey. *Sustainability*, no. 11(4), p. 964.
12. Harrington J., Chathoth P., Ottenbacher M. and Altinay L. (2014) Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, no. 26(5), pp. 778–808. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
13. Hall D., Smith M., Marciszewska B. (2006) *Tourism in the New Europe: The Challenges and Opportunities of EU Enlargement*. Wallingford, Oxfordshire; Boston, MA: CABI CABI.
14. Honcharenko N. I., Skliarenko Ya. P. (2017) Theoretical and methodological foundations of the study of tourism policy of the European Union. *V. N. Karazina Bulletin of Kharkiv National University. Series "International Relations. Economy. Tourism"*, no. 6, pp. 161–166.
15. Hafiz Muhammad Usman Khizar, Aurangzaib Younas, Satish Kumar, Ahsan Akbar, Petra Poulova (2023) The progression of sustainable development goals in tourism: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Innovation & Knowledge*, no. 8(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100442>
16. Trusova N. V., Krasnodied T. L., Demko V. S., Zakharchenko O. H., Morozova Ya. V., Katsemir O. S. (2022) Guarantee of safe innovative development of the tourist industry of Ukraine. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 41(2), pp. 422–432.
17. Trusova N. V., Tsviliy S. M., Mykhailik D. P., Ogloblina V. O., Marusei T. V. (2023) Innovative Incentives of the Tourism Industry in the Period of Post-Conflict Reconstruction of Ukraine. *Review of Economics and Finance*, no. 21, pp. 1237–1248.
18. Trusova N., Tsviliy S., Gurova D., Demko V., Samsonova V. (2023) Budget Instruments for Stimulating the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry in Ukraine. *Economic Affairs*, no. 68(01s), pp. 253–269.
19. Tsviliy S. M., Ogloblina V. O., Demko V. S., Pavliuk A. A., & Pisetskyi M. M. (2023) Potential of international cooperation of Ukraine in the geoeconomic space of the tourist industry. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 49(3), pp. 946–961. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095>
20. UNWTO Tourism Data Dashboard. Available at: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>
21. UNWTO Tourism Dashboard – Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels. UNWTO Tourism Dashboard. Available at: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard>
22. UNWTO. (2022) *World Tourism Barometer*, no. 20(5), pp. 1–5. Available at: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-09/UNWTO\\_Barom22\\_05\\_Sept\\_EXCERPT.pdf?VersionId=pYFmf7WMvpcfjUDuhNzbQ\\_G.4phQX79q](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-09/UNWTO_Barom22_05_Sept_EXCERPT.pdf?VersionId=pYFmf7WMvpcfjUDuhNzbQ_G.4phQX79q)
23. United Nations Statistics Division. (2008). *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*. Available at: <https://www.unstats.un.org/unsd/publication/Series/F>

**Demko V. S., PhD, Assistant Professor**  
**Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University**  
**valjademko88@gmail.com**  
**ORCID: 0000-0001-6456-8795**

## STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TOURISM

**Abstract.** The article is devoted to the strategic directions of international tourism development. The relevance of the topic lies in the need to research and develop effective strategies and approaches to improving tourism development. **The purpose** of the study is to determine the strategic directions that determine the further development of the tourism sector at the global level. **Results.** The study identifies the strategic guidelines for the development of world tourism, identifies the key economic aspects and benefits of sustainable tourism development that affect the strategies for the development of international tourism. Recommendations and practical cases on the implementation of development strategies in the field of international tourism, taking into account the specifics of the industry and market needs, are developed and proposed. **Conclusions.** Prospects for the development of international tourism at the global level are determined by a number of factors, including growing interest in travel, development of transport infrastructure, changing consumer preferences, technological progress, and changing economic conditions. Key areas for the industry's development may include the growth of tourism in environmentally friendly regions, the development of digital technologies, an increase in the number of international tourism events and festivals, the growth of medical and health tourism, and exotic tourism, and the development of tourism in rural regions.

**Keywords:** sustainable tourism, tourism sector, tourist flow, international tourism, strategic development, international tourism cooperation.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-2>  
УДК [338.48:379.85]:34(477)

*Dzhumurat V. M., Ph.D. Student*  
*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*  
*vldzumurat@gmail.com*  
*ORCID: 0009-0001-2588-5226*

## ECONOMIC AND LEGAL MECHANISMS OF THE DEVELOPMENT OF THE TOURIST POTENTIAL OF THE COUNTRY

**Abstract.** *The article examines the economic and legal mechanisms for the development of the tourism potential of Ukraine. It has been proven that the only way to solve systemic problems in the development of tourism potential is a strategically oriented tourism policy, the main task of which is to define tourism as one of the main priorities of the country, the introduction of economic and legal mechanisms for the successful conduct of tourism business, investment incentives for the development of tourism infrastructure, information and marketing activities for the formation of the tourist image of Ukraine. This policy should also be socially oriented and safe. It is substantiated that the economic and legal mechanisms for the development of the country's tourism potential are based on the complex value-oriented component of the growth of competitive advantages of tourism, the regulatory legal field of long-term partnership relations to meet the needs (requirements) of consumers, obtain a positive effect in the economic environment and increase the level of tourism infrastructure. The relationship between the elements of the country's tourism potential is determined. On the basis of the country's tourism policy, economic and legal mechanisms for the development of tourism potential should be activated. The directions of tourism policy have been determined in order to activate economic and legal mechanisms for the development of tourism potential. The tools for activating the economic and legal mechanisms for the development of the country's tourism potential have been singled out. Legal instruments determine the criteria for the organization of legal norms of various types of activities, competences, scope of powers and duties of state and commercial organizations, as well as individual citizens. Economic instruments include, in particular, tax levers used to stimulate economic growth, introduce innovations, carry out structural transformations, and increase the export competitiveness of domestic tourism products.*

**Keywords:** *tourist potential, economic and legal mechanisms, laws, regulations, tourist resources, tourist flows, tourist product, tourist business.*

**JEL code classification:** L83, Q52, Q55, R12, Z32

**Statement of the problem.** Ukraine is located in the center of Europe and has all the conditions for the proper development of the economy due to tourism, but it lags behind the leading countries in the world in terms of the level of expansion of tourist infrastructure and the quality of tourist services. The potential opportunities for the development of the tourism potential are related to the activities of more than 50 industries, which contribute to the diversification of service provision and the increase in the innovativeness of the national economy, the harmonization of relations between different countries and peoples, and the implementation of the foreign policy of states.

The tourism potential of Ukraine for many years had a significant development result, which positively influenced the increase of investment attractiveness of the industry and determined its priority place in the structure of the national economy of the pre-war period. It conditions a synergistic and integrated impact on adjacent sectors of the economy (transport, trade, communication, construction, agriculture, etc.), which are ensured by a stable and dynamic increase in foreign exchange revenues to the budget, where the socio-economic significance of the sector is in the constant increase in employment of the population, expanding the production of tourist goods and services, creating new jobs, developing the social and industrial infrastructure of tourist centers, increasing the well-being and quality of life of the local population, increasing costs for the preservation of natural and historical and cultural heritage, folk crafts and ecological balance, as well as natural and recreational wealth etc.

The financial and economic crisis, which worsened during the martial law and events related to the annexation of the Autonomous Republic of Crimea and the conduct of an anti-terrorist operation by the aggressor country on the territory of the state, and especially in Donetsk, Luhansk, Zaporizhzhia, Kherson, Sumy, Kharkiv and other regions, led to the disappearance of flows of foreign tourists. This had a negative impact on the structure of tourism and the realization of the country's tourism potential on the domestic and foreign tourism market. In fact, due to the full-scale invasion of the aggressor country, the country has become a “hot spot” of military conflict in the world. However, despite certain resource limitations, Ukraine has the ability to compete with developed tourism countries. For the rational and effective use of tourist, natural, medical and recreational resources in the country, it is necessary to form a tourist space by creating and ensuring the functioning of tourist destination development zones, to implement and offer the consumer a competitive national tourist product. Tourism is recovering in the regions of the "green zone", where potential opportunities for restoring tourism potential are felt, which is largely connected with the implementation of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026 [22].

The directions for the implementation of the strategy regarding the “safety of tourists” include ensuring the protection of their legal rights and interests, which will contribute to the improvement of the quality of provided tourist services by: providing emergency assistance to tourists who find themselves in an emergency situation and (or) injured during their trip; conducting monitoring of emergency events that happen to tourists in the regions; strengthening of the responsibility of the subjects of tourist activity before the consumers of tourist services, etc. [22]. At the same time, the complexity of the situation is compounded by the fact that in recent years, Ukraine is increasingly faced with external factors that have a negative impact on it, which is destructive for the national security system in general and the sustainable development of the economy and the environmental sphere in particular. The emergence and spread of external aggression against our country and other factors exert pressure on the social direction of tourism under the influence of these non-systemic factors with the aim of transforming them, in the context of forecasting, regulation, as well as guaranteeing its safety.

**Analysis of recent research and publications.** Basic scientific results in the study of the development of tourism potential of Ukraine and its regions, components, principles of formation and evaluation were carried out by such scientists as: D. Basyuk [28], R. Butler [30], G. Horban [31], L. Gur Yanova, S. Prokopovich [33], J. Friedman [34], A. Loksmatov [36], J. Lundgren [38], D. Pers [41], N. Moiseeva [40]. The processes of organizing the spatial polarization of regional tourism systems, as well as tourism and recreation clusters in the European space, were studied by such scientists as: Yu. Kurylov, V. Granovska, V. Krykunova, O. Krukovska, L. Aleschenko [37], S. Paseka, I. Kolokolchikova, O. Morozova, A. Krushinska, T. Krasnodied, T. Popova [42], N. Trusova, Yu. Kurylov, V. Granovska, O. Prystemskyi, A. Skakun, V. Demko, Ya. Katsemir [44; 45], H. Bholá-Paul [29], G. Horina [32], A. Ivanov [35], L. Maltseva [39] and others.

**Formation of the objectives of the article.** The study is devoted to the economic and legal mechanisms for the development of the country's tourism potential, which are based on the complex value-oriented component of the growth of the competitive advantages of tourism in the country, the regulatory legal field of long-term partnership relations to meet the needs (requirements) of consumers, obtain a positive effect in the economic environment and increase the level of tourism infrastructure.

**Summary of the main material.** For the intensive development of tourism potential, it is necessary to have prerequisites that would increase the effectiveness of tourism activities in the country. Scientist V. Andrushkiv notes that these include the following prerequisites: economic and social growth in the country for a significant increase in the level of wages and pensions, as well as an increase in the duration of the vacation period of the population; improvement of means of transport and reduction in the cost of tourist transportation services – ensuring an increase in tourist flows; relaxation of customs, currency restrictions, border formalities, as well as their cancellation, in particular, between EU countries – promotion of the growth of the number of foreign tourists and will have a positive effect on financial receipts to the state budget of Ukraine; the formation of an

effective state tourism policy and the development of effective economic and legal mechanisms of the state policy in the tourism sphere – creating the basis for strategic planning of national tourism and determining the priority directions of its development [1].

The nature of the manifestation of the development of tourism potential is especially manifested in the implementation of economic and legal mechanisms, which can combine both the existing trends in the development of the economy and the legal framework for the socially oriented development goals of both the country as whole and individual regions. At the same time, the legal field of the social aspect acts as a goal, and the economic one as a means of its implementation [3]. The level of tourism infrastructure in the state depends on economic mechanisms. That is, the economic nature of the development of tourism potential is revealed through its impact on the country's balance of payments. Tourists, paying for goods and services, ensure the receipt of foreign currency to the budget of the host country and thereby activate its balance of payments. That is why the entry of foreign tourists into the country was called active tourist flows, which create opportunities to increase the amount of financial resources in the tourism potential. On the other hand, the departure of tourists abroad is connected with the outflow of financial resources from the country and their permanent residence. International payments for tourist operations of this origin reflect passive tourist flows that take the form of resources of the balance of payments of the country-supplier of tourists, and therefore, in this aspect, the size of the tourist potential is characterized as inert (passive) [9].

The most important inflows and outflows generated by tourism potential are revenues and expenses. They are cost estimates of tourism necessary to study its impact on the national economy, in particular the country's balance of payments. The volume of revenues from tourism is widely used to assess the profitability of a tourist destination. The increase in tourist flows is a significant factor in the growth of consumer demand, the efficiency of the operation of industry infrastructure facilities, and the stabilization of the domestic market of goods and services in both tourism and related sectors of the economy. That is, the aggregate volume of tourist flow is formed, which is implemented through the services of tour operators, travel agents, hotel and sanatorium establishments [10].

To date, several standard types of economic indicators have been developed to determine the size of the tourist potential. Standard economic measures include the received income and share in the gross national or domestic product. These indicators indicate the importance of tourism in the economy as a whole. In turn, the indicator of foreign currency received from international tourism includes calculations of both gross income in foreign currency (the total amount of expenses of foreign tourists) and net income in foreign currency (foreign currency that remains in the country excluding the outflow of foreign currency). The outflow of resources is foreign currency spent on the import of goods and services, food products used in tourism, hotel equipment and supplies of materials, payments to foreign companies that manage hotels, etc.

Tourist potential acts as a regulator of population employment, contributes to the growth of incomes of native residents, providing employment at firms, enterprises and other organizations that directly serve visitors. Closely related to this is employment, which is formed due to visitor spending – the number of full-time and part-time jobs both seasonally and throughout the year. In determining the economic impact of tourism opportunities on society, jobs created thanks to tourism are taken into account, that is, accounting is kept for such types of employment [7; 9]: direct employment – persons working at tourist enterprises (hotels, restaurants, shops for tourists, etc.), as well as travel agencies and travel bureaus; indirect employment – jobs created in supply sectors such as agriculture, fishing and industry; generated employment – additional jobs that are supported thanks to the expenditure of incomes received by workers in the spheres of direct and indirect employment; employment in construction – jobs that are created during the construction of tourist infrastructure (this is usually a temporary phenomenon, but it can be long-term in places where tourism is only developing).

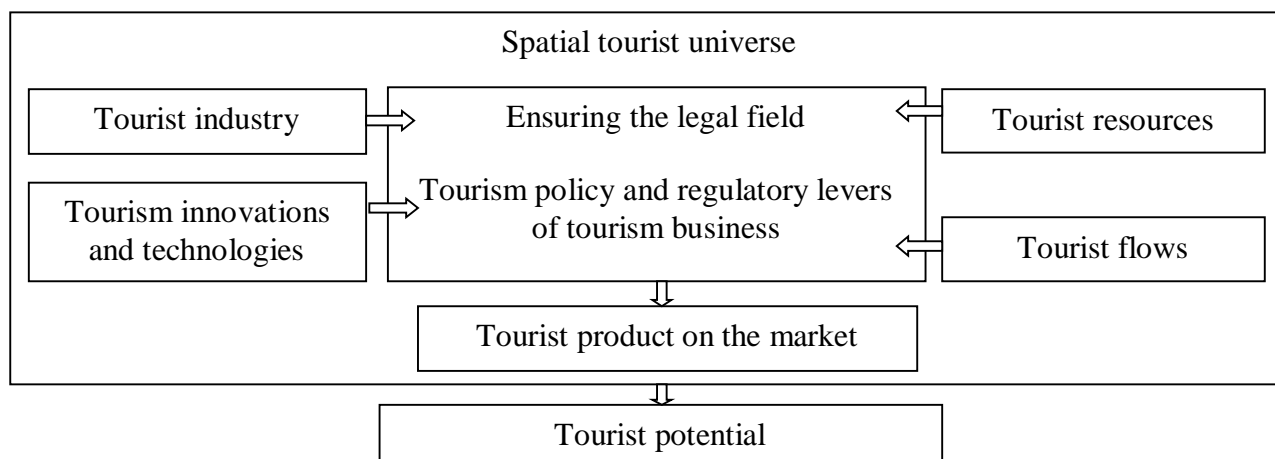
The multiplier effect of the development of tourism potential belongs to the stimulus, which is an external source of income both for the economy of the country as a whole and for a separate region. It represents the number of rounds for making travel expenses at the local level. On the basis of this

indicator, tourist expenses generated by tourist potential in various types of economic activity are measured.

Indicators of financial receipts to the state and local budgets include hotel and other types of tourist fees, customs duties on imported goods used in the field of tourism, income taxes from tourist enterprises and their employees, as well as taxes on real estate of tourist objects. The net income of businesses serving tourists provides sources of capital investment and indicates how effectively the firm in question serves tourists. That is, such signs of tourism potential as dynamism, the emergence of new trends and methods of entrepreneurship, etc. are taken into account [7; 9].

Achieving a favorable socio-economic impact of tourism resources on society is an important strategic goal of the country. However, this is possible only under the condition of creating an extensive system of legal regulation of the development of tourist potential with the aim of forming effective economic and legal mechanisms in the multi-level tourist infrastructure. The stimulating influence of the economic and legal mechanism of tourism potential is felt during the growth of the economy: its share in production income and gross domestic product; volume of foreign currency, due to international tourism; income of the population; the number of additional jobs created in the tourism industry; the net economic contribution of tourism to the national economy; regulatory influence of state bodies in the field of tourism, etc [8].

Regulatory and legal support for the development of the country's tourism potential allows protecting the national tourism market and providing social protection to the population by providing the necessary special legal, organizational and economic mechanisms of influence on the field of tourism. The Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Tourism" defines the main methods and goals of state policy in the field of tourism [5; 12], as well as ways of implementing tourism policy (Fig. 1). Of essential importance for the implementation of tourism policy in the country is how society relates to tourism. Is it able to accept tourism as a stimulus for the economic development of society, as part of its social life. In public consciousness, tourism is associated with rest and entertainment, which means that today it is not relevant for the main mass of the population, which can barely provide itself with only the most necessary. The formation of public opinion on this or that issue, regarding paying attention to the problems of tourism, and explaining the subsequent advantages of the development of tourism potential is also an element of the country's tourism policy [5].

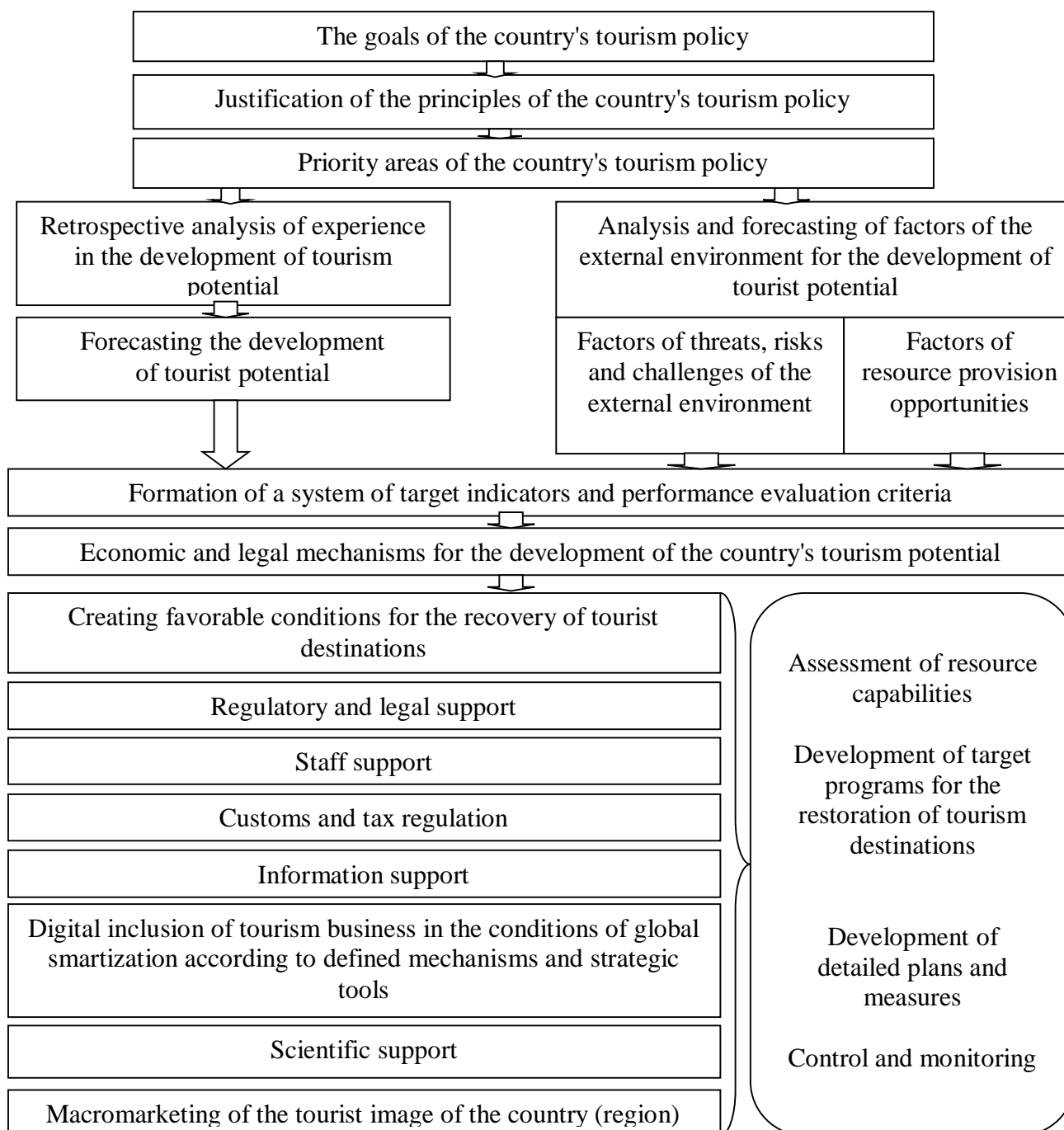


**Figure 1. Interconnection of elements of the country's tourism potential**

*Source: built from data [8; 9; 10; 21]*

On this basis, the implementation of the country's tourism policy should be carried out under the condition of activation of economic and legal mechanisms for the development of tourism potential, namely (Fig. 2): creation of normative legal acts aimed at improving relations in the field of tourism industry; assistance in the promotion of the tourist product on the domestic and international tourist markets; protection of the rights and interests of tourists, ensuring their safety; standardization of the tourist industry, certification of the tourist product; establishment of rules for entering the

country, leaving it, and staying on its territory, taking into accounts the interests of tourism development; provision of direct budget allocations for the development and implementation of targeted tourism development programs; tax and customs regulation; establishment of preferential loans, tax and customs benefits for tour operators and travel agents engaged in tourism activities on the territory of the country, which attracts foreign citizens to engage in tourism; promotion of staffing of tourism activities; promoting the development of scientific research in the field of tourism industry; promoting the participation of tourists, tour operators, travel agents and their associations in international tourist programs.

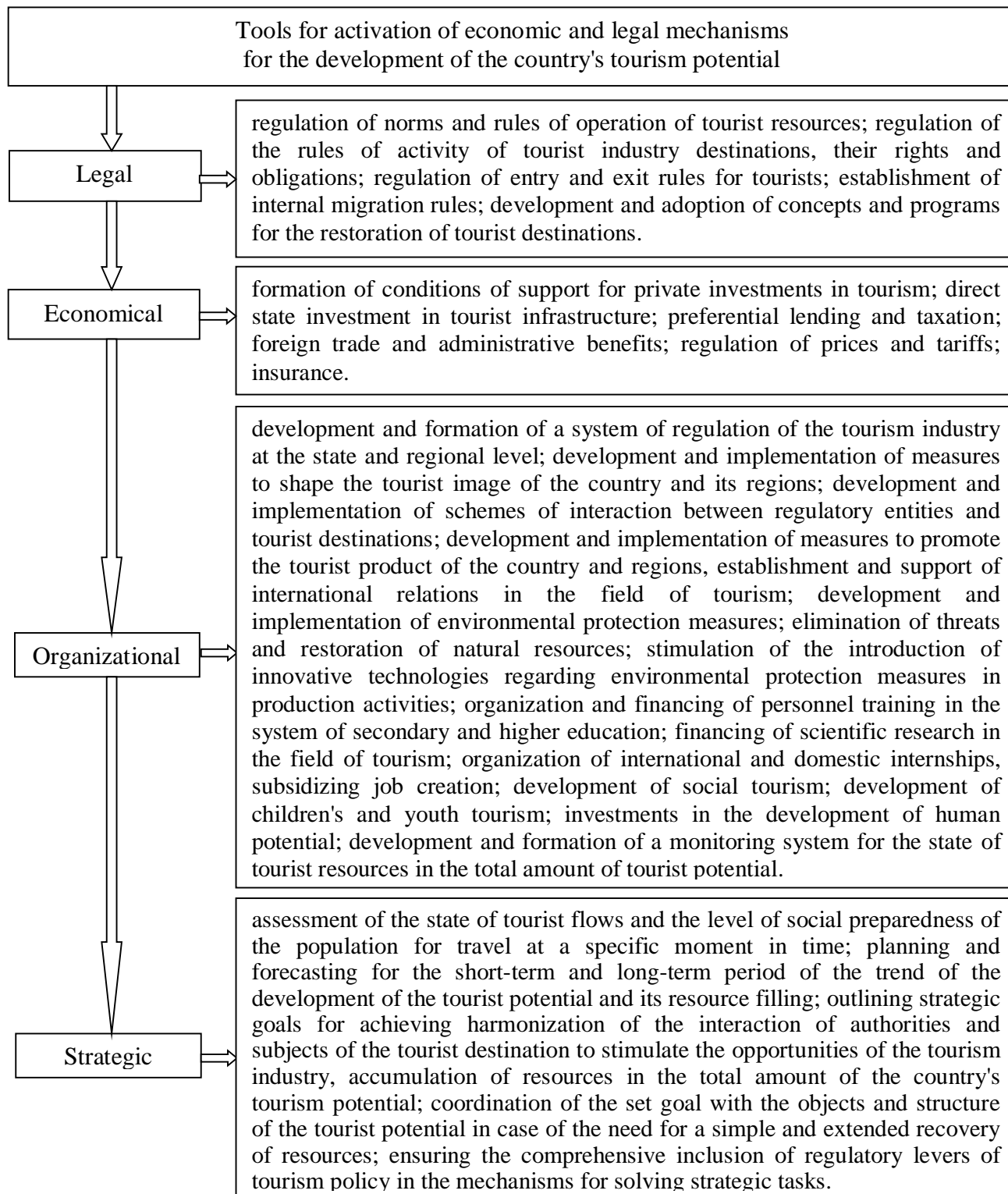


**Figure 2. Directions of tourism policy for the activation of economic and legal mechanisms for the development of tourism potential**

Source: Built and improved from data [8; 15; 16; 18]

Economic and legal mechanisms for the development of tourism potential ensure the complexity of the formation and implementation of all elements of the tourism policy, establishing and maintaining direct and feedback links between the internal and external environment.

In view of the generally recognized approach to the methods and means of state influence on the main spheres of tourism potential, among the most effective of them we can single out the following: legal, institutional, economic, informational, analytical, communicative, resource tools (Fig. 3).



**Figure 3. Tools for activation of economic and legal mechanisms for the development of the country's tourism potential**

Source: Built and improved from data [8; 15; 16; 18; 25]



Legal instruments determine the criteria for the organization of legal norms of various types of activities, competences, scope of powers and duties of state and commercial organizations, as well as individual citizens. The process of action of these tools in the economic and legal mechanisms of the development of tourism potential consists in the creation of the legal basis of tourism (industry law; norms of entrepreneurial activity, including in the field of tourism; conditions for conducting legal tourism activities – licensing, standardization, certification, etc.) [4]. Legal criteria in the economic and legal mechanisms for the development of tourism potential provide for the legislative consolidation of the structure of the bodies involved in the regulation of this sphere and the definition of their powers.

Economic instruments include, in particular, tax levers used to stimulate economic growth, introduce innovations, carry out structural transformations, and increase the export competitiveness of domestic tourism products. In practice, tax instruments are manifested in changes in tax rates, the tax base, tax discounts and benefits provided to various groups of tourism producers [7]. These economic instruments are closely related to legal instruments for the regulation of budget instruments, unlike tax levers; they appear in the state financing and investment of certain types of tourism activities, or the activities of certain tourist destinations in the region. These budgetary instruments may provide for the implementation of state support for the development of tourism potential. In addition, in practice, budgetary instruments are manifested in state orders (promotion of social tourism), state support for certain types of tourism (organization of advertising campaigns for budget money), financing of tourist programs, etc [26].

In addition, economic instruments include credit and monetary levers for regulating the development of tourism potential and influence the tourism business through the policy of minimum reserves of the National Bank of Ukraine, as well as through the management of monetary emission [23].

Strategic tools allow planning, forecasting and outlining the goals of tourist potential objects according to the structure of sources of its filling for the purpose of effective formation, distribution and use of resources [20].

Economic and legal mechanisms for the development of the country's tourism potential disseminate information both among tourism industry workers and the public in order to raise the level of awareness of legal issues of safety and protection of tourists; encouragement of legal training of representatives of various professions directly or indirectly responsible for the safety and protection of tourists. In this context, taking into account the conditions of digital inclusion of the tourism business, which manifests itself in business models that are in the mode of constant regulation and change during the introduction of artificial intelligence technologies, “smart” 3D technologies, and which become a platform for active communications and accelerating social - economic transformations in the universe of innovative technologies aimed at increasing the level of the country's tourism potential. A fundamentally new digital environment of the tourism business ecosystem is being formed, which is the main driver of global changes, which, among other things, may have multiple risks in the multifaceted processes of effective production of contradictory transformations caused by the Fourth Industrial Revolution [43].

Given the requirements of the Law of Ukraine “On Amendments to the Law of Ukraine “On Tourism” [12] and taking into account that the country's tourism policy is connected with requirements that should reflect the interests of society as a whole, it can be determined that the economic and legal mechanisms for the development of tourism potential, related to the bodies of legislative power regarding the standardization of legal acts that regulate relations in the field of tourism.

It should be noted that the legal instruments in tourism policy, which operate on the basis of economic and legal mechanisms for the development of the country's tourism potential, provide for the following: coordination and promotion of tourism development on a global scale (the instruments are implemented through the UNWTO with the participation of international financial organizations); coordination of tourism policy at the interstate level, which is achieved through regional tourist organizations and special bodies of interstate associations (European Community);

coordination of policies in the field of tourism at the national and regional levels, which is carried out through specially created state bodies and public associations of tourist organizations [17].

In modern international practice, three approaches to the implementation of legal instruments in tourism policy have been developed, which operate on the basis of economic-legal mechanisms for the development of the country's tourism potential. The first approach to solving issues of tourism development in cities is carried out independently by the subjects of tourist destinations based on the principles of the market economy and under the condition of creating safe conditions on the part of the country. The approach is effective in EU countries and the world, where private companies of various sizes and specializations predominate. The main condition for choosing such an approach is the country's investment attractiveness for foreign investors and tourists in the world market. In this case, there is no need to create special state bodies of tourism policy. The key is the creation of an effective legal field necessary for the development of tourism potential [6].

When choosing the second approach, it is envisaged to create a special state body endowed with significant powers and financial resources. This approach is effective when the interests of inbound tourism require significant funds to create and maintain a high-level national tourist product and tourist infrastructure, attract foreign direct investment, support small and medium-sized businesses, and ensure the safety of foreign tourists [6].

The third approach involves transferring the functions of the country's tourism policy to a multifunctional or specialized ministry. In such a ministry, a specialized unit may be created, which: deals with the development and improvement of the legal framework, coordinates ministries, departments and regional institutions on the development of international tourism; establishes relations with other countries and international organizations on issues of tourism development, promotes the national tourist product abroad; provides information services for the tourist business [6].

Legal instruments in the country's tourism policy, operating on the basis of economic and legal mechanisms for the development of tourism potential, are implemented with the participation of the state and private sectors, which take into account the specific socio-economic parameters of tourist destinations in the regions. Their implementation is divided into the following main directions: improvement of tourism policy methods; state support for tourism; creation of conditions for the formation of sustainable tourism development; increasing the coordinating role of local executive authorities in the field of tourism.

According to the requirements of the UNWTO with the participation of international financial organizations, the legal methods of the country's tourism policy include: general normative methods (introduction of general rules for creation, reorganization, cancellation of all participants in the tourism business, introduction of a general order of activity of individuals and legal entities); programmatic and institutional methods (development of a target development program, targeted investment programs, concepts of tourism development, state policy strategies in the field of tourism); methods of legalization of tourist business (licensing, accreditation, certification); methods of regulatory and quantitative measurement (prices, tariffs, capacity standards, permissible baggage weight, taxes, fees, rates, customs duties, etc.); stimulating methods (loans, benefits, deferrals, antimonopoly regulation, competition support, etc.); control and accounting and restrictive methods (control and accounting and statistical reporting, restrictions, orders, sanctions, suspension, invalidation of acts, agreements, etc.) [25].

The structure of tourism legislation includes two levels: Level I – laws; II level - other normative legal acts of local state administrations, executive bodies of local self-government in the field of tourism. Legislative acts of the first level not only determine the strategy for the development of tourism potential of Ukraine and lay down unified approaches to the organization of tourism activities, but also, recognizing the priority of international legislation in interaction with the legal systems of European countries and countries of the world. Normative and legal acts of the second level reveal specifics in relation to a specific population and territory. According to the Law of Ukraine “On Tourism”, state tourism policy is carried out by the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the central body of executive power in the field of tourism, local state administrations, local self-government bodies, as well as other bodies within their

competence [43]. The executive body is the State Agency for Tourism Development in Ukraine [14]. These institutions are designed to implement the provisions of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts of Ukraine for the period until 2026. It is a by-law regulatory act designed to regulate social relations arising in the field of tourism in more detail and clearly than laws. The strategy reveals the essence and content of the laws, based on the limits and provisions of the law regarding social relations, which are the subject of legal regulation of the tourist business. However, in comparison with other acts, laws are limited in the context of general obligation and multiple application, which does not allow for detailed provisions of their norms. As a result, the legal norms specified in the laws, in most cases, cannot be implemented without the presence of corresponding subordinate legal acts. By-laws are able to more quickly intervene in established social relations with the aim of their regulation in the field of tourism [22].

Legal instruments allow implementing measures to ensure entrepreneurship in the field of tourism through state registration of business entities. The legislation of Ukraine establishes two types of registration of business entities: registration of an enterprise (joint-stock company, limited liability company, private enterprise, etc.), which is carried out in the registration body; registration of business cooperatives, which is also carried out in the registration body. For example, an enterprise, not an entrepreneurial cooperation, is created to engage in travel organization entrepreneurship. Enterprises engaged in entrepreneurship in the organization of travel are divided into enterprises engaged in entrepreneurship in the organization of travel within the borders of the country and enterprises engaged in entrepreneurship in the organization of international travel.

Scientists V. Baitsym, O. Shaptali, N. Yatsuk and others [2; 24; 27], share the same opinion that tourism entrepreneurship in Ukraine functions in conditions of inadequate legal, methodological, organizational and informational support from the state. As noted by scientists I. Zhurba, O. Grindii, M. Pyshchenyuk, M. Reimann, O. Kornus, V. Patsyuk, N. Wengerska and A. Kornus, this is especially evident at the level of small towns and rural UTCs, in which the development of tourism potential depends on socio-economic and cultural factors – ensuring employment of the rural population, construction of rural infrastructure, reconstruction and preservation of monuments, etc. [11; 19].

Therefore, it is proposed to develop and approve by law the State long-term strategy for the development of tourism potential and the target program “Development of tourism in Ukraine”, since there is a lack of clarity in the country's tourism policy, namely: different tourist objects are subordinated to different departments; tourist regions are developing without a clear program that would unite the entire tourism industry with a single development strategy and present Ukraine as a single tourist object on the international tourism market. In our opinion, Ukrainian legislation needs to be harmonized with European legislation. At the same time, it is necessary to bring the level of tourist services provided in Ukraine closer to European standards. As long as the quality of tourist services in Ukraine does not come close to the European ones, canceling the mandatory certification of tourist services without introducing another, alternative system, mandatory categorization, which would ensure compliance with certain rules of product quality, is inappropriate and premature. Therefore, the provision of the legislation, according to which the certification of tourist services can be carried out only on a voluntary basis, needs to be improved in order to expand the borders of the country's tourism potential.

**Conclusions.** Thus, the economic and legal mechanisms for the development of the country's tourism potential should be considered as a set of forms and methods of purposeful influence of tourism policy on the development of the tourism industry.

The legislative basis for the regulation of tourism activities in Ukraine consists of the Law of Ukraine “On Tourism”, which specifies the main methods and objectives of regulating the tourism business in the main priority areas of state support. However, during the period of martial law in the country, a qualitatively new approach to the formation of effective state support in the development system of rural areas is needed, which, according to the set of actions, the organizational and legal regulation of the field of green tourism in rural areas should be coordinated by the conceptual and categorical apparatus between the Laws of Ukraine “On Tourism”, “About the personal peasant

economy”, having singled out the type of green tourism in rural UTCs, giving it a definition and establishing the organizational forms of its management.

Adoption of the Law of Ukraine “On Green Tourism in Rural Autonomous Regions” will become the basis for expanding the legal framework for the establishment and development of the country's tourism potential. State protectionism in this direction should be focused on the financing of rural areas and provide for the responsibilities and procedure for using funds from the state and local budgets for the development of the green tourism industry by various entities, including private peasant farms. Based on the experience of the EU countries, the dissemination and implementation of knowledge about organizational and legal, financial support, sustainable innovations, as well as marketing services for the promotion of the offer of green tourism services in rural UTCs will allow to improve and expand the economic and legal field of the country on the way to the introduction of new methods and improvement of existing approaches in tourism activities.

When improving the modern economic and legal mechanisms for the development of the country's tourism potential, it is necessary, first of all, to take into account changes in the external environment, modern trends in the development of related industries that have the greatest impact on the tourism sector, to introduce the latest information technologies into the processes of creating, implementing and consuming a tourist product, which in the future, it will ensure the competitiveness of the industry on the national and international tourist market.

#### References:

1. Andrushkiv V. (2001) Opinions about the possibilities of tourism development in Ukraine. *Aspects of self-government*, no. 3(11), pp. 31–34. (in Ukrainian)
2. Baytsym V. F. (2002) Entrepreneurial model of anti-crisis management of the enterprise: abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences: specialty. 08.06.02. Kharkiv. (in Ukrainian)
3. Beznosyuk V. (2001) Tourism and its place in the socio-economic development of Ukraine. *Regional economy*, no. 1, pp. 232–235. (in Ukrainian)
4. Bilotil O. M. (2015) Forecasting prospects for the development of the tourism industry of the Black Sea region of Ukraine. *Theory and practice of state administration and local self-government*, no. 2. Available at: [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_2/10.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/10.pdf) (in Ukrainian)
5. Bliznyuk A. M., Davydenko L. I., Konishchenko N. Y. (2007) Mechanisms of state regulation of the tourism sphere: essence and ways of improvement. *Bulletin of the Donetsk Institute of Tourism Business*, no. 11, pp. 76–83. (in Ukrainian)
6. Gerasimenko V. G., Galasyuk S. S. (2008) Management of national tourism in the context of international experience. *Bulletin of the Donetsk Institute of Tourism Business*, no. 12, pp. 160–167. (in Ukrainian)
7. Dombrovska S. M., Bilotil O. M., Pomaza-Ponomarenko A. L. (2016) State regulation of the tourism industry of Ukraine. Kharkiv: NUTSZU. (in Ukrainian)
8. Dombrovska S. M., Pomaza-Ponomarenko A. L., Rybalchenko N. P. (2022) Tourism and the right to it in the context of ensuring security. Kharkiv: "Disa plus". (in Ukrainian)
9. Hudz P. V. (2001) Information in the marketing management system of the resort city. *Economics and Law*, no. 1, pp. 71–74. (in Ukrainian)
10. Gulych O. I. (2008) Current issues of information support for the development of tourism and recreation business in the region. Socio-economic research in the transition period. *Regional policy of sustainable development: principles of formation, implementation mechanisms*, no. 5, pp. 563–569. (in Ukrainian)
11. Zhurba I., Grindii O., Pyshchenyuk M. (2023) Peculiarities of the development of rural green tourism in the Khmelnytsky region in the realities of military rule. *Scientific journal "Development Service Industry Management"*, no. 4(35), pp. 233–237. (in Ukrainian)
12. Law of Ukraine "On Tourism". (1995) From September 15, No. 324/95-VR. Available at: [http://kodeksy.com.ua/pro\\_turizm](http://kodeksy.com.ua/pro_turizm) (in Ukrainian)
13. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). Available at: <https://www.rada.gov.ua/> (in Ukrainian)
14. Official website of the State Tourism Development Agency of Ukraine. (2024). Available at: <https://www.tourism.gov.ua/> (in Ukrainian)
15. Okhrimenko A. G. (2019) National tourist system. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. (in Ukrainian)
16. Perminova G. (1999) Trends in the development of tourism in Ukraine at the turn of the millennium in the context of world experience. *Ukraine, Ukrainians, Ukrainian studies in the 20th century. in sources and documents*, no. 2, pp. 570–577. (in Ukrainian)

17. Pomaza-Ponomarenko A. L., Batyr Y. G., Lopatchenko I. M., Shevchuk Y. R., Checheta K. O., Filenko D. S. (2020) European integration of Ukraine, protection of the rights of its citizens and development of tourism as strategic directions of state policy. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Public Administration Series*, no. 2(13). Available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11966/3/P-PBL.pdf>. (in Ukrainian)
18. Radchenko O. V., Radchenko O. O. (2020) The role and tasks of the state in the development of the tourism industry of Ukraine. Available at: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/Radchenko-DUS-11.pdf> (in Ukrainian)
19. Reimann M., Kornus O. G., Patsyuk V. S., Wengerska N. S., Kornus A. O. (2024) Prospects for the development of rural tourism in the frontline communities of Ukraine. *Slobozhan Scientific Bulletin. Series: Natural Sciences*, no. 1, pp. 105–110. (in Ukrainian)
20. Rybalchenko N. P. (2020) Strategic directions of the development of mechanisms of state regulation of the sphere of tourism and resorts of Ukraine. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration*, no. 2(13), pp. 216–224. (in Ukrainian)
21. Stepanov V. Yu. (2023) Foresight of tourist activity: conceptual aspect. *Bulletin of the National University of Civil Defense. Series: Public administration*, no. 2(9), pp. 81–89. (in Ukrainian)
22. Strategy for the development of tourism and resorts for the period until 2026. (2017) Cabinet of the Minister of Ukraine dated March 16, 2017 No. 168. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text> (in Ukrainian)
23. Chernysh I. V. (2014) Formation of anti-crisis policy of the state in tourism. Poltava: ASMI LLC. (in Ukrainian)
24. Shaptala O. (2023) Justification of the basic principles of the formation of management decisions in the system of state management in the field of recreational services. *Actual problems of public administration*, no. 4(14), pp. 55–58. (in Ukrainian)
25. Shvedun V. O., Melnychenko O. A. (2017) Features of the development of the tourism industry in Ukraine. Kharkiv: NUCTSU Publishing House. (in Ukrainian)
26. Shchepanskyi E. V. (2018) State regulation of the development of the tourism and recreation sphere in Ukraine: theory, methodology and practice. Khmelnytskyi: HUUP Publishing House. (in Ukrainian)
27. Yatsuk N. V. (2007) Mechanism of implementation of the recreational model of regional development. *State and Regions*, no. 2, pp. 124–131. (in Ukrainian)
28. Basyuk D. (2010) Tourism brand formation as a factor of regional policy. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the Presidents of Ukraine*, no. 1, pp. 139–147.
29. Bholá-Paul H. M. (2015) Tourism Challenges and the Opportunities for Sustainability: A Case Study of Grenada, Barbados, and Tobago. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, no. 9-10, pp. 204–213.
30. Butler R. W. (1980) The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*, no. 24(1), pp. 5–12.
31. Gorban G. P. (2017) Concept of formation and management of tourism services market development in conditions of spatial polarization. *Investment: practice and experience*, no. 2, pp. 16–21.
32. Gorina G. O. (2016) Factors of formation of spatial polarization of socio-economic development of regions. *Bulletin of the Khmelnytsky National University, Series «Economic Sciences»*, no. 4, pp. 187–191.
33. Guryanova L. S., Prokopovich S. V. (2013) Models for assessing the impact of interregional interaction on the processes of convergence of territorial development. *Business Inform*, no. 1, pp. 62–67.
34. Friedman J. (1966) Regional development policy: a case study of Venezuela. Hardcover: Publisher the MIT Press Ltd.
35. Ivanov A. S. (2010) Development of a regional economic space as a segment of the global economy space. *Bulletin of the Volgograd State University. Series «Economics. Ecology»*, no. 2, pp. 58–63.
36. Loxmatov A. S. (2011) Analysis of factors of tourism development in the region. *Bulletin of the Volodymyra Dalya East Ukrainian National University*, no. 7 (161), pp. 86–98.
37. Kyrylov Yu., Hranovska V., Krykunova V., Krukovska O., Aleshchenko L. (2022) Determinants of the Strategy of Tourism Business Development in the Regional Economic and Social Destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 41(2), pp. 636–646.
38. Lundgren J. O. J. (1982) The tourist frontier of Nouveau Quebec: functions and regional linkages. *Tourist Review*, no. 37(2), pp. 10–16.
39. Maltseva L. Yu. (2016) On the issue of asymmetry of territorial development in the conditions of spatial transformation of the economy. *Society: politics, economics, law*, no. 5. Available at: [http://dom-hors.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnal/pep/2016/5/economics/maltseva.pdf](http://dom-hors.ru/rus/files/arhiv_zhurnal/pep/2016/5/economics/maltseva.pdf)
40. Moisyeyeva N. I., Didenko D. F. (2018) Genesis and peculiarities of formation of regional market of tourist services. *Actual Problems of Innovative Economics Scientific Journal*, no. 4, pp. 83–88.
41. Pearce D. (1995) Tourism today: a geographical analysis. New York: Wiley.
42. Pasiéka S. R., Kolokolchikova I. V., Morozova O. H., Krushynska A. V., Krasnodied T. L., Popova T. V. (2021) The Potential of Tourist and Recreational Clusters in European Space. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 39(4spl), pp. 1488–1500.
43. Theofanous G., Thrassou A., Uzunboylu N. (2024) Digital Inclusivity: Advancing Accessible Tourism via Sustainable E-Commerce and Marketing Strategies. *Sustainability*, no. 16(4).

44. Trusova N. V., Kyrylov Yu. Y., Hranovska V. Hr., Prystemskyi O. S., Sakun A. Zh. (2020) The imperatives of the development of the tourist services market in spatial polarization of the regional tourist system. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 29(2), pp. 565–582.
45. Trusova N., Krasnodied T., Demko V., Zakharchenko O., Morozova O., Katsemir Ya. (2022) Guarantee of Safe Innovative Development of the Tourist Industry of Ukraine. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 41(2), pp. 422–432.

#### Список використаних джерел:

1. Андрушків В. Міркування про можливості розвитку туризму в Україні. *Аспекти самоврядування*. 2001. № 3 (11). С. 31–34.
2. Байцим В.Ф. Підприємницька модель антикризового управління підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02. Харків, 2002. 20 с.
3. Безносюк В. Туризм і його місце в соціально-економічному розвитку України. *Регіональна економіка*. 2001. № 1. С. 232–235.
4. Білотіл О.М. Прогнозування перспектив розвитку туристичної індустрії Причорноморського регіону України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_2/10.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/10.pdf) (дата звернення 09.10.2024).
5. Близнюк А.М., Давиденко Л.І., Коніщенко Н.Й. Механізми державного регулювання сфери туризму: сутність і шляхи удосконалення. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу*. 2007. № 11. С. 76–83.
6. Герасименко В.Г., Галасюк С.С. Управління національним туризмом у контексті міжнародного досвіду. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу*. 2008. Вип. 12. С. 160–167.
7. Домбровська С.М., Білотіл О.М., Помаза-Пономаренко А.Л. Державне регулювання туристичної галузі України: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2016. 196 с.
8. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Рибальченко Н.П. Туризм і право на нього в контексті гарантування безпеки: монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. 272 с.
9. Гудзь П.В. Інформація у системі маркетингового управління курортне місто. *Економіка та право*. 2001. № 1. С. 71–74.
10. Гулич О.І. Актуальні питання інформаційного забезпечення розвитку туристично-рекреаційного бізнесу в регіоні. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика сталого розвитку: принципи формування, механізми реалізації*. 2008. № 5. С. 563–569.
11. Журба І., Гриндій О., Пищенко М. Особливості розвитку сільського зеленого туризму Хмельницької області в реаліях військового стану. *Scientific journal «Development Service Industry Management»*. 2023. № 4(35). С. 233–237.
12. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: [http://kodeksy.com.ua/pro\\_turizm](http://kodeksy.com.ua/pro_turizm) (дата звернення 09.10.2024).
13. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення 09.10.2024).
14. Офіційний веб-сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення 09.10.2024).
15. Охріменко А.Г. Національна туристична система: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 592 с.
16. Пермінова Г. Тенденції розвитку туризму в Україні на межі тисячоліть у контексті світового досвіду. *Україна, українці, українознавство у ХХ ст. в джерелах і документах*. 1999. № 2. С. 570–577.
17. Помаза-Пономаренко А.Л., Батир Ю.Г., Лопатченко І.М., Шевчук Ю.Р., Чечета К.О., Філенко Д.С. Євроінтеграція України, захист прав її громадян і розвиток туризму як стратегічні напрями державної політики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2020. № 2 (13). URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11966/3/P-PBL.pdf> (дата звернення 09.10.2024).
18. Радченко О.В., Радченко О.О. Роль та завдання держави у сфері розвитку туристичної галузі України. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/Radchenko-DUS-11.pdf> (дата звернення 09.10.2024).
19. Рейманн М., Корнус О.Г., Пацюк В.С., Венгурська Н.С., Корнус А.О. Перспективи розвитку сільського туризму у прифронтових громадах України. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Природні науки*. 2024. № 1. С. 105–110.
20. Рибальченко Н.П. Стратегічні напрями розвитку механізмів державного регулювання сфери туризму та курортів України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2020. № 2(13). С. 216–224.
21. Степанов В.Ю. Форсайт туристичної діяльності: концептуальний аспект. *Вісник національного університету Цивільного захисту. Серія: Державне управління*. 2023. № 2(9). С. 81–89.
22. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Кабінет Міністра України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text> (дата звернення 09.10.2024).
23. Черниш І.В. Формування антикризової політики держави у туризмі: монографія. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2014. 585 с.
24. Шаптала О. Обґрунтування базових принципів формування управлінських рішень у системі державного управління сферою рекреаційного обслуговування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2003. № 4(14). С. 55–58.

25. Шведун В.О., Мельниченко О.А. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Видавництво НУЦЗУ, 2017. 153 с.
26. Щепанський Е.В. Державне регулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні: теорія, методологія та практика: монографія. Хмельницький: Видавництво ХУУП, 2018. 326 с.
27. Яцук Н.В. Механізм впровадження рекреаційної моделі регіонального розвитку. *Держава та регіони*. 2007. № 2. С. 124–131.
28. Basyuk D. Tourism brand formation as a factor of regional policy. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the Presidents of Ukraine*. 2010. Vol. 1. P. 139–147.
29. Bholal-Paul H.M. Tourism Challenges and the Opportunities for Sustainability: A Case Study of Grenada, Barbados, and Tobago. *Journal of Tourism and Hospitality Management*. 2015. Vol. 9-10. P. 204–213.
30. Butler R W. The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*. 1980. Vol. 24(1). P. 5–12.
31. Gorban G.P. Concept of formation and management of tourism services market development in conditions of spatial polarization. *Investment: practice and experience*. 2017. Vol. 2. P. 16–21.
32. Gorina G.O. Factors of formation of spatial polarization of socio-economic development of regions. *Bulletin of the Khmelnytsky National University, Series «Economic Sciences»*. 2016. Vol. 4. P. 187–191.
33. Guryanova L.S., Prokopovich S.V. Models for assessing the impact of interregional interaction on the processes of convergence of territorial development. *Business Inform*. 2013. Vol. 1. P. 62–67.
34. Friedman J. Regional development policy: a case study of Venezuela. Hardcover: Publisher the MIT Press Ltd. 1966. 127 p.
35. Ivanov A.S. Development of a regional economic space as a segment of the global economy space. *Bulletin of the Volgograd State University. Series «Economics. Ecology»*. 2010. Vol. 2. P. 58–63.
36. Loxmatov A.S. Analysis of factors of tourism development in the region. *Bulletin of the Volodymyra Dalya East Ukrainian National University*. 2011. Vol. 7(161). P. 86–98.
37. Kyrylov Yu., Hranovska V., Krykunova V., Krukovska O., Aleshchenko L. Determinants of the Strategy of Tourism Business Development in the Regional Economic and Social Destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2022. Vol. 41(2). P. 636–646.
38. Lundgren J.O.J. The tourist frontier of Nouveau Quebec: functions and regional linkages. *Tourist Review*. 1982. Vol. 37(2). P. 10–16.
39. Maltseva L.Yu. On the issue of asymmetry of territorial development in the conditions of spatial transformation of the economy. *Society: politics, economics, law*. 2016. Vol. 5. URL: [http://dom-hors.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/pep/2016/5/economics/maltseva.pdf](http://dom-hors.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/pep/2016/5/economics/maltseva.pdf) (дата звернення 09.10.2024).
40. Moisyeyeva N.I., Didenko D.F. Genesis and peculiarities of formation of regional market of tourist services. *Actual Problems of Innovative Economics Scientific Journal*. 2018. Vol. 4. P. 83–88.
41. Pearce D. Tourism today: a geographical analysis. New York: Wiley, 1995. 144 p.
42. Pasiaka S.R., Kolokolchikova I.V., Morozova O.H., Krushynska A.V., Krasnodied T.L., Popova TV. The Potential of Tourist and Recreational Clusters in European Space. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2021. Vol. 39(4spl). P. 1488–1500.
43. Theofanous G., Thrassou A., Uzunboylu N. Digital Inclusivity: Advancing Accessible Tourism via Sustainable E-Commerce and Marketing Strategies. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(4).
44. Trusova N.V., Kyrylov Yu.Y., Hranovska V.Hr., Prystemskyi O.S., Sakun A.Zh. The imperatives of the development of the tourist services market in spatial polarization of the regional tourist system. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2020. Vol. 29(2). P. 565–582.
45. Trusova N., Krasnodied T., Demko V., Zakharchenko O., Morozova O., Katsemir Ya. Guarantee of Safe Innovative Development of the Tourist Industry of Ukraine. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2022. Vol. 41(2). P. 422–432.

**Джумурат В.М.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького  
vldzumurat@gmail.com  
ORCID: 0009-0001-2588-5226

## ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ

**Анотація.** В статті розглянуто економіко-правові механізми розвитку туристичного потенціалу України. Доведено, що єдиний шлях до розв'язання системних проблем у розвитку туристичного потенціалу – це стратегічно орієнтована туристична політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів країни, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних стимулів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів

*з формування туристичного іміджу України. Ця політика повинна бути ще й соціально орієнтована та безпечна. Обґрунтовано, що економіко-правові механізми розвитку туристичного потенціалу країни базуються на комплексній вартісно-орієнтованій компоненті зростання конкурентних переваг туризму, регулюючому правовому полі довгострокових партнерських відносин для задоволення потреб (вимог) споживачів, отримання позитивного ефекту в економічному середовищі та підвищення рівня туристичної інфраструктури.*

**Ключові слова:** *туристичний потенціал, економічно-правові механізми, закони, нормативні акти, туристичні ресурси, туристичні потоки, туристичний продукт, туристичний бізнес.*



DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-3>

УДК 338.242:664

*Костюк М.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
virtooso@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-2920-8393*

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙ**

***Анотація.** В статті розглянуто економічна сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах інформаційно-інноваційних технологій для підвищення ефективності логістичної системи в галузевій структурі споживчого ринку. Запропоновано власне тлумачення поняття економічної сутності «конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості». Наведена загальна блок-схема стимулюючих та дестимулюючих чинників, що обумовлюють посилення та послаблення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Пропоновані чинники потенційних переваг харчової промисловості в країні мають взаємозв'язок між собою для підвищення конкурентоспроможності підприємствами в структурній перебудові галузей на засадах переваг ЄС, інформаційно-інноваційних технологій та продовольчого забезпечення.*

***Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, харчова промисловість, підприємства, інновації.*

**JEL code classification: F01, F15, F21, F23**

**Постановка проблеми.** Галузі харчової промисловості є найважливішими для розвитку економіки України, а стабільність їх життєдіяльності, на наш погляд, пов'язано, в першу чергу, із регулюванням державою конкурентоспроможності підприємств приватного сектора бізнесу, які найбільш мобільні до змін ринкових умов в економічному ланцюзі країни. Саме підприємства харчової промисловості, за сприятливих умов роботи, здатні формувати поетапні кроки підвищення рівня конкурентоспроможності країни та забезпечити покращення рівня життя населення, створюючи додаткові робочі місця та розвивати діловий імідж.

В сучасних умовах ринкових відносин пріоритетним напрямом для підприємств харчової промисловості в умовах глобалізаційних викликів, є стабілізація їх конкурентних переваг на засадах інноваційних технологій в технологічному циклу. Тобто, належну здатність конкурувати на ринку набувають ті підприємства, що мають ефективно функціонуючі і конкурентоспроможні стимули швидкого просування продукції на експорт, пристосовані до змін в інтенсивному зовнішньому середовищі, приймаючи ефективні рішення та формуючи свою діяльність у відповідності зі стратегією власного розвитку.

З урахуванням впливу глобалізаційних процесів, для підвищення та забезпечення рівня конкурентоспроможності українських підприємств харчової промисловості, необхідним, на наш погляд, є пошук методів захисту щодо збереження їх конкурентоспроможності шляхом впровадження технологічного реінжинірингу в усі сфери їх діяльності, створення і просування екологічно безпечних і високоякісних продуктів харчування. Крім того, розвиток підприємств харчової промисловості, на наш погляд, неможливий без удосконалення та запровадження ефективних переваг з боку держави. Тому вище наведене потребує вивчення сутності понятійно-категоріального апарату «конкурентоспроможність» та його класифікації, аналізу зовнішнього середовища та внутрішньої структури при яких підприємства харчової промисловості функціонують за певних резервів і використовують методи оцінки конкурентоспроможності для отримання захисту і державної підтримки, а також ефективного регулювання таких процесів.

Недостатня увага до діяльності підприємств харчової промисловості з боку держави та експертного оточення, приводять до виробництва продукцію низької якості, часто використовуючи шкідливі для людини домішки, забруднюють навколишнє середовище, програють конкурентну боротьбу серед іноземних товаровиробників, слабо представлені на ринках розвинутих країн та демонструють низький рівень організаційно-економічної координації серед партнерів по бізнесу. У зв'язку із цим концепт дослідження в напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, які на рівні із суб'єктами агробізнесу є гарантами продовольчої безпеки країни, потребують поглибленої інтеграції у європейському цивілізованому просторі. І, в контексті євроінтеграції Україна імплементує у своє правове поле стандарти якості продовольчого виробництва та споживчу культури європейських норм та вимог. Одним із найважливіших вимог є забезпечення продовольчих потреб споживачів країни безпечною та якісною продукцією переробно-харчового виробництва. Від якості харчової продукції залежить здоров'я населення, його добробут, інтелектуальні можливості, а також видатки на охорону здоров'я. Саме тому, необхідно реформувати систему (механізми) конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, надаючи пріоритет саме інноваційному і екологічно безпечному бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вітчизняних вчених розглядають аспекти конкурентоспроможності підприємств та внесли вагомий внесок у їх вивчення, а саме: О.Б. Альохін [1], Л.Л. Антонюк [2], В.В. Баєва [3], В.В. Венгер [5], Л.В. Дейнеко [8] та інші. Вагомий внесок у вивчення проблем взаємодії підприємств харчової промисловості із суб'єктами сільського господарства та малого агробізнесу при концептуальних засадах підвищення конкурентоспроможності внесли наступні вчені: Х.О. Баранюк [4], К.Б. Волощук [6], В.В. Губіна [7], В.І. Хрипюк [17], О. Нельсон, В. Мансілла, С. Сепульведа [22], Д. Праджого, Дж. Ольхагер [23] та інші. Проте деякі питання зістаються дискусійним щодо ефективних методів та інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

**Формулювання цілей статті.** Дослідження присвячено визначенню економічної сутності конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах інновацій, які уособлюють в собі інформатизовану систему інноваційних технологій для підвищення ефективності логістичної системи в галузевій структурі споживчого ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Структурна перебудова харчової промисловості є однією з головних умов досягнення глобальної мети – підвищення якості життя населення країни. Досягнення цієї мети визначається як сприянням підвищення конкурентоспроможності виробництва вітчизняних товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках, так і підвищенням частки галузей, що виготовляють продукцію з високим ступенем переробки та зайнятості населення. При цьому, розвиток наукомістких галузей на основі технологічного прориву є найважливішим стратегічним завданням, рішення якої ускладнюється посиленням процесу інтеграції та глобалізаційних викликів [16].

Структурна перебудова – це зміна складу і співвідношення галузей на користь пріоритетних, уособлюють сутність і спрямованість трансформаційного періоду, коли особливо зростає значимість конкурентоспроможності [13].

Формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості характеризується частотою і глибиною структурних перетворень, обумовлених необхідністю технологічного оновлення виробництва та його пристосування до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов. Здійснення масштабних проектів щодо соціально-економічного розвитку країни сприятиме вирішенню цієї задачі, оскільки проведені заходи щодо перебудови нової економічної системи, докорінні зміни у господарських відносинах, створення правової бази, проведення економічних перетворень – створили основу ринкової економіки та перехід до наступного етапу розвитку із структурною трансформацією та підвищенням на цій основі економічного зростання [13].

У період розвитку ринкових відносин сучасна структура підприємств харчової промисловості складається під безпосереднім впливом об'єктивних інформаційно-інноваційних тенденцій соціально-економічного розвитку. Швидке зростання масштабів виробництва, ускладнення внутрішньогалузевих і міжгалузевих зв'язків, розширення і постійне оновлення

номенклатури та асортименту продукції та товарів, виникнення нових виробничих і харчових галузей викликають необхідність вдосконалення структури харчової промисловості. Для вирішення комплексу складних задач (структура харчової промисловості відноситься до цієї категорії) в теоретико-методичному аспекті, виникає необхідність у застосуванні системних досліджень і методів системного підходу.

На сучасному етапі системний підхід представляє в значній мірі сукупність різних, іноді не пов'язаних між собою моделей і способів опису систем різного типу. Серед них особливе місце займають якісні концепції систем, досліди з побудови теоретичних моделей. У сучасних дослідженнях системно-структурних об'єктів мають місце три основних напрямки: структурно-функціональний аналіз, структуралізм і системний аналіз. Крім того, в самому структуралізмі є різні напрямки. Виходячи з цього, у дослідженнях структурної перебудови харчової промисловості необхідно спиратися на напрями формування найважливіших етапів прогнозування вектору розвитку економічної системи та конкурентоспроможності суб'єктів за галузевим напрямом. У вітчизняних дослідженнях є певні думки з формування галузевої структури харчової промисловості, що залежать від цілого комплексу чинників. При цьому ми виходимо із зростаючої ролі інвестицій у відношенні структурних зрушень в економіці, прискоренні якісних показників господарської діяльності на всіх рівнях [14].

Досліджуючи питання оптимізації галузевої структури харчової промисловості, в теоретичному аспекті, необхідно зробити висновок, що вона постійно змінюється відповідно до нових принципів. Одним із таких принципів є принцип зовнішніх доповнень, пов'язаний з використанням декількох критеріїв: при вирішенні низки взаємопов'язаних питань оптимізації (структури харчової промисловості) число критеріїв повинно бути не менше числа вирішуваних (цілей). Для другої мети необхідний інший критерій, для третьої – доповнюючий (додатковий). Для кожної оптимізації потрібен новий критерій [12].

Структурні зрушення в економіці харчової промисловості демонструють розгорнуту картину процесів, що відбуваються в її галузях і сприяють побудові довгострокових прогнозів з урахуванням наявного потенціалу розвитку господарських зв'язків в економічній системі суб'єктів. Таким чином, вивчення теоретико-методичних аспектів формування конкурентної структури харчової промисловості дозволяє згрупувати основні напрямки дослідження у наступній послідовності:

- виявлення факторів, що впливають на формування галузевої (переробно-харчової) структури: структура потреб суспільства, темпи економічного розвитку, наявність природних ресурсів, розвиток інтеграційних процесів; напрямок і темпи впровадження інновацій, ринкова кон'юнктура, форми організації виробництва; глобалізація фінансових ринку та інше;

- класифікація галузевих (переробно-харчових) структур: галузі, що виробляють як готову продукцію так напівфабрикати. Провідними галузями харчової промисловості є цукрова, м'ясна, молочна, олійно-жирова, плодоовочеконсервна, кондитерська, спиртова, виноробна, соляна;

- дослідження теорії галузевих ринкових структур: регулювання і дерегулювання галузей харчової промисловості, інтелектуальна привабливість; визначення кількісних показників фундаментальної моделі траєкторії розвитку структури харчової промисловості; визначення будови галузі на основі «п'яти» конкурентних ефектів за масштабом конкуренції;

- вдосконалення структури галузей харчової промисловості методами моделювання напрямків експортно-орієнтованих виробництв, а також технологічних меж та інновацій;

- вдосконалення методів державного регулювання галузевої реструктуризації харчової промисловості, правової та законодавчої бази в напрямку інтеграційного середовища;

- перебудова структури харчової промисловості на засадах логістичних систем із посиленням мережевої комунікації через інформаційно-інноваційні технології.

Однак, основні напрями посилення перебудови структури харчової промисловості повинні бути розглянуті з позиції її впливу на конкурентоспроможність підприємств галузевого напрямку, оскільки на етапі формування ринкових відносин саме завдяки конкуренції, в основному, усуваються суперечності між попитом і пропозицією, співвідношення між якими

впливає на рівень ринкової ціни. В даний час поняття конкурентоспроможності по-різному трактується в економічній літературі, але на нашу думку, це завдання потребує поглибленого аналізу та оцінки, оскільки вирішуватися воно повинне на основі узгодженого застосування теоретичного і прикладного апарату необхідно з позиції структуру галузевих ринків, які розвиваються згідно теорії конкуренції та концепції конкурентоспроможності [15].

Конкуренція в перекладі з латинської означає «зіштовхування», «змагання» і висловлює собою форму взаємного суперництва суб'єктів ринкової економіки.

Конкуренція – це суперництво господарюючих суб'єктів, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку [16].

Теорія конкуренції закладена роботами А. Сміта, М. Портера, Ф. Котлера, К. Макконела, С. Брю та інших вчених. Розкрити економічну сутність поняття конкурентоспроможності не менш складно, оскільки дана економічна категорія належить до найбільш важливих інтегрованих характеристик, що застосовуються для аналізу економічного стану конкретного підприємства харчової промисловості.

В даний час існують різні точки зору на визначення понять конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції.

Конкуренція – змагання між економічними суб'єктами (підприємствами, галузями, державами тощо) за обмежені ресурси, (матеріальні, фінансові, людські, виробничі, інформаційні, інтелектуальні, часові тощо) за допомогою пошуку оптимальних методів вирішення існуючих завдань, які, в кінцевому підсумку, слугують інтересам всього суспільства і стимулюють перехід економічної системи на новий етап розвитку [10]. Дане трактування конкуренції базується на обліку сучасних тенденцій, об'єднуючи підходи до конкуренції, з позиції боротьби, стимулу, які є запорукою розвитку суспільства і виведення економічної системи на новий етап розвитку.

Конкурентоспроможність, як і конкуренція, має неоднозначне тлумачення у вітчизняній і зарубіжній літературі. Виходячи з проведеного аналізу визначень поняття «конкурентоспроможність», були виявлені ознаки, що розкривають сутність даної категорії [3; 5; 9–11]:

- конкурентоспроможність проявляється та існує в умовах ринку;
- поняття «конкурентоспроможність» багато варіативне та володіє властивістю універсальності й поширюється як на об'єкт (товар, продукція, послуга), так і на суб'єкт (підприємство, галузь, країна в цілому) ринкових відносин;
- конкурентоспроможність володіє багаторівневою структурою (товарна, мікро-, мезо- та макрорівень), на кожному з яких використовується набір індивідуальних характеристик для визначення конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність – непостійна, динамічна категорія, що обумовлено зміною зовнішнього середовища;
- конкурентоспроможність – відносна величина, де базою для порівняння виступають показники конкурентів за аналогом виробництва продукції.

Аналіз існуючих наукових підходів до вивчення поняття конкурентоспроможності з позицій теорії конкуренції дозволив, по-перше, констатувати відсутність єдності поглядів на сутність цієї категорії, а по-друге, сформулювати основні вимоги до її інтерпретації відносно підприємства, як об'єкту дослідження [9], за наявності:

- п'яти змістоутворюючих елементів сутності конкурентоспроможності: підприємство, конкурентоспроможність якого оцінюється; споживач, який своєю поведінкою визнає або не визнає цю конкурентоспроможність; конкуренти, щодо конкурентоспроможності яких оцінюється підприємство; постачальники, що надають підприємству, у порівнянні з конкурентами, унікальні або дешеві сировинні ресурси; інвестори, які вважають доцільним вкладати кошти в підприємство; відображення динамічний характер конкурентоздатності;
- мети підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- динамічних властивостей конкурентоспроможності, враховуючи присутність умов зростання останньої;
- інституційного сектора, який має визначальну місію у підвищенні конкурентоспроможності.

З урахуванням сформульованих вимог нами запропоновано власне трактування «конкурентоспроможність підприємства харчової промисловості», під яким необхідно розуміти його здатність, використовувати оптимальні можливості щодо власних ресурсів, формувати внутрішнє і зовнішнє інституційне забезпечення, створювати конкурентні переваги, що дозволяє в поточному, операційному та майбутньому часовому періоді збільшувати привабливість для споживачів, постачальників та інвесторів, зберігаючи при цьому свою фінансову стійкість і динамічну здатність до збільшення ринкової вартості активів, ділової репутації та іміджу в бізнесі в порівнянні із конкурентами.

Сформульоване визначення володіє такими відмітними особливостями: є пряма вказівка на ефективне використання ресурсів як умови конкурентоспроможності підприємства; відображено напрям вдосконалення внутрішнього інституційного середовища та ефективного використання зовнішнього; присутній орієнтир на довгостроковий період стійкості і динаміки вартості бізнесу, відображена інноваційна складова поняття конкурентоспроможності.

Спираючись на розуміння конкурентоспроможності провідними експертами в сфері конкурентоспроможності, можна її уособлювати як набір факторів, інститутів, і напрямів політики підвищення рівня продуктивності та збереження добробуту населення [9].

З економічної точки зору конкурентоспроможність складається з двох частин: адаптованості та інноваційності. Адаптованість являє собою здатність швидкого пристосування до підприємств-конкурентів з метою підвищення продуктивності праці і збільшення якості власної продукції виробництва. Відносно конкурентоспроможності в частині інновацій, у вона сприяє в умовах невизначеності підвищувати економічне зростання підприємства. В умовах посилення конкурентоспроможності у виготовленні продукції харчової промисловості особливу увагу слід звернути на весь шлях її просування на ринок, оскільки головним завданням при вивченні ринку є визначення тривалості життєвого циклу продукції – від зародження до початку насичення ринку.

За останніх тенденцій вчені намагаються проводити дослідження в області конкурентоспроможності та її впливу на структуру харчової промисловості через призму «старої і нової конкуренції», тобто визначенню конкурентоспроможності з позиції наявних потенційних переваг підприємства в різних економічних системах.

Необхідними умовами переходу підприємств харчової промисловості на більш високу стадію конкурентоспроможності є: механізм формування факторів виробництва; кількість і якість факторів, їх постійний розвиток; внутрішньогалузева конкуренція і вдосконалення структури харчової промисловості; вдосконалення попиту, націлене на випуск нових виробів на основі структурних зрушень галузей харчової промисловості; здатність до організації нового бізнесу великих компаній харчової промисловості, що конкурують на світовому ринку. Загальна блок-схема стимулюючих та дестимулюючих чинників, що формують конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості представлено на рис. 1. Пропоновані чинники потенційних переваг харчової промисловості в країні мають взаємозв'язок між собою для підвищення конкурентоспроможності підприємствами в структурній перебудові галузей на засадах преференцій ЄС, інформаційно-інноваційних технологій та продовольчого забезпечення.

Як показує світовий досвід, усталеної конкурентоспроможності досягають ті підприємства харчової промисловості, що можуть оптимально реалізувати свої конкурентні переваги, орієнтуючись, зрештою, на постійне підвищення продуктивності праці, суттєве зменшення по відношенню до конкурентів рівня безробіття, цін, енерго- та матеріаломісткості продукції, екологічного навантаження, включаючи не лише період виготовлення та експлуатації, а й враховуючи утилізацію.

Сучасні профілі конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості проявляються в наступних складових: виробничо-ресурсному, фінансово-інвестиційному, інформаційно-інноваційному, законодавчо-управлінському [11].



**Рис. 1. Блок-схема взаємопов'язаних стимулюючих та дестимулюючих чинників формування конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості**

*Джерело: удосконалено за даними [3; 5; 9–11]*

Реалізація виробничо-ресурсної складової конкурентоспроможності підприємств переробної промисловості можлива за умов подолання глобалізаційних викликів, що становлять для них реальну загрозу для забезпечення продовольчій безпеці країни [11]:

- низька ефективність вітчизняного виробництва харчової переробної продукції внаслідок надмірної матеріало- та енергоємності, високого рівня зносу основних активів, застарілі виробничі технології у галузях виробництва харчової промисловості, і, як наслідок, низький рівень продуктивності праці;

- деформована структура виробництва харчової переробної продукції, яка нівельована на національному рівні та не відповідає нормам та стандартам світового рівня, надмірна питома вага галузей з низьким ступенем переробки сільськогосподарської сировини;

- масова збитковість підприємств переробної промисловості, їх економічна неспроможність забезпечувати себе власними джерелами та акумулювати ресурси за рахунок існуючих потенційних, занепад системи відтворення виробничого та ресурсного потенціалів, а також незначний рівень інвестиційної привабливості;

- руйнування коопераційних зв'язків підприємств переробної промисловості із суб'єктами сільського господарства через їх реолакацію на безпечні території, спричинене величезними масштабами кредиторської та дебіторської заборгованості і кризою неплатежів, відсутність замкнених циклів виробництва стратегічно важливої харчової переробної продукції;

- наявність кризисних тенденцій на сировинних і споживчих ринках, безпорадність реагування підприємств харчової промисловості на інфляцію на ринку (необґрунтовані підвищення цін, диспаритети цін на сільськогосподарську та промислову продукцію), масові порушення прав споживачів;

– недостатність власної сировинної бази сільського господарства, особливо тих її компонентів, які потрібні для підприємств харчової промисловості, які змушені використовувати імпорту ресурсну базу; нераціональна структура українського експорту харчової промисловості, в якій домінує вивіз субпродуктів та сировинних ресурсів, а також субпродукції з низьким рівнем переробки;

– неефективне використання природних ресурсів і земельних угідь, зниження родючості ґрунтів; занепад сільських територій через відсутність грантів на відновлення інфраструктури.

Зокрема, у харчовій промисловості Україна в період воєнного стану найбільші втрати потенціалу конкурентоспроможності пов'язані з призупиненням розвитку сільського господарства та деформації інфраструктури аграрного ринку, перешкодою у виборі характеру виробничої діяльності на засадах приватної власності на землю. Державна підтримка заходів щодо здійснення реформи в харчовій промисловості (фінансування організаційних заходів на регіональному рівні, ефективна цінова політика тощо) забезпечать не тільки продовольчу безпеку, але й розвиток експорту конкурентоспроможної продукції харчової промисловості.

У фінансово-інвестиційній складовій низька конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості обумовлена [11]:

– недосконалістю фінансово-бюджетної системи, відсутністю прозорості та неефективністю контролю бюджетних витрат;

– фіскальним характером податкової системи, що стримує розвиток виробництва;

– неспроможністю банківської системи забезпечувати пільгове кредитування реального сектору економіки, браком власних ресурсів та значної частки іноземного капіталу в банківських установах;

– нераціональним використанням іноземних кредитів від Європейських фінансових установ на цільові напрями розвитку харчової промисловості, які на жаль не передбачають гарантовані механізми їхнього повернення;

– безрегульованістю та часткового призупинення інвестування іноземного капіталу галузі харчової промисловості, спроможного принести доходність та фінансову стабільність;

– неврегульованістю законодавства відносно спільного розподілу ресурсів між партнерами підприємств харчової промисловості, яке існує в усьому світі і є загальновизнаним заходом вдалої реалізації інноваційних технологій в технологічному циклі виробництв екологічної продукції;

– наявністю великого внутрішнього і зовнішнього боргу перед кредиторами. На сьогодні загрозовими є такі обставини:

– по-перше, обмежені можливості та низький потенціал покриття внутрішнього та зовнішнього кредитного боргу, що призводить до необхідності його постійної пролонгації, або пошуку інших джерел його покриття, що провокує стрімкий розрив між реальними та потенційними можливостями підприємств харчової промисловості оминати «боргові піраміди»;

– по-друге, тенденція нарощування обсягу кредитного боргу провокує виникненням короткоциклічного терміну мобілізації значних ресурсів, в яких є потреба у галузях харчової промисловості для безперебійного виробництва продукції;

– по-третє, формується нераціональна структура зовнішнього кредитного боргу з превалюванням короткотермінових приватних кредитів. Обсяг короткострокового зовнішнього кредитного боргу за залишковим принципом термінового погашення для реального сектора економіки, в тому числі харчової промисловості за 2023 р. зріс на 2.7 млрд. дол. США і становив 40 млрд. дол. США. Найголовніше, що створюється загроза втягування України в дефолтну фазу із усіма негативними наслідками для харчової промисловості, чого допустити ніяк не можна. Це негативно впливає на кредитний рейтинг України в цілому, і, зокрема, на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості, обмежуючи масштаби їхньої участі у системі господарських зв'язків на світовому ринку агропереробної продукції.

Інформаційно-інноваційна складова конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є найважливішим драйвером їх конкурентних переваг та побудови якісних логістичних систем. Так, інформаційно-інноваційні технології не тільки змінює рівень конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості за галузевим напрямом, але й забезпечує впровадження нових типів галузевої мережі в логістичній системі, пов'язуючи реальні об'єкти з віртуальними за допомогою інформаційних потоків. Біо-, нанотехнології, штучних інтелект, «розумні» технології 3D стають платформою розвитку нової моделі активної галузевої мережі, що сприяє підвищення технологічного, еколого-економічного і соціального відновлення харчової промисловості задля збалансованого продовольчого забезпечення населення, забезпечуючи, таким чином, високий рівень конкурентоспроможності та економічного розвитку [6; 11].

Швидкі темпи продукування продуктів харчової промисловості в логістичній системі за умови використання інформаційно-інноваційних технологій у глобальному масштабі сприяють розвитку галузевої мережі зі своїми характерними особливостями комунікації. Галузева мережа підприємств харчової промисловості та їх активізація через інформаційно-інноваційні технології на споживчому ринку забезпечує формування структурних її елементів, які базуються на сукупності принципів та теорії маркетингу, розвитку, екологізації, інформатизації, враховуючи динамічність та нестабільність на сучасному етапі глобальної економічної інтеграції. Водночас, вони активізують розвиток бізнес-структур щодо постійного оновлення ідей, розробок та просування продукції харчової промисловості через логістичні системи на макро-, мего- та мікрорівні, стимулюючи збутову діяльність, господарські зв'язки та конкурентні переваги на ринку товарів [11].

Розширення глобальної галузевої мережі підприємств харчової промисловості в електронному середовищі із своєчасним процесом перетворення традиційних економічних суб'єктів (підприємств) в мережеву структуру збутової діяльності дозволяє вводити інновації в логістичні системи для збільшення обсягів збуту конкурентоспроможної продукції харчової промисловості, яким характерна соціалізація та інформатизація. В свою чергу, інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості, складає їх рівень конкурентоспроможності в міжнародному просторі. При цьому, підвищення конкурентних переваг певного підприємства за галузевим напрямом харчової промисловості в істотній мірі залежить від дій суб'єктів управління та етапів реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності [19; 28]. Тому, на нашу думку, саме через інформаційно-інноваційні технології підприємств харчової промисловості можуть збільшити вплив на логістичні системи просування продукції на споживчому ринку (рис. 2).

Стадій трансформації розвитку підприємств харчової промисловості, залежно від ступеня високотехнологічних логістичних систем, оскільки за обраної стратегії використання інформаційно-інноваційних технологій, створюється як внутрішня система Інтранет-середовища (на цьому етапі інформаційно-інноваційні технології використовується як інструмент для реалізації ефективної логістичної системи підприємств у внутрішньому середовищі країни), так і зовнішня система типу Екстранет-середовище (прозора для партнерів система обслуговування клієнтів, яка працює як візитна картка або довідник підприємств на ринку). Залучення підприємств харчової промисловості до логістичної системи на споживчому ринку через галузеву мережу на засадах інформаційно-інноваційних технологій має зворотній зв'язок (вводиться прайс замовлень на продукти харчування через CRM-системи) та уможливорює підвищення якісних ознак комунікацій в автоматизованому процесі закупівель і просування продуктів до кінцевого споживача через логістичні ланцюги [18].

Оцінювання ефективності використання інформаційно-інноваційних технологій підприємствами харчової промисловості, зокрема, використання CRM-систем за технологією SaaS, проводиться на основі зіставлення основних параметрів активізації логістичних систем на споживчому ринку та обчислення показників чистого приведенного доходу із урахуванням критеріїв, які обґрунтовують ефективність експлуатації таких систем (питомий обсяг реалізації продуктів харчування за допомогою інформаційно-інноваційних технологій, в тому числі на одного працівника відділу маркетингу на рік, співвідношення обсягу реалізації продуктів харчової промисловості через галузеву мережеву CRM-систем та обсягу реалізації продукції в



звичайній торговій мережі; ефективність грошового потоку від реалізації продуктів харчової промисловості через галузеву мережеву CRM-систем, економічний ефект від скорочення часу на виконання потоку операцій працівниками відділу маркетингу з просування продуктів харчової промисловості на європейському ринку), дозволяє оцінити ефект від впровадження інновацій та визначити їх ефективність.



**Рис. 2. Детермінанти розвитку підприємств харчової промисловості в логістичних системах споживчого ринку на засадах галузевої мережі інформаційно-інноваційних технологій**

*Джерело: удосконалено за даними [6; 19; 24; 26]*

Застосування CRM-систем у збутовій діяльності підприємств харчової промисловості на етапі підвищення конкурентоспроможності певної галузі забезпечує розвиток електронної комерції та електронних платіжних систем [25]. CRM-системи в основних процесах збутової діяльності підприємств харчової промисловості підвищують швидкість продажів, забезпечують синхронізацію даних про продажі в логістичних системах, забезпечуючи таким чином, якість обслуговування та зниження операційних витрат на персонал [20]; створення бази підприємств-споживачів харчової промисловості серед учасників CRM-систем з метою підтримки та активізації логістичної системи на споживчому ринку (закупівля, товарообіг, комунікаційна політика, збут, післяпродажне обслуговування) дозволяє зменшити втрати якості комунікації, економити фінансові ресурси та скорочувати загальні трудовитрати [21]; розробка моделей, алгоритмів і складних бізнес-процесів, що вимагають постійного використання CRM-систем в логістичній системі споживчого ринку для зменшення трудовитрат на мережеву комунікацію підприємств харчової промисловості, в тому числі із залученням сторонніх експертів з будь-якої точки світу спонукає до гнучкого управління політикою ціноутворення на продукти харчування [27].

Таким чином, використання інформаційно-інноваційних технологій в галузевій мережі логістичних систем між підприємствами харчової промисловості на споживчому ринку відкриває нові можливості підвищення конкурентоспроможності для реалізації інноваційних

моделей віртуалізації ланцюгів доданої вартості, в результаті чого освоюються нові ринки в глобальному просторі.

**Висновки.** Таким чином, сучасні умови господарювання підприємств харчової промисловості характеризуються складними рівнями технологічного та економічного розвитку, загостренням конкуренції на споживчого ринку. З макроекономічної точки зору, підприємства харчової промисловості знаходяться на низькому рівні мережевої комунікацій, і в цьому випадку, напрямом розвитку економічних суб'єктів виступає оптимізація витрат на впровадження та використання інформаційно-інноваційних технологій. Це істотно оптимізує витрати на збутову діяльність та підвищує комплекс оперативних конкурсних переваг. Така оптимізація витрат повинна спиратись на ретельне дослідження альтернативних варіантів розвитку мережевої структури підприємств в логістичній системі та на засадах інформаційно-інноваційних технологій, і, яка найбільш підходить для конкретної харчової галузі, враховуючи її можливості та специфіку просування готової продукції та субпродуктів на споживчий ринок.

Необхідним використання мережевої структури підприємств харчової промисловості в логістичній системі із використанням інформаційно-інноваційних технологій на споживчому ринку переконують в розширенні «CRM-системи», яка вийшла за рамки лише програмного продукту та переросла в концепцію, спрямовану на побудову стійких ділових відносин з клієнтами, бізнес-стратегію, що спрямована на використання передових інформаційних технологій, за допомогою яких підприємства збирають інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу (залучення, утримання), із використанням інтересів свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин. Крім того, «CRM-система» відображає комунікаційні можливості логістичної системи за допомогою інформаційно-інноваційних технологій, інструментами якої є вивчення конкурентів, аналізу споживчих переваг, поведінки потенційних споживачів. Це уможливило підвищення бізнесу, конкурентоспроможності і освоєння нових ринків збуту, розширення спектру пропонованої продукції відповідно до потреб споживачів.

#### Список використаних джерел:

1. Альохін О.Б., Ванина Н.Н. Застосування методів системного аналізу у задачах планування діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2011. № 1. С. 180–186.
2. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 273 с.
3. Баєва В.В. Генезис наукових поглядів на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості. Соціо-еколого-економічний розвиток агропродовольчої сфери України в сучасних умовах: проблеми та шляхи їх розв'язання: монографія. Одеса: Промітей, 2015. С. 97–105.
4. Баранюк Х.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств: дослідження та удосконалення. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5-6(69). С. 113–118.
5. Венгер В.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «Конкурентоспроможність». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8(7). С. 45–48.
6. Волощук К.Б. Концептуальні основи формування інноваційно-інвестиційної моделі підприємств аграрного сектору в умовах розвитку нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*. 2013. № 4(1). С. 147–151.
7. Губіна В.В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: монографія. Харків: Панов, 2015. 204 с.
8. Дейнеко Л.В. Розвиток харчової промисловості України в умовах ринкових перетворень: Проблеми теорії і практики. Київ: Знання, 1999. 331 с.
9. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. 276 с.
10. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 264 с.
11. Медвідь В.Ю., Бузовська І. Є. Системний підхід щодо визначення змістовних складників конкурентних переваг аграрного сектору економіки в умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 45–52.
12. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення. Дніпро: Видавництво ДУЕП, 2006. 276 с.
13. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
14. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2008. 180 с.

15. Сумець О.М., Сомова О.С., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Київ : Професіонал, 2007. 208 с.
16. Фаріон І.Д., Бурденюк Т.Г. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки*. 2008. № 3. С. 115–127.
17. Хрипюк В.І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 77–86.
18. Allen M.R., Kearney M.W., Cramér V. The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods. Los Angeles, CA: SAGE. 2017. 107 p.
19. Bucalew L.W., Pearson W.H. Critical factors in the Chi-square test of independence: A technique for exploratory data analysis. *Bulletin of the Psychonomic Society*. 1982. Vol. 19(4). P. 225–226.
20. McHugh M.L. The Chi-square test of independence. *Biochemia medica*. 2013. Vol. 23(2). P. 143–149.
21. Mittal V., Kamakura W.A. Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*. 2001. Vol. 38(1). P. 131–142.
22. Nelson O., Mancilla W., Sepúlveda S. Upstream information distortion in the agro food supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2017. Vol. 22(5). P. 411–423.
23. Prajogo D., Olhager J. Supply chain integration and performance: The effects of long term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*. 2012. Vol. 135(1). P. 514–522.
24. Sargeant A., Lee S. Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector: The Impact on Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2004. Vol. 33(2). P. 185–202.
25. Sheth J.N., Malhotra N.K., Kitchen P.J., Burgmann, I. Integrated Marketing Communication. Wiley International Encyclopedia of Marketing (Part 4: Advertising and Integrated Communication). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2010. 147 p.
26. Thomson M., Mcinnis D.J., Park C.W. The Ties that Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*. 2005. Vol. 15(1). P. 77–91.
27. Tirenni G., Labbi A., Berrospi C., Elisseeff A., Bhose T., Pauro K., Pöyhönen S. Customer Equity and Lifetime Management (CELM) Finnair Case Study. *Marketing Science*. 2007. Vol. 26(4). P. 553–565.
28. Venkatesan R., Kumar V. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68(4). P. 106–125.

#### References:

1. Alyokhin, O. B., Vanina, N. N. (2011) The application of methods of system analysis in the tasks of planning activities to increase the competitiveness of enterprises. *Economics: realities of time*, no. 1, 180–186. (in Ukrainian)
2. Antonyuk L. L. (2004) International competitiveness of countries: theory and implementation mechanism: monograph. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Baeva V. V. (2015) The genesis of scientific views on the competitiveness of food industry enterprises. Socio-ecological-economic development of the agro-food sector of Ukraine in modern conditions: problems and ways to solve them: monograph. Odesa: Prometheus, pp. 97–105. (in Ukrainian)
4. Baranyuk H. O. (2017) Methods of assessing the competitiveness of enterprises: research and improvement. *Innovative Economy*, no. 5-6(69), 113–118. (in Ukrainian)
5. Wenger V. V. (2014) Theoretical approaches to defining the concept of "Competitiveness". *Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 8(7), pp. 45–48. (in Ukrainian)
6. Voloshchuk K. B. (2013) Conceptual foundations of the formation of the innovation and investment model of enterprises of the agrarian sector in the conditions of the development of the new economy. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, no. 4(1), pp. 147–151. (in Ukrainian)
7. Gubina V. V. (2015) Mechanisms of increasing the competitiveness of food industry enterprises: [monograph]. Kharkiv: Panov. (in Ukrainian)
8. Deineko L. V. (1999) Development of the food industry of Ukraine in the conditions of market transformations: Problems of theory and practice. Kyiv: Knowledge. (in Ukrainian)
9. Kovtun O. I. (2009) Enterprise competitiveness: strategic context: monograph. Lviv: Publishing House of the Lviv Commercial Academy. (in Ukrainian)
10. Competitiveness: problems of science and practice: monograph. (2007) Kharkiv: INZHEK. (in Ukrainian)
11. Medvid V. Yu. Buzovska I. E. (2019) A systematic approach to determining meaningful components of competitive advantages of the agrarian sector of the economy in the context of globalization challenges. *Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and Management*, no. 30(69), 3, 45–52. (in Ukrainian)
12. Pavlova V. A. (2006) Competitiveness of the enterprise: assessments and strategy of provision. Dnipro: DUEP Publishing House. (in Ukrainian)
13. Ponomarenko V. S., Tridid O. M., Kyzim M. O. (2003) Enterprise development strategy in crisis conditions. Kharkiv: INZHEK Publishing House. (in Ukrainian)
14. Otenko I. P. (2008) Strategic priorities of the enterprise: monograph. Kharkiv: Khneu Publishing House. (in Ukrainian)
15. Sumets O. M., Somova O. E., Pelikhov E. F. (2007) Evaluation of the competitiveness of a modern industrial enterprise. Kyiv: Professional. (in Ukrainian)

16. Farion I. D., Burdenyuk T. G. (2008) Conceptual approaches to determining the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute of KNTEU. Economic Sciences*, no. 3, pp. 115–127. (in Ukrainian)
17. Khrypiuk V. I. (2018) Food industry of Ukraine: retrospective analysis and modern development problems. *Economy of APC*, no. 9, pp. 77–86. (in Ukrainian)
18. Allen M. R., Kearney M. W., Cramér V. (2017) *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*. Los Angeles, CA: SAGE.
19. Bucalew L. W., Pearson W. H. (1982) Critical factors in the Chi-square test of independence: A technique for exploratory data analysis. *Bulletin of the Psychonomic Society*, no. 19(4), pp. 225–226.
20. McHugh M. L. (2001) The Chi-square test of independence. *Biochemia medica*, no. 23(2), pp. 143–149.
21. Mittal, V., Kamakura W. A. (2001) Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, no. 38(1), 131–142.
22. Nelson O., Mancilla W., Sepúlveda S. (2017) Upstream information distortion in the agro food supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, no. 22(5), pp. 411–423.
23. Prajogo D., Olhager J. (2012) Supply chain integration and performance: The effects of long term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, no. 135(1), pp. 514–522.
24. Sargeant A., Lee S. (2004) Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector: The Impact on Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, no. 33(2), pp. 185–202.
25. Sheth J. N., Malhotra N. K., Kitchen P. J., Burgmann I. (2010) *Integrated Marketing Communication*. Wiley International Encyclopedia of Marketing (Part 4: Advertising and Integrated Communication). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
26. Thomson M., Mcinnis D. J., Park C. W. (2005) The Ties that Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, no. 15(1), pp. 77–91.
27. Tirenni G., Labbi A., Berrospi C., Elisseeff A., Bhose T., Pauro K., Pöyhönen S. (2007) Customer Equity and Lifetime Management (CELM) Finnair Case Study. *Marketing Science*, no. 26(4), pp. 553–565.
28. Venkatesan R., Kumar V. (2004) A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, no. 68(4), pp. 106–125.

**Kostiuk M. V., Ph.D. Student**

*Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University*

*ekonomyst-8105@ukr.net*

*ORCID: 0009-0002-2920-8393*

## **ECONOMIC ESSENCE OF COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES ON THE BASIS OF INNOVATION**

**Abstract.** *The article examines the economic essence of the competitiveness of food industry enterprises on the basis of information and innovation technologies to increase the efficiency of the logistics system in the sectoral structure of the consumer market. A proper interpretation of the concept of economic essence "competitiveness of food industry enterprises" is proposed. A general block diagram of stimulating and disincentive factors that determine the strengthening and weakening of the competitiveness of food industry enterprises is given. The proposed factors of potential advantages of the food industry in the country are interconnected to increase the competitiveness of enterprises in the structural restructuring of industries on the basis of EU preferences, information and innovation technologies and food supply. Theoretical and methodological aspects of the formation of the competitive structure of the food industry allow us to group the main directions of research in the following sequence: identification of factors that influence the formation of the industry (food processing) structure; study of the theory of industry market structures; improvement of the structure of the food industry by methods of modeling the directions of export-oriented production, as well as technological boundaries and innovations; improvement of methods of state regulation of sectoral restructuring of the food industry, legal and legislative framework in the direction of integration environment; reconstruction of the structure of the food industry on the basis of logistics systems with strengthening of network communication through information and innovation technologies. Determinants of the development of food industry enterprises in the logistics systems of the consumer market based on the sectoral network of information and innovation technologies are given. CRM systems in the main sales processes of food industry enterprises increase the speed of sales, ensure the synchronization of sales data in logistics systems, thus ensuring the quality of service and reducing operational costs for personnel.*

**Keywords:** *competition, competitive advantages, competitiveness, food industry, enterprises, innovations.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-4>  
УДК 631.115.9:[634.8:633.2](477)

*Печко В.С., к.е.н.,  
доцент кафедри переробки сільськогосподарської продукції  
Інститут післядипломної освіти  
Національний університет харчових технологій  
peckko.v.2021@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-9681-548X*

## ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОГО КОМПЛЕКСУ НА ЗАСАДАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

***Анотація.** Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та встановленню можливих форм державно-приватного партнерства як складової стратегічного управління виноградарсько-виноробним комплексом України. Проаналізовано теоретичні підходи до трактування, різноманітність форм державно-приватного партнерства в різних галузях та на різних рівнях управління, визначено його переваги, недоліки та ключові вигоди для стейкхолдерів. Охарактеризовано нормативно-законодавчі особливості регулювання форм державно-приватного партнерства в Україні. Запропоновано можливі форми розвитку державно-приватного партнерства у сфері інфраструктурних проєктів, співпраці у сфері трансферу інновацій, маркетингу, туризму та сталого розвитку. Обґрунтовані пропозиції сприятимуть задоволенню інтересів ключових стейкхолдерів виноградарсько-виноробної галузі.*

***Ключові слова:** державно-приватне партнерство, стратегічне управління, виноградарсько-виноробний комплекс, виноградарство, виноробство, підприємство, менеджмент, кластер.*

**JEL code classification: M10, Q10**

**Постановка проблеми.** Виноробство та виноградарство в Україні представляють собою важливий сегмент національного сільського господарства. Зростаючий інтерес до вина порівняно з іншими спиртними напоями сприяє розвитку внутрішнього ринку та виноградарської галузі. Отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу створює нові виклики для місцевого виноробного сектору, що підкреслює необхідність оцінки його поточного стану та розробки стратегії розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Від початку війни, винна галузь України переживає не найкращі часи. Заміновані або знищені виноградники, розбиті підприємства, дефіцит склотари, проблеми з електрикою та логістикою — і це лише частина викликів та проблем, з якими зіштовхуються виробники вин. Суми збитків не береться рахувати ніхто, адже деякі підприємства і досі знаходяться на тимчасово окупованих територіях. Втрати сягають сотень мільйонів доларів, тому що деякі підприємства частково або повністю зруйновані, а інші - розграбовані. Через це може зрости мінімальна роздрібна ціна на вино. Тому одним із ключових векторів повоєнного відродження виноградарсько-виноробного підкомплексу АПК є побудова дієвого державно-приватного партнерства (далі – ДПП), включно з нарощуванням державної підтримки галузі, розвитком малих виробників, винного туризму тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці розвитку ДПП присвячено наукові праці низки закордонних і вітчизняних учених, зокрема К. Bayliss [1], К. Jomo [2], С. Udechukwu [3], Е. Yescombe [4], Е. Залознової [5], С. Свірко [6], Н. Ульяновського [7], П. Шилепницького [8] та ін.

Даними вченими обґрунтовано історичні етапи розвитку, диференціацію форм ДПП в різних галузях та на різних рівнях управління, а також визначено його переваги, недоліки та ключові вигоди для стейкхолдерів. Однак перспективи використання інструментів ДПП у

контексті стратегічного розвитку виноградарсько-виноробного комплексу в реаліях України потребує поглиблених досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та встановлення можливих форм ДПП як складової стратегічного управління виноградарсько-виноробним комплексом України.

**Виклад основного матеріалу.** ДПП представляє собою інноваційний механізм, який об'єднує ресурси й потенціал держави та приватного сектору з метою ефективного використання переваг обох сторін для досягнення спільних цілей та вирішення низки суспільно важливих завдань, які можуть бути складними для реалізації суб'єктами окремо.

Термін «ДПП» з'явився в США на початку ХХ ст. і спочатку стосувався спільного фінансування освітніх програм державним і приватним секторами, а потім у 1950-х рр. для позначення подібного фінансування комунальних послуг, але більш широкого контексту набув у 1960-х рр. для позначення співпраці партнерів із державного та приватного секторів у процесі оновлення міст, розвитку інфраструктури та надання соціальних послуг [4].

ХХ ст. стало періодом бурхливого поширення ДПП в багатьох країнах світу, що пов'язано з розвитком інфраструктури, зростанням ролі держави в економіці та пошуком нових джерел фінансування. Початковою точкою відліку розвитку приватно-державного партнерства в Україні є 90-ті рр. ХХ ст., а саме 1995 р. коли було прийнято Закон України «Про концесію на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» (нині втратив чинність).

В останні роки спостерігається значне поживлення інтересу до ДПП у сфері інфраструктури, зокрема у країнах, що розвиваються, це відродження відбулось під керівництвом Світового банку, але також було підтримано іншими багатосторонніми інституціями розвитку, двосторонніми донорами, національними урядами та іншими організаціями. Відповідно до цього було створено низку глобальних ініціатив, спрямованих на ДПП [1]. Також таке сприйняття ДПП урядами, особливо в країнах, що розвиваються, можна пояснити зростаючим тиском з боку громадян, організацій громадянського суспільства та засобів масової інформації, які вимагають надання достатньої кількості інфраструктурних послуг, таких як транспорт, енергетика та зв'язок [3].

ДПП переживає певний ренесанс у міжнародному політичному дискурсі, оскільки багато країн та організацій вказують на його потенціал для генерування нових ресурсів та підвищення ефективності надання державних послуг [2]. Як зазначає Н. Ульяновський виникнення концепції ДПП пов'язано з науковим осмисленням взаємодії держави й приватного сектора і вже сьогодні дана концепція застосовується більш ніж у 150 країнах світу [7, с. 121].

Концепція ДПП активно використовується в багатьох країнах світу та Європи, зокрема у Великій Британії, Іспанії, Франції, Німеччині, Польщі та Португалії. В Україні ДПП також є важливим інструментом розвитку економіки та покращення якості життя. З цією метою варто розкрити зміст поняття «ДПП».

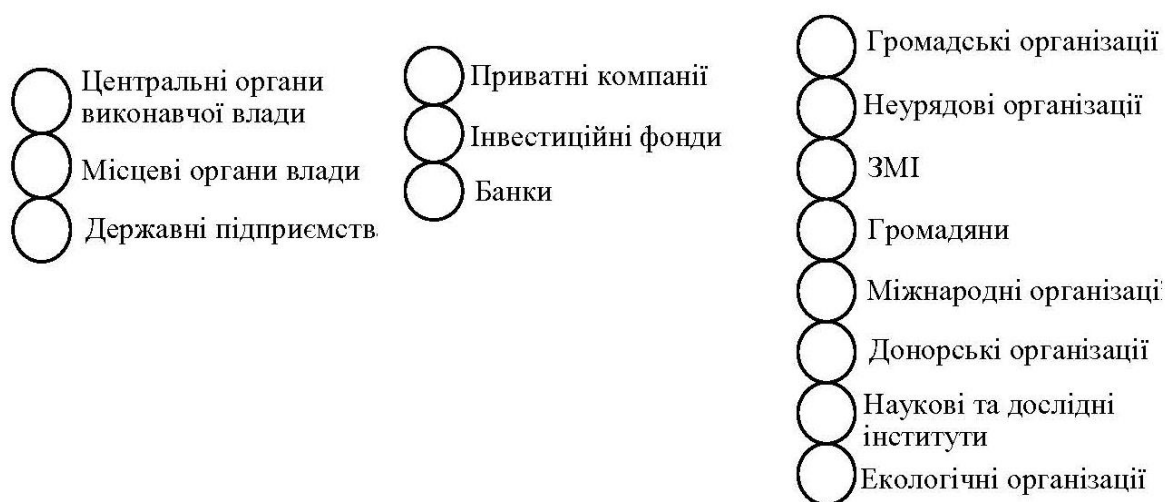
У 2004 р. Європейська Комісія опублікувала «Зелену книгу» в якій надано визначення змісту категорії ДПП та яке стало одним з найбільш впливових та широко використовуваних в науковій літературі та практиці. Так, в «Зеленій книзі» визначено ДПП як широкий спектр форм співпраці між державними органами та бізнесом з метою забезпечення фінансування, будівництва, реконструкції, управління, обслуговування інфраструктури чи надання послуг. Також в даній книзі охарактеризовано, що ДПП не має обмежень під час вибору конкретних форм співпраці, а може включати різні моделі та підходи, які мають високу відповідність потребам конкретного проекту [9].

Водночас, Європейський інвестиційний банк (European Investment Bank) визначає ДПП як загальний термін для позначення відносин, що формуються між приватним сектором та державними органами, часто з метою залучення ресурсів та/або досвіду приватного сектору з метою надання допомоги у забезпеченні активами та послугами державного сектору [10].

В процесі аналізу поглядів низки науковців на зміст категорії «ДПП» встановлено, що визначення мають ряд певних особливостей та спільних характеристик. Так, деякі визначення не враховують всі аспекти (економічні, правові, соціальні тощо), окремі автори використовують термінологію, яка має неоднозначне тлумачення і затрудняє інтерпретацію

змісту категорії, деякі науковці розглядають партнерство між державою та приватними структурами, інші доповнюють його впливом громадських інститутів. Проте вони також мають певні спільні характеристики, а саме: довгостроковий характер партнерства, метою співпраці якого є досягнення спільних цілей; ДПП ґрунтується на принципах рівноправності, добровільності, ефективності тощо.

Ми вважаємо, що ДПП варто розглядати не просто як науковий термін, а визначати його як унікальний механізм, що об'єднує державу, приватний сектор та громадськість з метою реалізації спільних цілей, як систему довгострокових договірних відносин, з визначеними принципами та механізмами реалізації між державними органами влади, приватним сектором та громадськими інститутами, яка ґрунтується на співпраці, а не на конкуренції та спрямована на спільне досягнення не лише економічних, але й соціально значущих цільових орієнтирів. На рис. 1 визначені ключові стейкхолдери, які залучаються до реалізації проєктів ДПП, зокрема і на підприємствах виноградарсько-виноробного комплексу.



**Рис. 1. Ключові стейкхолдери ДПП**

*Джерело: побудовано автором*

Для ДПП характерними є ряд певних ознак, що дозволяє відрізнити дану форму відносин від інших форм співпраці між державою, приватним сектором та громадськими інститутами. В ст. 3 Закону України «Про державно-приватне партнерство» визначено ряд ознак, що притаманні даній системі договірних відносин:

- створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта ДПП та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом;
- овготривалість відносин (від 5 до 50 років);
- передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення ДПП;
- внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт ДПП [11].

Варто підкреслити, що законодавче регулювання ДПП може вказувати на нормативно-правові акти, які регулюють дану сферу відносин між приватним та державним секторами. Сюди варто віднести різноманітні закони, укази, постанови, рішення та інші нормативно-правові акти. Ці нормативно-правові акти встановлюють правові рамки та вимоги, які суб'єкти ДПП повинні дотримуватися у своїй діяльності.

Для успішної реалізації проєкту ДПП важливе значення має вибір форми співпраці. Можливі комбінації співпраці між державним та приватним секторами надзвичайно різноманітні. На рис. 2 нами відображено авторське бачення можливих проєктів та форм ДПП у сфері виноградарства та виноробства.

Основними вигодами наведених проєктів ДПП є підтримка малого фермерства в галузі виноградарства; розвиток інфраструктури сільських територій; модернізація наявних та

будівництво нових потужностей винних та переробних заводів; об'єднання науки та бізнесу у сфері трансферу інновацій, розробка та апробація нових сортів винограду та сучасних агротехнічних прийомів; зростання рівня професіоналізму в галузі, підвищення стандартів якості продукції та виробництва загалом; підвищення впізнаваності вітчизняного вина на світових ринках та посилення брендування продукції на внутрішньому ринку як зі сторони держави, так і виробників; налагодження тісного діалогу між ключовими стейкхолдерами виноградарсько-виноробної галузі на основі підвищення дієвості співпраці з громадськими об'єднаннями та асоціаціями виробників; розвиток регіонального винного туризму, підвищення рівня зайнятості сільського населення; підвищення рівня екологічної відповідальності та просування цілей сталого розвитку тощо.



**Рис. 2. Основні форми можливого ДПП у галузі виноградарства та виноробства**

*Джерело: розроблено автором*

**Висновки.** Таким чином, ДПП є важливим компонентом стратегічного розвитку виноградарсько-виноробного комплексу за рахунок взаємного задоволення інтересів та врахування потреб держави, бізнесу та громад. Обґрунтовані у статті можливі форми розвитку ДПП у сфері інфраструктурних проєктів, співпраці в сфері трансферу інновацій, маркетингу, туризму та сталого розвитку сприятимуть активізації ділової активності фермерів-виноградарів і переробних підприємств, покращенню інвестиційного клімату, розвитку сільських територій та аграрного туризму, зростанню експортного потенціалу й продовольчої безпеки держави в цілому. На нашу думку, максимальний ефект від втілення в життя обґрунтованих напрямів та проєктів ДПП можливий на основі створення регіональних виноградарсько-виноробних кластерів із обов'язковим залученням держави, місцевих громад, інвесторів, громадських організацій і асоціацій, безпосередніх виробників та



переробників продукції, туристичного бізнесу, наукових установ та освітніх закладів, постачальників ресурсів тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Bayliss K., Van Waeyenberge E. Unpacking the Public Private Partnership Revival. *The Journal of Development Studies*. 2017. Vol. 54. No. 4. P. 577–593.
2. Jomo K.S., Chowdhury A., Sharma K., Platz D. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for Purpose? URL: [https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148\\_2016.pdf](https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf) (дата звернення: 07.10.2024).
3. Udechukwu C.E. Sustainable development of infrastructure in Lagos-Nigeria through public private partnership. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*. 2012. Vol. 2(6). P. 30–47.
4. Yescombe E.R. *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. Elsevier Science & Technology Books, 2011. 369 p.
5. Залознава Ю., Петрова І., Трушкіна Н. Класифікація форм державно-приватного партнерства: узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2016. Vol. 2. No. 3. P. 88–105.
6. Свірко С. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 118–127. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-118-127](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-118-127)
7. Ульянченко Н. Методологічні засади аналізу поняття «державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я». *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 4. С. 118–136. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-118-136>
8. Шилепницький П. Державно-приватне партнерство: теорія і практика: монографія. Львів : Ін-т регіон. дослідж., 2011. 455 с.
9. «Зелена книга» Європейської комісії щодо Державно-приватного партнерства та Закон Співдружності про державні контракти і концесії, COM (2004) 327 final, 30.04.2004.
10. European Investment Bank. The EIB's Role in Public-Private Partnerships (PPPs), European Investment Bank, Luxembourg. 2004. URL: [https://www.eib.org/attachments/thematic/eib\\_ppp\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/thematic/eib_ppp_en.pdf) (дата звернення: 07.10.2024).
11. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

**References:**

1. Bayliss K., Van Waeyenberge E. (2017) Unpacking the Public Private Partnership Revival. *The Journal of Development Studies*, vol. 54, no. 4, pp. 577–593. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220388.2017.1303671>
2. Jomo K. S., Chowdhury A., Sharma K., Platz D. (2016) Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for Purpose? Available at: [https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148\\_2016.pdf](https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf) (accessed October 7, 2024).
3. Udechukwu C. E. (2012) Sustainable development of infrastructure in Lagos-Nigeria through public private partnership. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, vol. 2(6), pp.30–47.
4. Yescombe E. R. (2011) *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. Elsevier Science & Technology Books, 369 p.
5. Zaloznova Yu., Petrova I., Trushkina N. (2016) Klyasifikatsiia form derzhavno-pryvatnoho partnerstva: uzahalnennia zarubizhnoho ta vitchyznianoho dosvidu [Classification of Forms of Public-Private Partnership: Generalisation of Foreign and Domestic Experience]. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, vol. 2, no. 3, pp. 88–105.
6. Svirko S. (2023) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument innovatsiinoho rozvytku urbanizovanykh terytorii [Public-private partnership as a tool for innovative development of urbanised areas]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1(103), pp. 118–127. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-118-127](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-118-127)
7. Ulianchenko N. (2023) Metodolohichni zasady analizu poniattia “derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi okhorony zdorovia” [Methodological basis for analysing the concept of ‘public-private partnership in healthcare’]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, no. 4, pp. 118–136. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-118-136>
8. Shylepnytskyi P. (2011) Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoriia i praktyka [Public-private partnership: theory and practice]. Lviv: In-t rehion. doslidzh., 455 p. (in Ukrainian)
9. The European Commission (April 30, 2004) The European Commission 's Green Paper on Public-Private Partnerships and the Commonwealth Contracts and Concessions Act, COM 327 final.
10. European Investment Bank (2004) The EIB's Role in Public-Private Partnerships (PPPs). Available at: [https://www.eib.org/attachments/thematic/eib\\_ppp\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/thematic/eib_ppp_en.pdf) (accessed October 7, 2024).
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010) Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [About public-private partnerships]. Law of Ukraine of 01.07.2010 No. 2404-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (accessed October 7, 2024).

*Pechko V. S., Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Agricultural Products Processing  
Institute of Postgraduate Education  
National University of Food Technologies  
peckko.v.2021@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-9681-548X*

## **PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE VITICULTURE AND WINE INDUSTRY ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP**

**Abstract.** *Public-private partnerships play a key role in the development of the agri-food sector, providing access to investment, technology and knowledge that stimulate innovation and efficiency. Cooperation between the state and business helps to improve infrastructure, expand markets and ensure food security. In addition, cooperation helps to improve infrastructure, develop markets and ensure the stability of food supplies. The article is devoted to theoretical substantiation and identification of possible forms of public-private partnership as a component of strategic management of the viticulture and wine industry of Ukraine. The article analyses theoretical approaches to the interpretation, variety of forms of public-private partnership in different industries and at different levels of management, identifies its advantages, disadvantages and key benefits for stakeholders. The author describes the regulatory and legislative features of regulation of public-private partnerships in Ukraine. It is proved that public-private partnership should be considered not just as a scientific term, but should be defined as a unique mechanism that brings together the State, the private sector and the public with a view to achieving common goals, as a system of long-term contractual relations with certain principles and mechanisms of implementation between public authorities, the private sector and public institutions, which is based on cooperation rather than competition and is aimed at jointly achieving not only economic but also socially significant targets. Possible forms of development of public-private partnerships in the field of infrastructure projects, cooperation in the field of innovation transfer, marketing, tourism and sustainable development are proposed. The substantiated proposals will contribute to the intensification of business activity of winegrowers and processing enterprises, improvement of the investment climate, transfer of innovations, development of rural areas and agrarian tourism, growth of export potential and food security of the state in general.*

**Keywords:** *public-private partnership, strategic management, viticulture and winemaking complex, viticulture, winemaking, enterprise, management, cluster.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-5>  
УДК 631.152

*Степанюк Р.С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
ekonomyst-8105@ukr.net  
ORCID: 0009-0005-1499-5496*

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** В статті розглянуто технологія діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах сукупної цінності компонент. Розробка методичний підхід до діагностики цільових параметрів антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, які базується на комплексній композиції вартісно-орієнтованих компонент зростання власного капіталу, враховуючи ймовірність «зон невизначеності економічного розвитку», що уможливило вибір бінарного сценарію стану фінансової спроможності та рентабельності за модифікованими індикаторами антикризової стійкості. Визначено склад детермінованих факторів антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств для визначення зв'язку інвестицій з капіталізацією власного капіталу, що спрямовується в інновації господарюючих суб'єктів. Запропоновано розраховувати множини змінних стану фінансової спроможності сільськогосподарських підприємств у середньостроковому періоді через модифікацію факторів нерозподіленому прибутку.*

***Ключові слова:** антикризовий потенціал, економічний розвиток, фінансова спроможність, власний капітал, сільськогосподарські підприємства.*

**JEL code classification: Q13, Q55, R11**

**Постановка проблеми.** Значна волатильність світових ринків продовольства та рецесія на глобальному ринку сільськогосподарської сировини вимагають від сільськогосподарських підприємств формувати антикризовий потенціал економічного розвитку із стратегічними перспективами уникнення в майбутньому надмірних втрат при різких коливаннях ринкової кон'юнктури. Необхідними передумовами оцінки перспектив економічного розвитку сільськогосподарських підприємств є значна ресурсна база, яка дозволяє отримувати прийнятний рівень рентабельності. Проте вплив дестабілізуючих факторів невизначеності економічного розвитку сільськогосподарських підприємств в зовнішньому середовищі та загострення воєнного конфлікту в Україні, спричиняє виникнення кризових явищ різного характеру, в тому числі генезису конкуренції на ринку.

Зовнішні впливи посилюють недосконалість та недостатню гнучкість формування антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств, погіршуючи відтворювальні процеси в організації технологічного циклу виробництва та мотивації персоналу на працю. З огляду це, антикризовий потенціал економічного розвитку сільськогосподарських підприємств має розглядатися як один із ключових пріоритетів аграрного сектора економіки щодо формування їх ринкової вартості, за умови врегулювання політики реалізації інновацій в сільському господарстві. Стійке формування антикризового потенціалу економічного розвитку сільських підприємств в аграрному секторі економіки можливе лише на умовах захищеності всіх етапів їх життєвого циклу від чинників, що діють системно та нівелюють інтенсивне впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність. Для упередження цих наслідків необхідно використовувати вартісно-орієнтовні компоненти антикризової стійкості, що забезпечують перспективи зростання доданої вартості та власних джерел

фінансування технологічних інновацій і, таким чином, впроваджувати в дію механізми стабілізації економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню та вирішенню проблем забезпечення антикризової стійкості та її моніторингу на різних рівнях економічного розвитку суб'єктів аграрного сектора економіки присвячені роботи О. Ареф'єва, С. Мізюк, М. Ращепкіна [1], Е. Альтмана, М. Іваніч-Дроздовської, Є. Лайтінен, А. Сувас [14], Дж. Рабіновича [23], Л. Лігоненко [6]. Питання кризи, як закономірного явища економічного розвитку, концептуально обґрунтовано у працях С. Гасанова, А. Штангрет, Я. Котляревського [3], В. Геєць, А. Гриценко [4], О. Кузьміна, О. Мельника, Л. Ноджак [5], Н.Тюріна, О. Шатайло [8]. Дослідженню науково-методичних засад антикризового менеджменту присвячені розробки В. Бугай, М. Бурка [2], О. Федорук [9], В. Бівер [16], С. Ченг, С. Чен, Ч. Фу [17], Е. Дікін [18], Дж. Фулмер, Дж. Мун, Т. Гевін, М. Ервін [19]. Проте, окремі питання об'єктивно потребують методичних положень щодо впровадження інструментарію антикризового потенціалу, який забезпечують стійкість економічного розвитку сільськогосподарських підприємств із стабілізаційними заходами на всіх стадіях циклу використання активів за часом, ризиками, враховуючи специфіку та циклічність розвитку інновацій в аграрному секторі економіки, мультиплікативні та дифузійні процеси, що дозволяють не тільки адекватно реагувати на наявні кризові явища, але й прогнозувати потенційні фактори ризику.

**Формулювання цілей статті.** Дослідження присвячено розробці методичного підходу до діагностики антикризового потенціалу сільськогосподарських підприємств, які базується на комплексній композиції вартісно-орієнтованих компонент зростання власного капіталу, враховуючи ймовірність «зон невизначеності економічного розвитку», що уможливило вибір бінарного сценарію стану фінансової спроможності та рентабельності господарюючих суб'єктів за модифікованими індикаторами антикризової стійкості.

**Виклад основного матеріалу.** Суб'єкти галузі сільського господарства, що функціонують у відкритій ринковій економіці, перебувають під багаточисельним впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, які частково підконтрольні та перебувають поза сферою їх впливу при формуванні конкуренції на ринку [12]. Діагностика антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, базується на вартісно-орієнтованих компонентах зростання власного капіталу та дозволяє спрямувати фокус оцінювання кількісних та якісних показників ринкової вартості господарюючих суб'єктів. Кількісні параметри антикризового потенціалу економічного розвитку (ринкової вартості) діагностують орієнтовне зростання вартості сільськогосподарських підприємств, якісні параметри – імідж, ділові зв'язки, досвід роботи працівників тощо) потребують визначення в диференційованому режимі величини капіталовкладень для нарощування вартості власного капіталу господарюючих суб'єктів [12; 18].

Залежно від типу параметрів антикризового потенціалу економічного розвитку, кількісні вартісно-орієнтованими компонентами зростання власного капіталу за фінансовими індикаторами (рентабельність капіталу, активів, інвестицій, економічна додана вартість, чистий грошовий потік, вартість капіталу тощо), та за операційними індикаторами (оборотність активів, оновлення основних засобів, частка на ринку, приріст (зменшення) активів тощо), дозволяють ідентифікувати критерії, які характеризують дохідність капіталовкладень в інновації та безпечний процес виробництва сільськогосподарських підприємств. Інновації, при цьому, є фактором, що створюють умови нарощення прибутку суб'єктів господарювання із зростанням дивідендних ресурсів за вкладеннями, і, в той же час, є джерелом формування додаткового ризику, який навпаки, демонструє ймовірнісний ризик-сценарій інноваційності капіталовкладень сільськогосподарських підприємств [21; 25; 26].

Крім того, багаточисельна варіація розрахунку параметрів антикризового потенціалу економічного розвитку через вартісно-орієнтовні компоненти зростання власного капіталу сільськогосподарських підприємств, передбачає такі індикатори: додана економічна вартість (EVA), економічний прибуток (EP), чистий залишковий прибуток (RE), додана грошова вартість (CVA), ринкова вартість (MV), стратегічна вартість (SV), додаткова вартість (SVA),

загальна віддача на вкладений капітал підприємства (TSR) [20; 22; 23; 26]. Це дозволяє сільськогосподарських підприємств обирати ті методи діагностування, які найбільш повно узгоджуються з особливостями їх операційної, інвестиційної та інноваційної діяльності, галузевої приналежністю та іншими умовами функціонування в аграрному секторі економіки.

В контексті вартісно-орієнтовного підходу, запропоновано модель діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку, яка описує залежність зміни величини капіталізації вартості власного капіталу сільськогосподарських підприємств при реалізації інноваційних технологій в операційному циклі виробництва, який залежить від рівня фінансової спроможності, за різних умов впливу зовнішнього середовища. Модель дозволяє більш точно діагностувати фактори антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств, за умови виникнення ризикових ситуацій, пов'язаних суто з інноваційною складовою операційної діяльності та які належать до специфічних (ідіосинкратичних) та системних (ринкових) ризиків. Додаткові параметри, впроваджені в моделі дозволяють враховувати галузеву специфіку сільськогосподарських підприємств із критичним значенням фінансової спроможності. При цьому, залежно від галузевої приналежності сільськогосподарських підприємств (група середніх або група малих підприємств), визначається їх потреба в обсязі капіталовкладень, очікуваному фінансових результатах від введених інновацій в операційний цикл та ймовірних параметрів антикризової стійкості.

У загальному вигляді трифакторна модель діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств може бути представлена наступним рівнянням [24; 25; 26]:

$$r_i = \gamma_i + \beta_{i1}(r_m - r_f) + \beta_{i2}r_{smb} + \beta_{i3}r_{hml} + \varepsilon_i, \quad (1)$$

де,  $r_i$  – дохідність  $i$ -го активу при інвестуванні власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу;  $\gamma_i$  – очікувана дохідність  $i$ -го активу при інвестуванні в інноваційні технології операційного циклу за відсутності впливу на нього ризик-факторів;  $r_m$  – дохідність від активів за умови використання запозичених інвестицій;  $r_f$  – безкризова ставка;  $r_{smb}$  – різниця між дохідністю активів за середньозваженим портфелем запозичених інвестицій та активами сільськогосподарського підприємства із малою та середньою часткою капіталізацією власного капіталу;  $r_{hml}$  – різниця між дохідністю активів за середньозваженим портфелем запозичених інвестицій до активів, що мають середню або низьку частку між балансовою та ринковою їх вартістю;  $\beta_{i1}$ ,  $\beta_{i2}$ ,  $\beta_{i3}$  – коефіцієнти, що характеризують вплив відповідного параметру ( $r_m$ ,  $r_{smb}$ ,  $r_{hml}$ ) дохідності  $i$ -го активу при інвестуванні власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу;  $\varepsilon_i$  – похибка.

Для діагностування системного та ідіосинкратичного ризиків у моделі діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарського підприємства застосовуються регресійні коефіцієнти, що характеризують відношення дохідності власного капіталу підприємств до загального рівня дохідності середньозваженого портфеля запозичених інвестицій в безпечний процес інноваційного виробництва у розрізі кожної вартісно-орієнтовної компоненти антикризового потенціалу економічного розвитку. З цією метою рівняння (1) в моделі, трансформується із виокремленням в ній додаткового параметру антикризової стійкості ( $r_f$ ) сільськогосподарського підприємства (характеризує рівень понаднормованого стану економічної спроможності), формула (2) [24; 25; 26]:

$$r_i - r_f = \alpha_i + \beta_{i1}(r_m - r_f) + \beta_{i2}r_{smb} + \beta_{i3}r_{hml} + \varepsilon_i, \quad (2)$$

В загальному випадку дохідність власного капіталу визначається з урахуванням зміни чистого прибутку та суми сплачених за ним дивідендів [24; 25; 26]:

$$r_{ik} = \frac{(P_{ik} - P_{ik-1} + D_{ik})}{P_{ik-1}}, \quad (3)$$

де,  $P_{ik}$  та  $P_{ik-1}$  – чистий прибуток сільськогосподарського підприємства на кінець певного кварталу  $k$  та  $k-1$  відповідно;  $D_{ik}$  – сума дивідендів, виплачених підприємством у звітному періоді в розрахунку на квартал  $k$ .

Ставка  $r_{hml}$  визначається як різниця в дохідності, отримана від вкладення коштів в активи із низькою капіталізацією власного капіталу та інвестиціями в активи, які мають високу капіталізацією власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу, і, які є менш ризикові. Ставка  $r_{smb}$  відображає додаткову дохідність запозичених інвестицій, за якої сільськогосподарське підприємство згодні купувати активи з малою капіталізацією власного капіталу в інновації і продавати активи з великою капіталізацією власного капіталу в інновації. Додатне значення показника  $r_{smb}$  свідчить, що дохідність запозиченого портфеля інвестицій в активи сільськогосподарського підприємства із малою капіталізацією власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу є вищою від активів із великою капіталізацією власного капіталу в інновації. Від’ємне значення, навпаки, сигналізує про висску дохідність запозичених інвестицій в активи із великою капіталізацією власного капіталу в інновації [25; 26].

У свою чергу, ставка  $r_{hml}$  – це додаткова дохідність, отримана сільськогосподарським підприємством, що вкладає кошти в інноваційні технології операційного циклу з високою часткою балансової вартості активів до ринкової, очікуючи, що ця група активів принесе більший прибуток від операційної діяльності. Сільськогосподарські підприємства, що надають перевагу придбанню таких активів, сподіваються на зростання їх вартості в майбутньому, в такому випадку вони отримують прибуток за рахунок зміни їх ринкової вартості. Стратегія сільськогосподарських підприємств, що надають перевагу активам з низькою величиною балансової вартості по відношенню до ринкової (активи росту), розрахована як на зростання прибутку, так і зростання власного капіталу, що активізує позитивні очікування капіталовкладень в інноваційні технології операційного циклу [25; 26].

Для розрахунку компонентів  $r_{smb}$  та  $r_{hml}$  необхідно провести розподіл досліджуваних сільськогосподарських підприємств на групи за параметрами антикризової стійкості – індекс ринкової капіталізації власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу ( $PK_{вк}^{iou}$ ) та співвідношення величини балансової та ринкової вартості активів ( $СБР_a$ ).

Використання першого параметра має деякі відмінності: поділ сільськогосподарських підприємств на середні і малі може відбуватися порівну 50% / 50% [19] або ж за пропорцією 20% / 80% середні і малих суб’єктів господарювання, відповідно [18]. Більш прийнятним є перший підхід діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств з рівним розподілом параметрів ринкової капіталізації власного капіталу в інноваційного технології операційного циклу. Відповідно до другого підходу параметри підприємства розподіляються у пропорції 30% / 40% / 30% [1], тобто з низьким, середнім та високим значенням показника співвідношення величини балансової і ринкової вартості активів. При цьому, для розрахунку ставок  $r_{smb}$  та  $r_{hml}$  у досліджуваному періоді необхідним є групування сільськогосподарських підприємств за показниками ринкової капіталізації власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу та співвідношення величини балансової і ринкової вартості активів, розрахованими за попередній період. Матриця, що використовується для розподілу сільськогосподарських підприємств за розглянутими параметрами антикризового потенціалу економічного розвитку представлено у табл. 1.

Індекс ринкової капіталізації власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу визначається як добуток кількості активних сільськогосподарських підприємств до різниці між часткою нерозподіленого прибутку у активи з інноваційною складовою придбаних за їх ринковою вартістю на ринку до активів з інноваційною складовою придбаних за рахунок позикового капіталу).

Таблиця 1

**Матриця для розрахунку параметрів  $r_{smb}$  та  $r_{hml}$  антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств**

Критерії розподілу		Рівень співвідношенням величини балансової і ринкової вартості активів із інноваційною складовою ( $CBP_a$ )		
		Низький (L) – 30% сільськогосподарських підприємств	Середній (M) – 40% сільськогосподарських підприємств	Високий (H) – 30% сільськогосподарських підприємств
Індекс ринкової капіталізації власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу ( $PK_{ек}^{іоц}$ )	Малі (S) – 50% сільськогосподарських підприємств	SL	SM	SH
	Середні (C) – 50% сільськогосподарських підприємств	CL	CM	CH

Джерело: сформовано за даними [23; 24; 25; 26]

Вартісно-орієнтовні компоненти зростання власного капіталу від інноваційної діяльності сільськогосподарського підприємства при розрахунку показника співвідношення балансової і ринкової вартості активів ( $CBP_a$ ) характеризують їх рівень антикризової стійкості при перерозподілі власного капіталу в інноваційні активи майнового потенціалу (створена вартісна цінність інноваційних активів), що зменшений на величину зобов'язань [15].

На наступному кроці безпосередньо розраховуються значення показників  $r_{smb}$  та  $r_{hml}$ . Додаткова дохідність активів за параметром  $r_{smb}$  визначається як різниця між середньою дохідністю портфеля запозичених інвестицій в активи малих сільськогосподарських підприємств з малою капіталізацією власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу та середньою дохідністю портфеля інвестицій в активи середніх сільськогосподарських підприємств з великою капіталізацією власного капіталу в інновації [25; 26; 23; 24]:

$$r_{smb} = \frac{SL + SM + SH}{3} - \frac{CL + CM + CH}{3}, \quad (5)$$

Для визначення значень  $r_{hml}$  знаходиться різниця між середнім арифметичним дохідності портфеля активів з високим показником співвідношення їх балансової і ринкової вартості та середньою дохідністю портфеля активів з низьким рівнем співвідношення їх балансової і ринкової вартості [25; 26; 23; 24]:

$$r_{hml} = \frac{SH + CH}{2} - \frac{SL + CL}{2}, \quad (6)$$

Відповідно до запропонованого методичного підходу сукупність детермінованих параметрів антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств для діагностування впливу власних та позикових інвестицій на капіталізацію власного капіталу, що спрямований в інноваційні технології суб'єктів агробізнесу представлена в табл. 2.

Таблиця 2

**Діагностика факторів антикризового потенціалу економічного розвитку  
сільськогосподарських підприємств на засадах взаємодії множини змінних  
(обсяг власних та запозичених інвестицій та індекс капіталізації власного капіталу  
спрямованого у інноваційні технології операційного циклу)**

Змінні	Показник	Економічний зміст
<b>Залежні змінні</b>		
П <sub>в</sub> ДЗІ	Понаднормова дохідність активів від запозичених інвестицій	Рівень відхилення реальної дохідності активів з інноваційною складовою від запозичених інвестицій сільськогосподарським підприємством по відношенню до розрахункового. За умов ефективного ринку цей індикатор повинен дорівнювати 0. Відхилення від цього значення свідчить, що учасники ринку «недооцінюють» або «переоцінюють» інвестування в активи підприємства, що забезпечують капіталізацію власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу
СР	Системний ризик	Характеризує відхилення дохідності активів від запозичених інвестицій сільськогосподарським підприємством під впливом загальноринкових чинників (розраховується за показниками ринку інвестицій в країні)
ІР	Ідіосинкратичний (несистемний) ризик	Відображає відхилення дохідності активів від запозичених інвестицій сільськогосподарським підприємством під впливом специфічних для нього чинників (визначається коефіцієнтами $r_{smb}$ та $r_{hml}$ )
<b>Незалежні змінні (факторна ознака)</b>		
ІА	Інноваційна активність сільськогосподарського підприємства	Характеризує рівень інноваційності сільськогосподарського підприємства (визначається співвідношенням обсягу операційних витрат із інноваційною складовою до загальної вартості активів в майновому потенціалі суб'єкта господарювання)
<b>Додаткові параметри</b>		
ІЕС (Q <sub>1</sub> )	Індекс економічного розвитку регіону (сільської ОТГ)	Індекс, що характеризує загальний рівень економічного розвитку підприємницької діяльності та захист інвестицій у регіоні (сільській ОТГ)
ІР (Q <sub>2</sub> )	Інноваційність регіону (сільської ОТГ)	Визначається як складова індексу антикризової стійкості регіону (сільської ОТГ) за показниками інноваційної економіки і безпечного рівня економічного розвитку агробізнесу
<b>Контрольні змінні</b>		
ROA (Q <sub>3</sub> )	Рентабельність активів	Показник, що враховується сільськогосподарським підприємством при прийнятті рішень щодо придбання інноваційних технологій, як активу та його використання в операційному циклі
Assets (Q <sub>4</sub> )	Загальна вартість активів підприємства	Відображає масштаби діяльності сільськогосподарського підприємства; дає загальне уявлення про його майновий потенціал
Net sales (Q <sub>5</sub> )	Чистий дохід інноваційних технологій в операційному циклі	Характеризує позицію сільськогосподарського підприємства на ринку та масштаби його інноваційної діяльності
Employees (Q <sub>6</sub> )	Кількість працівників	Додатковий фактор, що характеризує розмір сільськогосподарського підприємства та масштаби його діяльності в бізнес середовищі

Джерело: розроблено автором

Для специфікації запропонованої економіко-математичної моделі необхідно врахувати декілька важливих аспектів. По-перше, оскільки масив вхідних даних щодо показників дохідності активів і притаманного їм ризиків формується у розрізі окремих сільськогосподарських підприємств, то можна провести їх групування за параметрами антикризової стійкості в окремому регіоні, в якому вони функціонують. По-друге, необхідно



врахувати складність та багатофакторність зв'язку між досліджуваними параметрами діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку, а також наявність ряду додаткових чинників, що впливають на капіталізацію власного капіталу в інновації, але з об'єктивних причин не можуть бути враховані в дослідженні. Для узагальнення впливу цих чинників необхідним є введення в модель додаткових параметрів –  $\beta^0$ ,  $\delta^0$ ,  $\omega^0$ , які дозволяють кількісно формалізувати причинно-наслідкову залежність економічних індикаторів на основі проведення регресійного аналізу та продемонструвати адекватність побудованої моделі, перевірити статистичну значущість параметрів антикризового потенціалу економічного розвитку за структурними рівняннями (формула (7)–(9)) [11; 17; 25].

$$P_{nDZ}I_{ijkt} = \beta_{ijkt}^0 + \beta_{ikt}^{IA} \times IA_{ijkt} + \sum_{p=1}^P \beta_{ik,p}^Z \times Q_{ijkt,p} + \varepsilon_{ijkt}, \quad (7)$$

$$CP_{ijkt} = \delta_{ijkt}^0 + \delta_{ijkt}^{IA} \times IA_{ijkt} + \sum_{p=1}^P \delta_{ik,p}^Z \times Q_{ijkt,p} + \mu_{ijkt}, \quad (8)$$

$$IP_{ijkt} = \omega_{ijkt}^0 + \omega_{ikt}^{IA} \times IA_{ijkt} + \sum_{p=1}^P \omega_{ik,p}^Z \times Q_{ijkt,p} + \varphi_{ijkt}, \quad (9)$$

$$\varepsilon_{ijkt} \approx N(0, \sigma_\varepsilon), \mu_{ijkt} \approx N(0, \sigma_\mu), \varphi_{ijkt} \approx N(0, \sigma_\varphi),$$

$$Cov(\varepsilon_{ijkt}, \mu_{ijkt}) \neq 0, Cov(\varepsilon_{ijkt}, \varphi_{ijkt}) \neq 0, Cov(\mu_{ijkt}, \varphi_{ijkt}) \neq 0$$

де,  $P_{nDZ}I_{ijkt}$  – понаднормова дохідність активів від запозичених інвестицій в активи  $i$ -го сільськогосподарського підприємства  $j$ -ї галузі сільського господарства в  $k$ -му регіоні (сільській ОТГ) у рік  $t$ ;  $CP_{ijkt}$  – системний ризик на актив для  $i$ -го сільськогосподарського підприємства  $j$ -ї галузі сільського господарства в  $k$ -му регіоні (сільській ОТГ) у рік  $t$ ;  $IP_{ijkt}$  – ідіосинкратичний ризик на актив для  $i$ -го сільськогосподарського підприємства  $j$ -ї галузі сільського господарства в  $k$ -му регіоні (сільській ОТГ) у рік  $t$ ;  $IA_{ijkt}$  – рівень інноваційної активності  $i$ -го сільськогосподарського підприємства  $j$ -ї галузі сільського господарства в  $k$ -му регіоні (сільській ОТГ) у рік  $t$ ;  $Q_{ijkt,p}$  – інші (додаткові) параметри антикризового потенціалу економічного розвитку, що впливають на капіталізацію власного капіталу в інноваційні технології операційного циклу сільськогосподарського підприємства;  $\beta_{ijkt}^0$ ,  $\delta_{ijkt}^0$ ,  $\omega_{ijkt}^0$  – змінні, що відображають відмінності між сільськогосподарськими підприємствами  $j$ -ї галузі сільського господарства в  $k$ -му регіоні (сільській ОТГ) у рік  $t$ ;  $\beta_{ik,p}^Z$ ,  $\delta_{ik,p}^Z$ ,  $\omega_{ik,p}^Z$  – коефіцієнти, що характеризують рівень впливу параметрів антикризового потенціалу економічного розвитку на відповідну залежну змінну;  $\varepsilon_{ijkt}$ ,  $\mu_{ijkt}$ ,  $\varphi_{ijkt}$  – похибки.

Необхідно зауважити, що окрім відображених в моделі (рівняння 7–9) функціональних залежностей між змінними, існує ряд неврахованих латентних факторів, дія яких може проявлятися специфічно для окремого сільськогосподарськими підприємствами на рівні регіоні (сільській ОТГ), починаючи з базових параметрів моделі. Відповідно, вплив гетерогенних чинників, що не включені до основної моделі, описується за допомогою наступних рівнянь (формули (10)–(18)) [9; 11; 17; 27].

$$\beta_{ijkt}^0 = \beta^0 + \sum_{d=1}^D \gamma_d^{cons} \times F_{i,d} + \sum_{J=1}^J \beta_J^0 \times D_J + \sum_{r=1}^R \lambda_r^{cons} \times F_{k,r} + \sum_{v=1}^V \beta_v^{Inv} \times V_{kt,v} + \sum_{m=1}^M \beta_m^{year} \times W_t + \zeta_{ijkt}^0, \quad (10)$$

$$\beta_{ijkt}^{IA} = \beta^{IA} + \sum_{d=1}^D \gamma_d^{IA} \times F_{i,d} + \sum_{r=1}^R \lambda_r^{IA} \times F_{k,r} + \sum_{v=1}^V \beta_v^{Mod \times IA} \times V_{kt,v} + \zeta_{ijkt}^{IA}, \quad (11)$$

$$\beta_{ik,p}^Z = \beta_p^Z + \zeta_{ik,p}^Z, \quad (12)$$

$$\delta_{ijkt}^0 = \delta^0 + \sum_{d=1}^D \theta_d^{cons} \times F_{i,d} + \sum_{j=1}^J \delta_j^0 \times D_j + \sum_{r=1}^R \varphi_r^{cons} \times F_{k,r} + \sum_{v=1}^V \delta_v^{Inv} \times V_{kt,v} + \sum_{m=1}^M \delta_m^{year} \times W_t + \zeta_{ijkt}^0, \quad (13)$$

$$\delta_{ik,p}^Z = \delta_p^z + \zeta_{ik,p}^Z, \quad (14)$$

$$\omega_{ijkt}^0 = \omega^0 + \sum_{d=1}^D K_d^{cons} \times F_{i,d} + \sum_{j=1}^J \omega_j^0 \times D_j + \sum_{r=1}^R \pi_r^{cons} \times F_{k,r} + \sum_{v=1}^V \omega_v^{Inv} \times V_{kt,v} + \sum_{m=1}^M \omega_m^{year} \times W_t + \xi_{ijkt}^0, \quad (15)$$

$$\omega_{ijkt}^{IA} = \omega^{IA} + \sum_{d=1}^D K_d^{IA} \times F_{i,d} + \sum_{j=1}^J \pi_j^{IA} \times D_j + \sum_{r=1}^R \pi_r^{IA} \times F_{k,r} + \sum_{v=1}^V \omega_v^{Mod \times IA} \times V_{kt,v} + \xi_{ijkt}^{IA}, \quad (16)$$

$$\omega_{ik,p}^{IA} = \omega_p^z + \xi_{ik,p}^Z, \quad (17)$$

$$V_{kt,v} = \varpi_{ov} + \tau_{kt,v}, \quad (18)$$

де,  $\beta^0$ ,  $\delta^0$ ,  $\omega^0$  – середні значення понаднормової дохідності активів від запозичених інвестицій, системного та ідіосинкратичного ризиків, відповідно;  $\varpi_{ov}$  – середнє значення для  $v$  (індекс економічного розвитку та інноваційність регіону або сільської ОТГ);  $\beta^{IA}$ ,  $\delta^{IA}$ ,  $\omega^{IA}$  – базові параметри впливу інноваційної діяльності на понаднормову дохідність активів від запозичених інвестицій, системного і ідіосинкратичного ризиків, відповідно;  $\beta_p^Z$ ,  $\delta_p^Z$ ,  $\omega_p^Z$  – три взаємозалежні змінні специфічних параметрів, що впливають на  $i$ -го сільськогосподарського підприємства  $j$ -ї галузі сільського господарства в  $k$ -му регіоні (сільській ОТГ);  $F_{i,d}$  –  $d$ -й вектор впливу специфічних (латентних) факторів впливу на  $i$ -го сільськогосподарського підприємства  $j$ -ї галузі сільського господарства в  $k$ -му регіоні (сільській ОТГ), і, які не враховані в моделі;  $D_j$  – вектор змінних для кожної галузі сільського господарства;  $\gamma$  – вектор багатфакторного впливу на рівні  $i$ -го сільськогосподарського підприємства  $j$ -ї галузі сільського господарства в  $k$ -му регіоні (сільській ОТГ);  $F_{k,r}$  –  $r$ -й вектор впливу факторів, специфічних для  $k$ -го регіоні (сільській ОТГ) та не врахованих у моделі;  $\lambda$  – вектор багатфакторного впливу на рівні  $k$ -го регіоні (сільській ОТГ);  $V_{kt,v}$  – вектор умов, що впливають на діагностику операційних витрат із інноваційною складовою ( $v = 1$  – для індексу економічного розвитку,  $v = 2$  – для інноваційності регіону (сільської ОТГ));  $\beta_v^{Mod \times IA}$ ,  $\delta_v^{Mod \times IA}$ ,  $\omega_v^{Mod \times IA}$  – коефіцієнти, що характеризують вплив додаткових параметрів діагностики операційних витрат із інноваційною складовою ( $v$ );  $W_t$  – вектор впливу змінних, специфічних для окремого періоду;  $\zeta$ ,  $\zeta$ ,  $\xi$  – випадкові похибки.

Використання запропонованого методичного підходу до діагностики параметрів антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств дозволяє аналізувати їх стійку позиції на ринку через показники понаднормової дохідності активів від запозичених інвестицій, системного та ідіосинкратичного ризиків, формування яких розглядається у взаємозв'язку з інноваційної активністю. При цьому враховується ставлення сільськогосподарських підприємств до інновацій в операційних цикл у визначений період, які залежать від чинників регіонального рівня (тобто індекси економічного розвитку та інноваційності регіону (сільської ОТГ)). При цьому, координати показників в площині загальних залежностей між змінними складових власного капіталу, витрат, фінансових результатів, підтверджує необхідність введення нової технології комплексного дослідження антикризового потенціалу економічного розвитку шляхом використання фінансових коефіцієнтів на предмет їх взаємозалежності. Базою для розрахунку рентабельності є сумарні активи, оборотні активи, власний капітал, операційний дохід, а також витрати на персонал (тобто фонд оплати праці з урахуванням відрахувань на соціальні заходи).

Набір фінансових коефіцієнтів забезпечує: по-перше, використання в моделі діагностику ймовірності банкрутства [10; 11; 13; 15] та показників ліквідності, фінансової стійкості,

рентабельності, а також ділової активності; по-друге, аналіз характеристик структури операційних витрат; по-третє, оцінка специфічних характеристик антикризової стійкості за модифікованим значенням показників рентабельності, які пропонується обчислювати діленням прибутку до вирахування фінансових витрат, податків (ЕВІТ), а також амортизації (ЕВІТДА)). При чому, зміну стану фінансової спроможності сільськогосподарських підприємств у середньостроковому періоді пропонується обчислювати шляхом заміни показника «чистий прибуток» на показник «нерозподілений прибуток» або «непокритий збиток».

Зазначимо, що згідно запропонованої гіпотези, розподіл сільськогосподарських підприємств на групи за фінансовими коефіцієнтами в інтегральному рівні антикризового потенціалу економічного розвитку буде суттєво відрізнятись через їх усереднені значення, які дозволять ідентифікувати стан антикризової стійкості усїєї генеральної сукупності підприємств в регіоні (сільській ОТГ).

**Висновки.** Таким чином, антикризовий потенціал економічного розвитку сільськогосподарських підприємств із тривалим операційним циклом використання інноваційних технологій у виробництві має нестійку тенденцію в певному проміжку часу. Зазначена проблема особливо гостро постає тоді, коли дохідність активів з інноваційною складовою значною мірою залежить від кон'юнктури попиту на інновації в сільському господарстві.

Вважаємо, що в основу структури вартісно-орієнтовних компонент антикризового потенціалу економічного розвитку має входити найбільша частка капіталізованого власного капіталу для фінансування інновацій в операційних цикл з метою нівелювання впливу дії ризиків. На нашу думку, збільшення її частки сприятиме зниженню впливу частки запозичених інвестицій на рівень дохідності активів для підвищення економічного зростання та безпеки функціонування сільськогосподарських підприємств у коротко- та середньостроковому періодах. Тобто реалізація методичного підходу до діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку дозволить контролювати його параметри які мають бути спрямовані на своєчасне визначенням часового горизонту кризи фінансової спроможності сільськогосподарських підприємств певної галузі, і на самперед, у довгостроковому періоді. З огляду на високу імовірність несприятливих змін макроекономічного середовища, фінансова стабільність та прибутковість сільськогосподарських підприємств може бути нівельовані через низький рівень їх санаційної спроможності.

У середньо- та довгостроковому періоді, важливу місію для економічного зростання підприємств має відігравати реінжиніринг бізнес процесів, розробка якого вимагає ретельно обґрунтованих похідних фінансових коефіцієнтів в антикризовому потенціалі економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. В умовах економічної нестабільності, інформаційної асиметрії та високої волатильності індикаторів ринку, постає потреба в створенні нового механізму антикризового захисту діяльності сільськогосподарських підприємств. Для забезпечення реалізації даної мети варто діагностувати міру інтенсивності кожної загрози і міру здатності суб'єктів господарювання їм протидіяти.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Ращепкін М.Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22(1). С. 5–9.
2. Бугай В.З., Бурка М.Г. Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4. С. 30–36.
3. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я. В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: ДНУ «Академія фінансового управління», 2012. 301 с.
4. Геєць В.М., Гриценко А.А. Політекономічні й інституційні засади справедливості та усталеності соціально-економічного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. № 2. С. 41–46.
5. Кузьмін О.С., Мельник О.Г., Ноджак Л.С. Регулювання в системі процесно-структурованого менеджменту. *Видавництво Львівської політехніки*. 2011. № 720. URL: <http://vlp.com.ua/node/8799> (дата звернення 01.10.2024).
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Биокон-ІНФО, 2000. 390 с.

7. Любенко Н.М., Герасименко С.С. Удосконалення механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 128–132.
8. Тюріна Н.М., Шатайло О.А. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. *Бізнес-інформ*. 2018. № 5. С. 434–440.
9. Федорук О.В. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із застосуванням моделі когнітивної діагностики імовірності банкрутства. *Економіка розвитку*. 2013. № 1. С. 118–122.
10. Шапурова О.О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 59–64.
11. Янковець Т.М. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58–62.
12. Яремко А.Д. Економічна ідентифікація антикризового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 285–291.
13. Яріш О.В. Методичні підходи до діагностики ймовірності банкрутства акціонерних товариств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 72–76.
14. Altman E.I., Iwanicz-Drozowska M., Laitinen E.K., Suvas A. Financial Distress Prediction in an International Context: A Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 2017. Vol. 28. P. 131–171.
15. Altman E. , Sabato G. Modeling credit risk for SMEs: Evidence from US market. *Managing and measuring risk*. 2013. Vol. 43. P. 332–357.
16. Beaver W.H. Financial Ratios as Predictors of Failure, *Empirical Research in Accounting Selected Studies. Supplement to Journal of Accounting Research*. 1966. Vol. 4. P. 71–111.
17. Cheng C.B., Chen C.L., Fu C.J. Financial Distress Prediction by a Radial Basis Function Network with Logit Analysis Learning. *Computers and mathematics with applications*. 2006. Vol. 51. P. 579–588.
18. Deakin E.B.A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure. *Journal of Accounting Research*. 1972. Vol. 10(1). P. 167–179.
19. Fulmer J.G, Moon J.E., Gavin T.A., Erwin M.J. A bankruptcy classification model for small firms. *Journal of Commercial Bank Lending*. 1984. Vol. 66(11). P. 25–37.
20. Julan Du, Chang Li, Yongqin Wang. Shadow Banking Activities in Non-financial firms: Evidence from China. P. 107. URL: [https://shanghai.nyu.edu/sites/default/files/webform/Shadow%20Banking%20in%20Non-financial%20Firms\\_evidence%20from%20China.pdf](https://shanghai.nyu.edu/sites/default/files/webform/Shadow%20Banking%20in%20Non-financial%20Firms_evidence%20from%20China.pdf) (дата звернення 01.10.2024).
21. Marchuk T., Ryzhakov D. Ryzhakova G., Stetsenko S. Identification of the basic elements of the innovationanalytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14(4). P. 12–20.
22. Ohlson J.A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. 1980. Vol. 18(1). P. 109–131.
23. Rabinovich J. The financialisation of the nonfinancial corporation. A critique to the financial rentierization hypothesis. 2018. P. 18. DOI: <https://doi.org/10.1111/meca.12251>.
24. Taffler R. Empirical models for the monitoring of UK corporations. *Journal of Banking and Finance*. 1984. Vol. 8(2). P. 199–227.
25. Trusova N.V., Hryvkiivska O.V., Yavorska T.I., Prystemskyi O.S., Kepko V.N., Prus Yu.A. Innovative development and competitiveness of agribusiness subjects in the system of ensuring of economic security of the regions of Ukraine. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*. 2020. Vol. 2. P. 141–156.
26. Zahoretska O., Vorobec S., Kozyk V. Simulation Model of Planning Financial and Economic Indicators of an Enterprise on the Basis of Business Model Formalization. *Data-Centric Business and Applications Evolvments in Business Information Processing and Management*. 2020. Vol. 2. P. 299–319.
27. Trusova N.V., Prystemskyi O.S., Hryvkiivska O.V., Sakun A.Zh., Kyrylov Yu.Y. Modeling of system factors of financial security of agricultural enterprises of Ukraine. *Regional Science Inquiry*. 2021. Vol. 13(1). P. 169–182.

#### References:

1. Arefieva O. V., Mizyuk S. G., Rashchepkin, M. D. (2018) Peculiarities of forming the economic potential of enterprises from the standpoint of economic security. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, no. 22(1), pp. 5–9. (in Ukrainian)
2. Bugai V. Z., Burka M. H. (2016) Theoretical foundations of the formation of the organizational and economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise. *Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic Sciences*, no. 4, pp. 30–36. (in Ukrainian)
3. Hasanov S. S., Shtangret A. M., Kotlyarevskyi Y. V. (2012) Anti-crisis corporate management: theoretical and applied aspects. Kyiv: DNNU "Academy of Financial Management". (in Ukrainian)
4. Geets V. M., Hrytsenko A. A. (2012) Political economic and institutional foundations of justice and stability of socio-economic development. *European vector of economic development*, no. 2. pp. 41–46. (in Ukrainian)
5. Kuzmin O. E., Melnyk O. G., Nojak L. S. (2011) Regulation in the process-structured management system. Lviv Polytechnic Publishing House, 720 p. Available at: <http://vlp.com.ua/node/8799>. (in Ukrainian)
6. Ligonenko L. O. (2000) Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools. Kyiv: Biokon-INFO. (in Ukrainian)

7. Lyubenko N. M., Gerasimenko E. S. (2014) Improvement of the financial stability management mechanism of the enterprise. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 6, pp. 128–132. (in Ukrainian)
8. Tyurina N. M., Shatailo O. A. (2018) Anti-crisis potential: essential characteristics and structuring. *Business Information*, no. 5, pp. 434–440. (in Ukrainian)
9. Fedoruk O. V. (2013) Integrated assessment of the financial state of enterprises using the model of cognitive diagnostics of the probability of bankruptcy. *Development Economics*, no. 1, pp. 118–122. (in Ukrainian)
10. Shapurova, O. O. (2009) Models for assessing bankruptcy and the crisis state of enterprises. *Economy and the State*, no. 4, pp. 59–64. (in Ukrainian)
11. Yankovets T. M. (2016) Comparison of modern models for diagnosing the probability of bankruptcy of an enterprise: foreign and domestic experience. *Investments: Practice and Experience*, no. 20, pp. 58–62. (in Ukrainian)
12. Yaremko A. D. (2018) Economic identification of the anti-crisis potential of the enterprise. *Business Inform*, no. 7, pp. 285–291. (in Ukrainian)
13. Yarish, O. V. (2013) Methodical approaches to diagnosing the probability of bankruptcy of joint-stock companies: domestic and foreign experience. *Investments: Practice and Experience*, no. 8, pp. 72–76. (in Ukrainian)
14. Altman E. I., Iwanicz-Drozdzowska M., Laitinen E. K., Suvas A. (2017) Financial Distress Prediction in an International Context: A Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, no. 28, pp. 131–171.
15. Altman E. I., Sabato G. (2013) Modeling credit risk for SMEs: Evidence from US market. *Managing and measuring risk*, no. 43, pp. 332–357.
16. Beaver W. H. (1966) Financial Ratios as Predictors of Failure, Empirical Research in Accounting Selected Studies. *Supplement to Journal of Accounting Research*, no. 4, pp. 71–111.
17. Cheng C. B., Chen C. L., Fu C. J. (2006) Financial Distress Prediction by a Radial Basis Function Network with Logit Analysis Learning. *Computers and mathematics with applications*, no. 51, pp. 579–588.
18. Deakin E. B. (1972) A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure. *Journal of Accounting Research*, no. 10(1), pp. 167–179.
19. Fulmer J. G., Moon J. E., Gavin T. A., Erwin M. J. (1984) A bankruptcy classification model for small firms. *Journal of Commercial Bank Lending*, no. 66(11), pp. 25–37.
20. Julan Du, Chang Li, Yongqin Wang (2013) Shadow Banking Activities in Non-financial firms: Evidence from China, pp. 1–57. Available at: [https://shanghai.nyu.edu/sites/default/files/webform/Shadow%20Banking%20in%20Non-financial%20Firms\\_evidence%20from%20China.pdf](https://shanghai.nyu.edu/sites/default/files/webform/Shadow%20Banking%20in%20Non-financial%20Firms_evidence%20from%20China.pdf)
21. Marchuk T., Ryzhakov D., Ryzhakova G., Stetsenko S. (2017) Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*, no. 14(4), pp. 12–20.
22. Ohlson J. A. (1980) Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, no. 18(1), pp. 109–131.
23. Rabinovich J. (2018) The financialisation of the nonfinancial corporation. *A critique to the financial rentierization hypothesis*, no. 18. DOI: <https://doi.org/10.1111/meca.12251>
24. Taffler R. (1984) Empirical models for the monitoring of UK corporations. *Journal of Banking and Finance*, no. 8(2), pp. 199–227.
25. Trusova N. V., Hryvkivska O. V., Yavorska T. I., Prystemskyi O. S., Kepko V. N., Prus Yu. A. (2020) Innovative development and competitiveness of agribusiness subjects in the system of ensuring of economic security of the regions of Ukraine. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*, no. 2, pp. 141–156.
26. Zahoretska O., Vorobec S., Kozyk V. (2020) Simulation Model of Planning Financial and Economic Indicators of an Enterprise on the Basis of Business Model Formalization. *Data-Centric Business and Applications Evolvments in Business Information Processing and Management*, no. 2, pp. 299–319.
27. Trusova N. V., Prystemskyi O. S., Hryvkivska O. V., Sakun A. Zh., Kyrlyov Yu. Y. (2021) Modeling of system factors of financial security of agricultural enterprises of Ukraine. *Regional Science Inquiry*, no. 13(1), pp. 169–182.

**Stepaniuk R. S., Ph.D. Student**

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

*ekonomyst-8105@ukr.net*

*ORCID: 0009-0005-1499-5496*

## **METHODICAL APPROACH TO DIAGNOSTIC ANTI-CRISIS POTENTIAL OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Abstract.** *The article examines the technology of diagnosing the anti-crisis potential of the economic development of agricultural enterprises based on the total cost of components. The development of a methodical approach to the diagnosis of the target parameters of the anti-crisis potential of the economic development of agricultural enterprises, which is based*

*on the complex composition of the value components of the growth of equity capital, taking into account the probability of the "zone of uncertainty of economic development", which makes it possible to choose a binary scenario of a crisis-free state of financial capacity and profitability according to modified indicators of economic growth. The composition of the determining factors of the anti-crisis potential of the economic development of agrarian enterprises was determined in order to determine the connection between investments and the capitalization of own capital, which is directed to the operational activities of economic entities. It is proposed to calculate a set of variables of the financial capacity of agricultural enterprises in the medium-term perspective through the modification of retained earnings ratios. The basis for calculating the anti-crisis potential of economic development is the profitability of the total amount of assets, current assets, equity, operating income from the sale of products (including income from exports), as well as the profitability of innovative technologies in the operating cycle of production, the payback of innovative costs in the operating cycle, and the costs of personnel. Anti-crisis indicators of the economic development of agricultural enterprises and their specific weight in the EU and Ukraine, which introduce innovative technologies into the operational cycle of production, are analyzed. The share of the added value of products, including exported products, in the undistributed profit of agricultural enterprises was determined between the regions of Ukraine.*

**Keywords:** *anti-crisis potential, economic development, financial capacity, own capital, agricultural enterprises.*

# ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-6>  
УДК 631.162:330.131.7

*Козак В.М., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
elevator.kozak@gmail.com  
ORCID: 0009-0006-0722-0198*

## МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМНИХ ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

**Анотація.** В статті розглянуто процес моделювання системних факторів фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку на регіональному рівні. Використано на засадах системного підходу математичний інструментарій до оцінювання фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку в часовому просторі. Встановлено кількісні та якісні параметри загроз ендогенного та екзогенного характеру, що ідентифікують пороговий інтервал стійкого фінансового стану суб'єктів агропродовольчого ринку на регіональному рівні. Виокремлено системні фактори стимулюючого та дестимулюючого характеру для оцінки фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку та запропоновано множинну індикаторів для аналізу складових фінансової безпеки, що забезпечують процес нейтралізації реальних та потенційних загроз забезпечення стабільного рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку. Обґрунтовано доцільність здійснення нормалізації індикаторів, врахування їх порогові значення, вагові коефіцієнти та структуру капіталу при розрахунку інтегрального рівня фінансової безпеки. Доведено, що впровадження системних факторів за загальним рівнем фінансової безпеки дозволяє підвищити фінансову стійкості функціонування суб'єктів агропродовольчого ринку.

**Ключові слова:** фінансова безпека, ефективність, загрози, суб'єкти агропродовольчого ринку, фінансовий стан, фінансова рівновага.

**JEL code classification:** G01, G21, G32, H12, Q14

**Постановка проблеми.** За умов орієнтації на європейський досвід економічного розвитку та пошук нових джерел фінансування, агропродовольчий ринок України переживає важкі часи, оскільки в економіці держави виявились диспропорції розподілу фінансових ресурсів на модернізацію виробництва та інноваційну діяльність суб'єктів господарювання. Головними причинами цього є: дефіцит бюджету, спад національного доходу, порушення платіжного і торгового балансів, істотне перевищення імпорту над експортом. Це в сукупності свідчить про недостатність фінансових можливостей суб'єктів агропродовольчого ринку до вирішення складних питань і виконання національних та регіональних програм розвитку підгалузей агропродовольчого господарства, які потребують високих фінансових і матеріальних вкладень.

У період формування особливостей та закономірностей об'єктивного світу, розкриття наукового пізнання предмета дослідження дозволяє виділити із природного зв'язку речей його поодинокі складники, визначити їх особисті властивості, обґрунтувати кожний окремо за притаманними їм причинно-наслідковими зв'язками, проникаючи все глибше в процес надбання навичок прогнозування рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого

ринку. Передбачається, що головною передумовою прогнозування рівня фінансової безпеки, як об'єкта, є пізнання фінансової діяльності суб'єктів господарювання. Це стає можливим, якщо виокремити матеріальну основу фінансової безпеки у вигляді визначеної ізольованої системи, яка складається із кінцевого числа елементів і має чітко виражені властивості фінансових ресурсів. Виявлення загальної величини безпечного рівня фінансування як цілеспрямованого руху фінансових ресурсів, дозволяє зорієнтувати суб'єктів агропродовольчого ринку на джерела забезпечення фінансового розвитку із певними часовими й ресурсними обмеженнями щодо напрямів та форм гармонізації процесів щодо залучення й використання фінансових ресурсів. При цьому однією з основних закономірностей виникнення ризику фінансування та особливостей його виникнення є обґрунтування джерел отримання фінансових результатів в процесі діяльності, які охоплюють залучення власного та позикового капіталу, формування дивідендної та амортизаційної політики, комунікативне управління структурою фінансових потоків, фінансовими резервами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, капіталізації нерозподіленого прибутку тощо.

Система забезпечення фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку визначається пріоритетними фінансовими інтересами та є формою прояву об'єктивних потреб підприємства в сфері його фінансової діяльності, збалансованих з потребами інших суб'єктів фінансових відносин, задоволення яких забезпечує реалізацію основних цілей фінансової діяльності на кожному етапі його фінансового розвитку. Безперечно, сучасний науковий напрям дослідження фінансової безпеки забезпечується в межах декількох теорій, які використовують систематизацію знань та способи перенесення знань в багатодисциплінарні етапи пізнавального процесу щодо управління вартістю фінансових ресурсів. У даному сенсі фіксація етапів розвитку фінансової теорії, визначає особливості науки фінансового прогнозування в економічному просторі, і, є одночасним уособленням пізнавального процесу будови моделі системних факторів прогнозування рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку найчастіше досліджується з прогностичних позицій щодо передбачення можливого фінансового стану та формування фінансової системи, які одержали розвиток серед праць Є. Брігхема [1], В. Бороноса [2], О. Вдовенко [3], В. Гейця [4], В. Задерей [5], Г. Крамаренко [6], Х. Чесброу [10], Ж. Гаспара, Б. Васконселоса, О. Афонсуа [11], Carl J. Лагерквіста [12], Джо Лан [13], Р. МакГрата, В. Макміллана [14], Я. Наркунене, А. Ульбінайте [15], Л. Робінсона, П. Баррі, Дж. Клібенштейна [17], Н. Трусова [18]. Однак, узагальнення опублікованих робіт щодо методичних положень прогнозування рівня фінансової безпеки, спрямованих на ефективне управління вартістю фінансових ресурсів мезорівня з різною ймовірністю процесу їх реалізації недостатньо розроблені у науковому аспекті.

**Формулювання цілей статті.** Дослідження присвячено моделювання системних факторів забезпечення фінансової безпеки, спрямованих на нарощення та ефективне управління вартістю фінансових ресурсів в динамічному тренді, що уповільнює ризик фінансування з урахуванням індикаторів стійкого фінансового стану суб'єктів агропродовольчого ринку на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Агропродовольчий ринок вирізняється рядом особливостей та має значний вплив на галузеві аспекти діяльності господарюючих суб'єктів.

На рівень фінансової безпеки впливає ціла низка факторів, які умовно пов'язані із військовими діями країни та які поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносять ті, на які вплив суб'єктів агропродовольчого ринку є мінімальним. До зовнішніх факторів, які несуть загрози фінансовій безпеці, можна віднести такі: нераціональна структура регіонального бюджету, зменшення рівня дотацій із загальнодержавного бюджету, зниження ефективності системи оподаткування, зростання кількості та обсягів податків, криміналізація економіки, зростання динаміки кількості економічних злочинів, зростання величини збитків, завданих в результаті економічних злочинів у грошовому еквіваленті,



збільшення обсягів позабанківського грошового обігу, зростання питомої ваги тіньового сектору в економіці регіону, зниження обсягів інвестування агропродовольчого сектора в цілому та окремих суб'єктів підприємництва агропродовольчої галузі зокрема, зниження обсягів видачі короткострокових кредитів та невідгідні умови кредитування, нерозвинута система фінансового кредитування іншими фінансовими установами крім банків, зниження платоспроможності населення [16].

До внутрішніх факторів, які несуть загрози фінансовій безпеці суб'єктам агропродовольчого ринку, можна віднести такі: зменшення кількості населених пунктів у сільській місцевості, зменшення площини земель, придатних для ведення сільськогосподарських робіт, зменшення кількості сільського населення за рахунок різних чинників: міграції, зниження народжуваності, зменшення обсягів виробництва продукції рослинництва і тваринництва, зниження рівня врожайності сільськогосподарських культур, зменшення поголів'я робочих та продуктивних тварин у господарствах регіону, нарощування імпорту продукції агропродовольчого сектору [16].

Ідентифікація загроз та розробка заходів щодо запобігання або мінімізації загрозам, дозволяє суб'єкту агропродовольчого ринку утримувати рівень фінансової безпеки і попередити настання банкрутства. Ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, за своїми негативними наслідками відносяться до категорії найбільш небезпечних [6].

Фінансова безпека суб'єктів агропродовольчого ринку забезпечує захищеність економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз та забезпечує незалежність від залучених коштів. Фінансові відносини між господарюючими суб'єктами та іншими контрагентами виникають при залученні грошових ресурсів для формування активів підприємств та при реалізації готової продукції. Фінансові ресурси є абсолютно ліквідним активом. Відповідно фінансова безпека відображає надійність фінансового стану суб'єктів агропродовольчого ринку. Фінансові процеси пов'язані із рухом грошових коштів і обслуговують більшість господарських операцій. Рівень фінансової безпеки вимірюється інтегральним показником, який розраховується на основі окремих одиничних показників [7]. Алгоритм розрахунку рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку наступний.

Етап 1. Формування системи одиничних показників.

Етап 2. Розрахунок арифметичних значень величин одиничних показників за формулами. Кожен одиничний показник має рекомендоване значення. Це дозволяє виділити індикатори, які не відповідають нормам, а також визначити негативні сторони розвитку суб'єктів агропродовольчого ринку.

Етап 3. Проводиться формування рівнянь бажаності за всіма одиничними показниками фінансової безпеки. Оцінка рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку передбачає приведення різних критеріїв її дослідження до єдиного універсального параметру, а саме до інтегрального показника. Під критерієм бажаності розуміється граничне кількісний вимір відносного значення конкретного одиничного показника, який визначається за допомогою функції Харрінгтона.

Етап 4. Розраховується інтегральний показник фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку за допомогою визначення середньо геометричного значення.

Етап 5. Проводиться процедура порівняння отриманого результату із шкалою Харрінгтона. Порівнюючи отриману величину інтегрального показника рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку з діапазоном у відповідності з теорією Харрінгтона (табл. 1), можна зробити висновки про рівень фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку у якісному вимірі.

Дослідження параметрів системних факторів забезпечення фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області дозволило виявити їх взаємозв'язок із макроекономічними та регіональними процесами, які впливають ефективність діяльності підприємств агробізнесу (рис. 1–2).

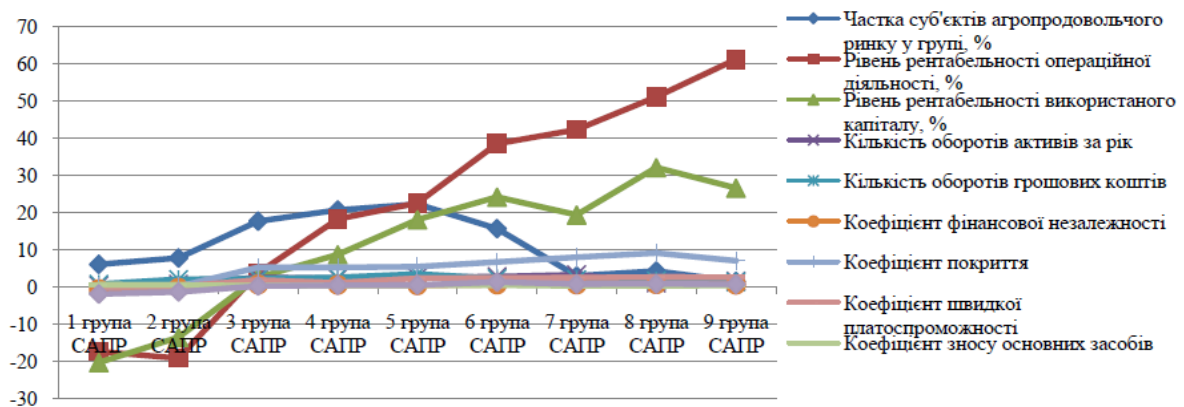
Таблиця 1

**Діапазони значень інтегрального показника рівня фінансової безпеки  
відповідно до теорії Харрінгтона**

Діапазон значень	Характеристика оцінки
0,00 – 0,20	незадовільний рівень фінансової безпеки
0,21 – 0,36	низький рівень фінансової безпеки
0,37 – 0,62	задовільний рівень фінансової безпеки
0,63 – 0,79	добрий рівень фінансової безпеки
0,80 – 1,00	відмінний рівень фінансової безпеки

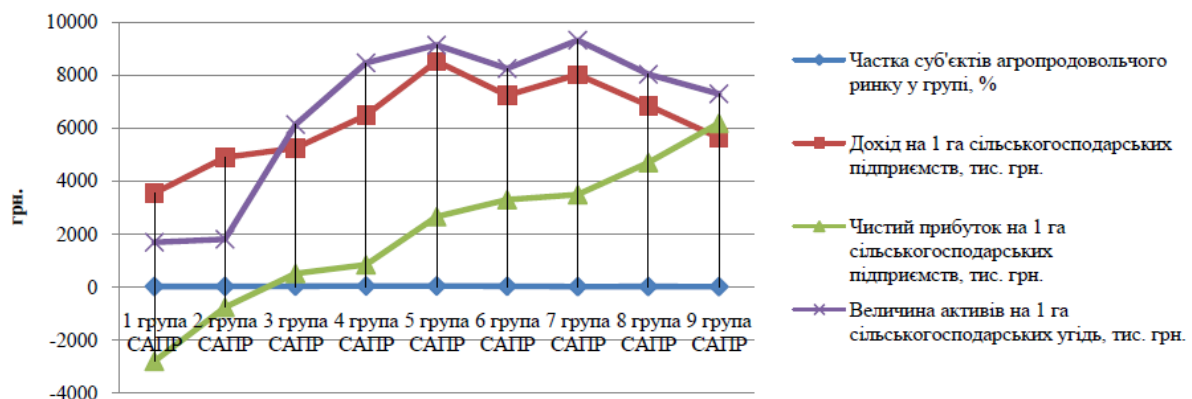
Джерело: складено за даними [8]

Так, недостатній рівень ефективної діяльності суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області I та II групи є причиною втрати власного капіталу, погіршення структури джерел фінансування, недостатньої забезпеченості господарськими засобами і іншими процесами. При цьому, дестабілізація фінансового стану підприємств погіршує умови їх функціонування та призводить до неплатоспроможності, зниження інвестиційної привабливості та кредитоспроможності та як наслідок – унеможливорює залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел.



**Рис. 1. Взаємозалежність рентабельності та показників фінансового стану суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області в середньому за 2020–2023 рр.**

Джерело: власні розрахунки

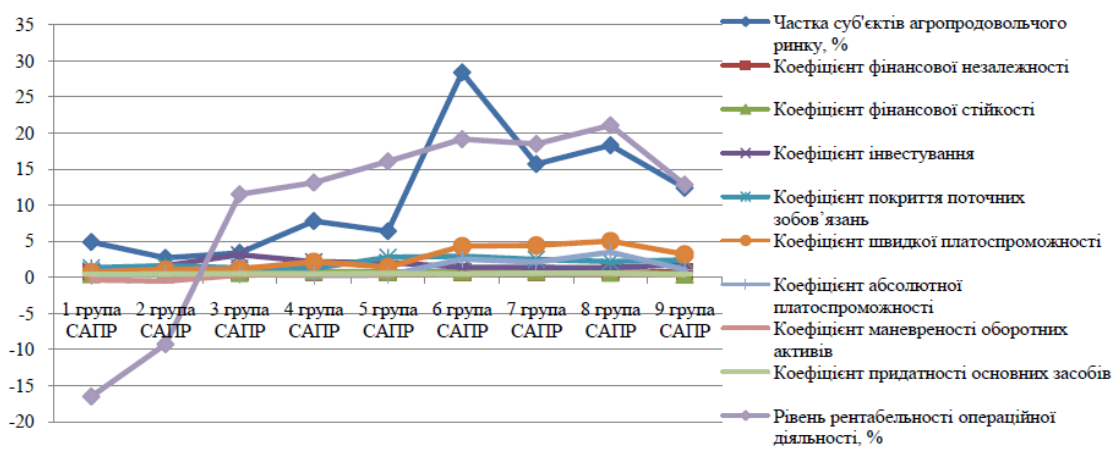


**Рис. 2. Ефективність використання сільськогосподарських угідь суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області в середньому за 2020–2023 рр., тис. грн.**

Джерело: власні розрахунки

Поліпшення концентрації капіталу в цілому позитивно впливає на фінансовий стан і ефективність роботи суб'єктів агропродовольчого ринку (рис. 3). Водночас, через надмірне його підвищення, ефективність такого впливу втрачається. Це пояснюється тим, що у деяких суб'єктів залучення додаткового обсягу капіталу не підкріплюється його раціональним вкладенням у придбання основних та оборотних активів, а також забезпеченням їх ефективного використання у господарському процесі.

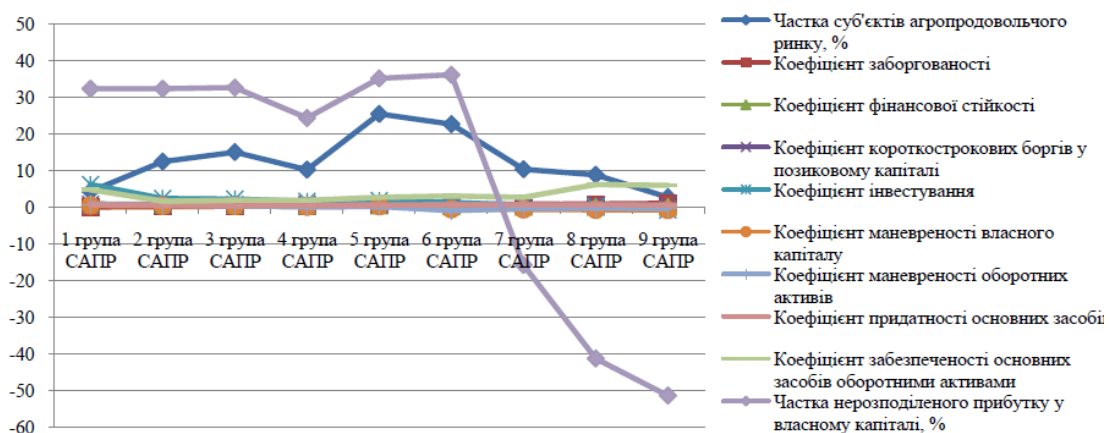
Так, при зростанні концентрації капіталу до 6,0–7,5 тис. грн. з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь незалежність і стійкість зміцнюються, а у подальшому виникає зворотній процес. Крім того, зростання капіталізації до рівня 8,00 тис. грн. з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь призводить до поліпшення результатів господарювання та зростання обсягів операційного прибутку, тоді як при подальшому збільшенні концентрації ефективність його використання значно знижується. Подібна тенденція спостерігається за індикатором рентабельності операційної діяльності. Водночас, пряmlinійний зв'язок між доходом від реалізації та концентрацією капіталу має більш міцний характер, адже коефіцієнт кореляції сягає 0,97.



**Рис. 3. Вплив концентрації капіталу на фінансовий стан суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області в середньому за 2020–2023 роки.**

Джерело: власні розрахунки

По мірі зростання рівня заборгованості знижується коефіцієнт фінансової стійкості, який у 6–9 групах суб'єктів агропродовольчого ринку набуває критичного значення (рис. 4) та супроводжується погіршенням рівня інвестування і маневреності.



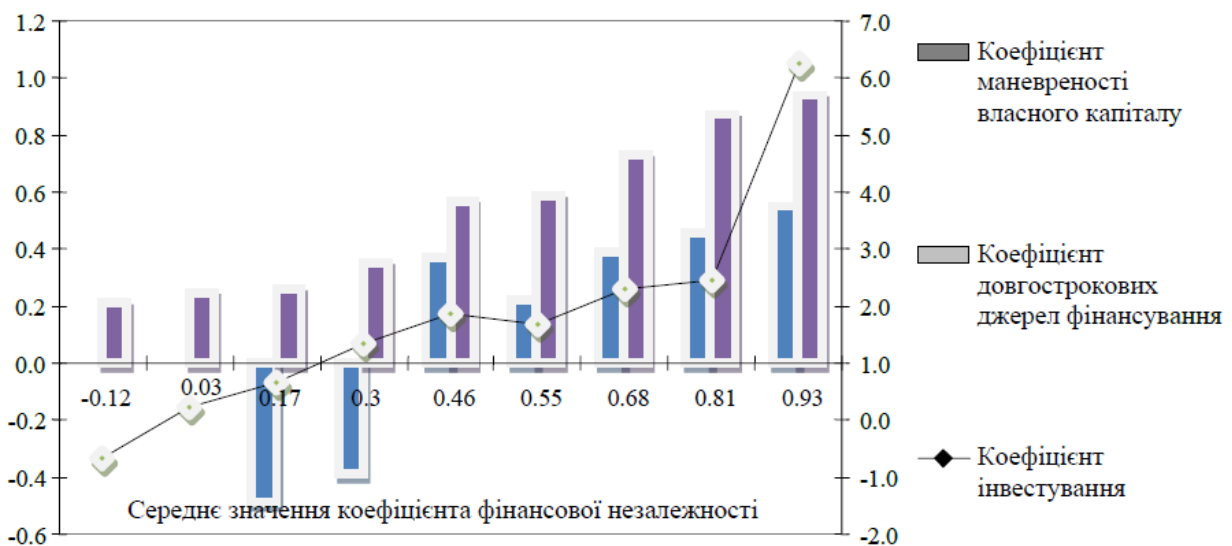
**Рис. 4. Взаємозв'язок заборгованості із індикаторами фінансової стійкості суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області в середньому за 2020–2023 роки.**

Джерело: власні розрахунки

Так, у 7–9 групах коефіцієнт інвестування не досягає одиниці, у 6–9 групах спостерігається незадовільний рівень маневреності власного капіталу і оборотних активів. Негативна динаміка спостерігається у господарюючих суб'єктів 4–9 групи через нерациональне розміщення залучених коштів у активах, адже власного капіталу не вистачає на фінансування необоротних активів і запасів, що свідчить про недостатню фінансову стійкість. Для суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області 7–9 групи обсяги фінансування не забезпечують фінансової стійкості навіть при використанні сукупності довгострокових зобов'язань та короткострокового банківського кредитування.

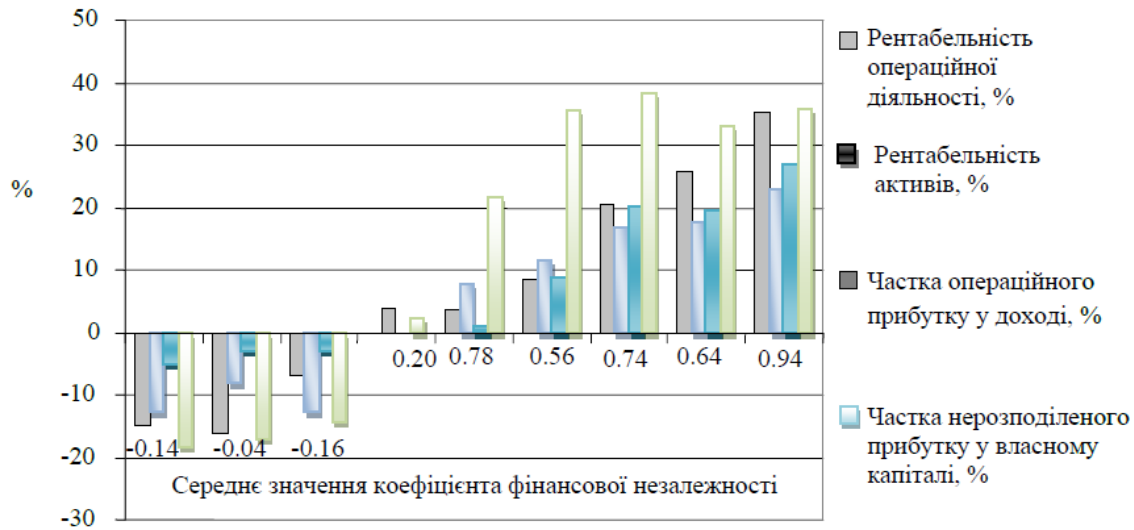
На жаль, українські суб'єкти агропродовольчого ринку часто стикаються з проблемою фінансування. В Київській області залишається недосконалою практика фінансування фінансово-кредитними установами (банками, інвестиційними, лізинговими компаніями, фондами) підприємств агропродовольчого ринку. Крім того, недосконалість механізму банківського кредитування суб'єктів агропродовольчого ринку проявляється в незначних обсягах наданих кредитів, високих процентних ставках за кредитами, наявності прострочених банківських кредитів, уповільненні темпів зростання обсягів кредитування господарюючих суб'єктів. Неefективна система оцінки кредитних ризиків приводить до зростання обсягів простроченої заборгованості за виданими кредитами [16]. Інвестування агропродовольчого сектора Київської області також проводиться в обмежених обсягах. Тому, за поглиблене дослідження підтверджує більш міцним взаємозв'язок між фінансовою стійкістю із ефективністю діяльності суб'єктів агропродовольчого ринку та доводить, що зростання рівня заборгованості супроводжується зниженням рентабельності використання активів та операційної діяльності, а також частки операційного прибутку у доході (рис. 5–6).

Такий зв'язок цілком логічний, адже, з одного боку, залучення позикових коштів потребує сплати відсотку, що спричинює зниження ефективності їх функціонування, а з другого – низький рівень доходності ускладнює формування власних фінансових джерел через нестачу капіталізованого прибутку.



**Рис. 5.** Взаємозалежність фінансової стійкості та індикаторів фінансового стану суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області з середньому за 2020–2023 рр.

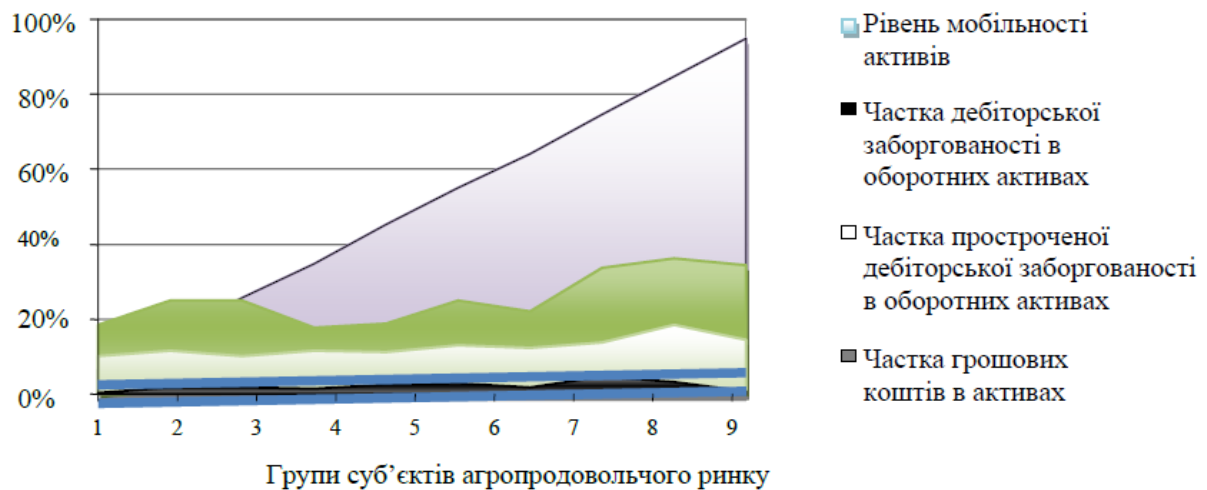
Джерело: власні розрахунки



**Рис. 6. Взаємозалежність фінансової стійкості та ефективної діяльності суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області з середньому за 2020–2023 рр.**

*Джерело: власні розрахунки*

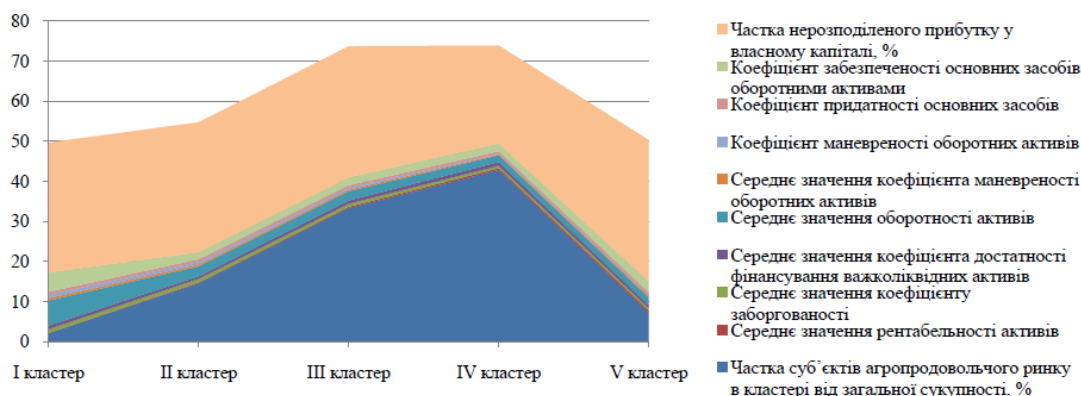
Вагомими системними факторами-дестимуляторами фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області є відсутність взаємозв'язку між рівнем мобільності та структурою оборотних активів (рис. 7). Так, загалом рівень мобільності активів за період 2020–2023 рр. коливався від 6,6% до 95,0%, у понад 50% підприємств він складав від 34,9% до 54,9%. При цьому частка сукупної та простроченої дебіторських заборгованостей в оборотних активах коливалась по групах від 16,9% до 37,4% та від 11,2% до 19,8%; частка грошових засобів у активах в означених групах – від 0,55% до 5,1% і також не мала чіткої тенденції зміни.



**Рис. 7. Взаємозалежність між мобільністю та структурою оборотних активів суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області в середньому за 2020–2023 рр.**

*Джерело: власні розрахунки*

Оцінка рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області здійснювалась інтегрованим методом із розподілом їх на кластери на підставі методу евклідових відстаней. Потенціал фінансової безпеки для групи підприємств є сума стандартизованих коефіцієнтів по кожному індикаторному параметру, що має відстань від 0.79 до 3.62 та розподілений на п'ять кластерів (рис. 8).



**Рис. 8. Кластеризація суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області за факторами забезпечення фінансової безпеки**

*Джерело: власні розрахунки*

По сумі квадратів відхилень показників по кожного кластеру від вибіркової середньої, визначено внутрікластерну та сукупну дисперсію (потенціал фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку), із розподілом індикаторів фінансового стану та стабільного розвитку на три групи (табл. 2). Перша група – це порогові критерії, що мають незначні відхилення від еталонного рівня фінансового стану. Друга група – відносно значимі показники, до яких віднесено вісім критеріїв, по яких різниця суми внутрікластерної дисперсії на 30–40% менша від сукупної дисперсії. Третя група – значимі критерії, до яких віднесено десять найвпливовіших індикаторів фінансової безпеки.

*Таблиця 2*

**Дисперсійний аналіз кластеризації суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області за системними факторами фінансової безпеки**

Показники	Дисперсія індикаторів		Відхилення	
	по кластерах	по сукупності	+, -	%
Коефіцієнт фінансової стійкості	14,0	33,2	19,1	57,6
Коефіцієнт інвестування	583,9	929,3	345,4	37,2
Коефіцієнт покриття	3409,6	5846,7	2437,3	41,7
Коефіцієнт швидкої платоспроможності	404,0	620,8	216,8	34,9
Коефіцієнт покриття запасами	2364,9	3676,5	1311,6	35,9
Коефіцієнт забезпеченості основних засобів власним оборотним капіталом	405,2	639,0	233,8	36,6
Частка нерозподіленого прибутку у пасивах, %	13,4	26,9	13,5	50,1
Частка короткострокової заборгованості у пасивах	13,8	33,0	19,2	58,1
Частка операційного прибутку у виручці	12,4	18,6	6,2	33,4
Частка чистого прибутку у доході	12,8	21,8	9,0	41,2
Рентабельність операційної діяльності, %	9,4	15,0	5,6	37,4
Рентабельність господарської діяльності, %	9,2	16,9	7,7	45,7
Рентабельність основних засобів, %	80,0	134,8	54,8	40,6
Забезпеченість з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
позиковим капіталом	74,2	107,3	33,1	30,8
короткостроковими позиками	43,9	65,7	21,8	33,2
власним оборотним капіталом	90,4	179,4	89,0	49,6
Припадає на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. тис.: операційного прибутку	14,8	26,4	11,6	44,0
чистого прибутку	13,4	27,0	13,6	50,4

*Джерело: власні розрахунки*

Сукупність порогових критеріїв за трьома групами (18 критеріїв) дозволили спрогнозувати 7 вагомих з них, що дозволяють стабілізувати рівень фінансової безпеки та функціональність господарського процесу суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області (табл. 6). Для прогнозу інтегрованого рівня фінансової безпеки досліджуваних підприємств Київської області використано мультиплікативну функцію (23), його значення є числом з проміжку  $[0, 1)$ . Чим вище значення  $V_t$ , тим є більш стабільним фінансовий стан суб'єктів агропродовольчого ринку в регіоні (характеризує вищий рівень фінансової безпеки).

Таблиця 3

**Прогнозні нормовані значення індикаторів, які характеризують рівень фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області**

Номер індикатора ( $t$ )	$u_{t1}$	$u_{t2}$	$u_{t3}$	$u_{t4}$	$u_{t5}$	$u_{t6}$	$u_{t7}$	Прогноз інтегрованого рівня фінансової безпеки, $V_t$
1	0,8611	0,8750	0,8521	1,0000	1,0000	0,3860	0,4394	0,1089
2	0,6944	1,0000	0,8170	1,0000	0,9780	0,5545	0,4451	0,1369
3	0,8889	0,8125	0,7043	0,9908	0,9780	0,3496	0,6818	0,1175
4	1,0000	0,8438	0,7477	0,9908	0,9780	0,5842	0,7519	0,2685
5	0,8056	0,8750	0,6057	0,9908	0,9610	0,7945	0,9905	0,3199
6	0,7500	0,9844	0,7878	0,9908	0,9780	1,0000	0,8371	0,4718
7	0,8611	0,8438	0,9236	0,9259	0,8776	0,4396	0,7595	0,1820
8	0,8333	0,7500	0,8246	0,9259	0,8888	0,7041	0,8201	0,2449
9	0,7778	0,8125	0,8739	0,9259	0,8849	0,5964	0,9867	0,2663
10	0,7222	0,9063	0,7962	0,9259	0,8961	0,6320	0,9034	0,2468
11	0,8056	0,8281	0,8037	0,8980	0,8698	0,5019	1,0000	0,2102
12	0,7500	0,8438	0,6583	0,8980	0,8810	0,6597	0,7803	0,1697
13	0,8056	0,7969	0,8647	0,8980	0,8839	0,4825	0,8883	0,1888
14	0,8056	0,8906	0,8956	0,8980	0,8976	0,6588	0,6951	0,2372
15	0,8611	0,7969	0,9683	0,8697	0,8683	0,5614	0,5398	0,1520
16	0,7778	0,7500	0,9474	0,8697	0,8898	0,5670	0,5303	0,1286
17	0,7222	0,9219	1,0000	0,8697	0,9039	0,5617	0,5644	0,1659
18	0,8333	0,9531	0,8246	0,8697	0,9127	0,7813	0,6231	0,2531
$\max_{t \in [1, T]} v_{it}$	0,8035	0,9697	0,7519	0,8476	0,9167	0,9068	0,6620	0,2733

Джерело: власні розрахунки

Вибір «кращої» прогнозованої моделі системних факторів фінансової безпеки здійснено на основі значень коефіцієнта детермінації.

Найкращі поліноміальні моделі мають вигляд:

$$\tilde{u}_{t1} = 0.671002 + 0.072959t - 0.010537t^2 + 0.000564t^3 - 0.000010t^4;$$

$$\tilde{u}_{t2} = 0.827996 + 0.031224t - 0.004522t^2 + 0.000160t^3;$$

$$\tilde{u}_{t3} = 0.619719 + 0.030863t + 0.006400t^2 - 0.001896t^3 + 0.000145t^4 - 0.000003t^5;$$

$$\tilde{u}_{t4} = 1.026147 - 0.008501t;$$

$$\tilde{u}_{t5} = 0.968386 + 0.027777t - 0.007036t^2 + 0.000448t^3 - 0.000009t^4;$$

$$\tilde{u}_{t6} = 0.314741 + 0.040979t + 0.007288t^2 - 0.001151t^3 + 0.000037t^4;$$

$$\tilde{u}_{t7} = 0.392985 - 0.040300t + 0.029750t^2 - 0.002693t^3 + 0.000067t^4.$$

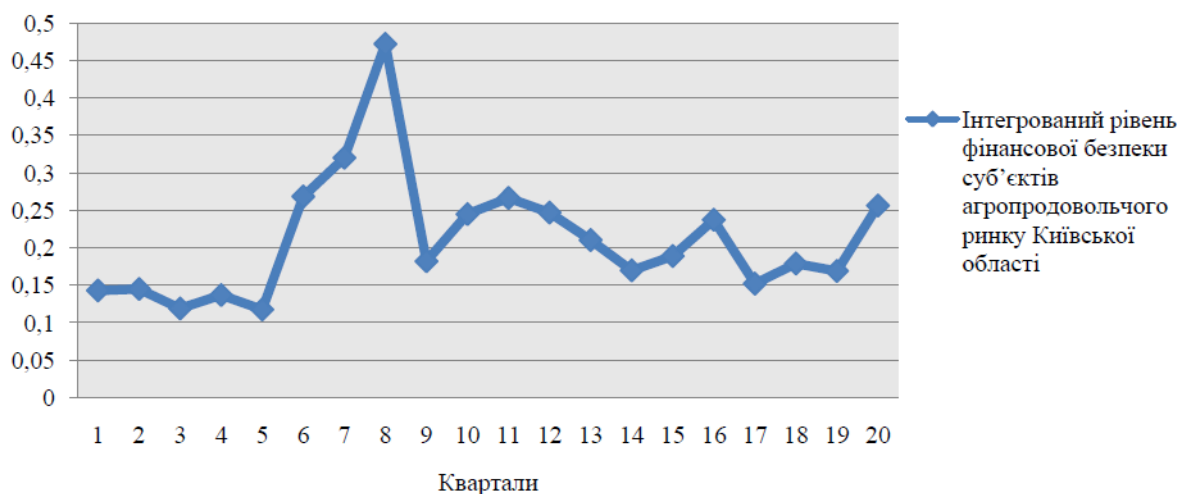
Прогнозні нормовані значення індикаторів, які характеризують рівень фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області, мають такі значення:

$$\begin{aligned} \tilde{u}_{18(1)} &= 0.671002 + 0.072959 \times 18 - 0.010537 \times 18^2 + 0.000564 \times 18^3 - \\ &- 0.000010 \times 18^4 = 0.8035 \quad ; \\ \tilde{u}_{18(2)} &= 0.827996 + 0.031224 \times 18 - 0.004522 \times 18^2 + 0.000160 \times 18^3 = 0.9697 \quad ; \\ \tilde{u}_{18(3)} &= 0.619719 + 0.030863 \times 18 + 0.006400 \times 18^2 - 0.001896 \times 18^3 + 0.000145 \times 18^4 - \\ &- 0.000003 \times 18^5 = 0.7519 \quad ; \\ \tilde{u}_{18(4)} &= 1.026147 - 0.008501 \times 18 = 0.8476 \quad ; \\ \tilde{u}_{18(5)} &= 0.968386 + 0.027777 \times 18 - 0.007036 \times 18^2 + 0.000448 \times 18^3 - \\ &- 0.000009 \times 18^4 = 0.9167 \quad ; \\ \tilde{u}_{18(6)} &= 0.314741 + 0.040979 \times 18 + 0.007288 \times 18^2 - 0.001151 \times 18^3 + \\ &+ 0.000037 \times 18^4 = 0.9068 \quad ; \\ \tilde{u}_{18(7)} &= 0.392985 - 0.040300 \times 18 + 0.029750 \times 18^2 - 0.002693 \times 18^3 + \\ &+ 0.000067 \times 18^4 = 0.6620 \quad . \end{aligned}$$

Прогнозне значення інтегрального рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області в короткостроковому періоді дорівнюватиме:

$$B_{18} = 0.8035 \times 0.9697 \times 0.7519 \times 0.8476 \times 0.9167 \times 0.9068 \times 0.6620 = 0.2733$$

Зауважити, що прогнозне значення інтегрального показника є більшим за декілька попередніх, що вказує на тенденцію до зростання рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області. Цьому сприяє прискорене зростання величини кредиторської заборгованості, власного капіталу та прибутку. Негативний вплив на рівень фінансової безпеки матимуть тенденції зниження вартості основних засобів та обсягу доходу. Графічну інтерпретацію прогнозовної зміни інтегрованого рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області на 2024-2028 рр. наведено на рис. 9.



**Рис. 4. Графічна інтерпретація динамічного тренду рівня фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області на 2024-2028 рр.**

*Джерело: власні розрахунки*



Таким чином, процес забезпечення фінансової безпеки господарюючих суб'єктів агропродовольчого ринку Київської області, стикається з необхідністю докорінного перегляду ключових інтересів з питань формування необхідно-відтворювального рівня фінансового забезпечення, який має обґрунтовувати напрями реалізації функціональних елементів фінансового стану та захисту ефективності діяльності від внутрішніх та зовнішніх викликів.

**Висновки.** Фінансова безпека суб'єктів агропродовольчого ринку пов'язана із їх здатністю досягати належного рівня конкурентоспроможності за умови зниження впливу негативних зовнішніх та внутрішніх факторів. Враховуючи те, що ризики, які пов'язані із фінансовою діяльністю підприємства, відносяться до категорії найбільш небезпечних за своїми негативними наслідками, доцільно проводити моніторинг та своєчасну діагностику рівня фінансової безпеки. Також в умовах невизначеності та загроз стабільне функціонування суб'єктів агропродовольчого ринку неможливе без прогнозування тенденцій їх економічного розвитку, оскільки, такі фактори, як зміни експортних можливостей на міжнародному ринку, спад виробництва, інфляція, динаміка неплатежів все частіше стають вирішальними. Тому забезпечення фінансової безпеки та стабільного розвитку господарюючих суб'єктів в агропродовольчому спрямуванні на регіональному рівні має відбуватись на засадах адекватної фінансової політики, необхідної політики фінансово-кредитних інститутів, застосування засобів, способів і методів її забезпечення. Це повинно відбуватися з урахуванням незворотньої, спрямованої та закономірної зміни вектора розвитку агропродовольчого ринку з акцентом на грантову підтримку від держави, в результаті якого виникає якісний стан забезпечення високого рівня фінансової безпеки.

Систематизація стимулюючих факторів фінансової безпеки має формуватись на платформі механізмів агропродовольчої політики щодо державної підтримки галузі на користь розвитку конкурентоспроможного підприємництва, підтримки заходів екологізації та охорони навколишнього середовища; забезпечення в масштабі регіональної політики випереджувального інноваційного розвитку фінансової, кредитної, соціальної та інженерної інфраструктури; формування регуляторних заходів щодо формування життєздатного циклу господарюючих суб'єктів ринку; нівелювання ризиків, впровадження заходів захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз; підвищення ефективності використання фінансових ресурсів товаровиробників, формування тенденцій зростання їх прибутку, підтримання фінансової рівноваги, через оптимізацію руху фінансових потоків для унеможливлення фінансової рівноваги в контексті забезпечення динамічного та стабільного їх розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Бріггем Є. Основи фінансового менеджменту. Київ : Молодь, 1997. 1000 с.
2. Боронос В.Г. Методологічні засади управління фінансовим потенціалом території: монографія. Суми : Сумський державний університет, 2011. 310 с.
3. Вдовенко О.С. Економічна сутність фінансової безпеки суб'єктів господарювання аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2014. № 1. С. 125–129.
4. Геєць В. Макроекономічна оцінка грошово-кредитної та валютно-курсової політики України до і під час фінансової кризи. *Економіка України*. 2009. № 2. С. 5–23.
5. Задерей В.Ю. Методи оцінки вартості компаній. *Агросвіт*. 2017. № 5. С. 48–54.
6. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.
7. Крисак Я.В., Ластівка І.О. Фінансова математика. Фінансові потоки. Київ: Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2009. 88 с.
8. Лойко В.В., Лойко Д.М. Експертна система як інструмент визначення рівня економічної безпеки. *Науковотехнічна інформація*. 2015. № 3(65). С. 41–46.
10. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. № 43. P. 354–363.
11. Gaspar J., Vasconcelos P.B., Afonso O. Economic growth and multiple equilibria: A critical note. *Economic Modelling*. 2014. Vol. 36. P. 157–160.
12. Lagerkvist Carl J. Assessing farmers' risk attitudes based on economic, social, personal, and environmental sources of risk: evidence from Sweden. American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Providence, Rhode Island. 2005. July 24–27. URL: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/19361/1/sp051a01.pdf> (дата звернення 08.10.2024).

13. Lan Joe. Analyzing Growth Rates. *American Association of Individual Investors Journal*. 2013. Vol. 3. URL: <http://www.aaii.com/journal/article/analyzing-growth-rates> (дата звернення 08.10.2024).
14. McGrath R.G., Macmillan I.C. Discovery driven planning. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73(4). P. 44–54.
15. Narkunienė J., Ulbinaitė A. Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2018. Vol. 6(1). P. 125–138. URL: [https://hal.science/hal-02121048v1/file/Narkuniene\\_Comparative\\_analysis\\_of\\_company\\_performance\\_evaluation\\_methods.pdf](https://hal.science/hal-02121048v1/file/Narkuniene_Comparative_analysis_of_company_performance_evaluation_methods.pdf) (дата звернення 08.10.2024).
16. Plaskova S. Improvement of methodological tools for business analysis of the effective company's performance. *Management Sciences*. 2022. Vol. 12(1). P. 32–41.
17. Robinson L.J., Barry P.J., Klipenstein J.B. Risk attitudes: Concepts and measurement. Risk management in agriculture. *Iowa State University Press*. 1984. Vol. 1–2. P. 11–30.
18. Trusova N. Systemic factors of projected financial potential of business entities. *Economic annals – XXI*. 2016. Vol. 161(9-10). P. 61–65.

#### References:

1. Brigham E. (1997) Basics of financial management. Kyiv: Molod.
2. Boronos V. G. (2011) Methodological principles of managing the financial potential of the territory: monograph. Sumy: Sumy State University.
3. Vdovenko O. S. (2014) The economic essence of the financial security of economic entities in the agrarian sector. *Economics of agro-food complex*, no. 1, pp. 125–129.
4. Geets V. (2009) Macroeconomic assessment of the monetary and exchange rate policy of Ukraine before and during the financial crisis. *Economy of Ukraine*, no. 2, pp.5–23.
5. Zaderey V. Yu. (2017) Methods of assessing the value of companies. *Agrosvit*, no. 5, pp.48–54.
6. Kramarenko G. O. (2003) Financial analysis and planning. Kyiv: Center for Educational Literature. 224 p.
7. Krysak Y. V., Lastivka I. O. (2009) Financial mathematics. Financial flows. Kyiv: Publishing House of the National Aviation University "NAU-druk".
8. Loiko V. V., Loiko D. M. (2015) Expert system as a tool for determining the level of economic security. *Scientific and Technical Information*, no. 3 (65), pp.41–46.
10. Chesbrough H. (2010) Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, no. 43, pp. 354–363.
11. Gaspar J., Vasconcelos P. B., Afonso O. (2014) Economic growth and multiple equilibria: A critical note. *Economic Modelling*, no. 36, pp. 157–160.
12. Lagerkvist Carl J. (July 24–27, 2005) Assessing farmers' risk attitudes based on economic, social, personal, and environmental sources of risk: evidence from Sweden. *American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Providence, Rhode Island*. Available at: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/19361/1/sp051a01.pdf>
13. Lan, Joe. (2013) Analyzing Growth Rates. *American Association of Individual Investors Journal*, no. 3. Available at: <http://www.aaii.com/journal/article/analyzing-growth-rates>
14. McGrath R. G., Macmillan I. C. (1995) Discovery driven planning. *Harvard Business Review*, no. 73(4), pp. 44–54.
15. Narkunienė J., Ulbinaitė A. (2018) Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, no. 6(1), pp. 125–138. Available at: [https://hal.science/hal-02121048v1/file/Narkuniene\\_Comparative\\_analysis\\_of\\_company\\_performance\\_evaluation\\_methods.pdf](https://hal.science/hal-02121048v1/file/Narkuniene_Comparative_analysis_of_company_performance_evaluation_methods.pdf)
16. Plaskova S. (2022) Improvement of methodological tools for business analysis of the effective company's performance. *Management Sciences*, no. 12(1), pp. 32–41.
17. Robinson L. J., Barry P. J., Klipenstein J. B. (1984) Risk attitudes: Concepts and measurement. Risk management in agriculture. *Iowa State University Press*, no. 1–2, pp.11–30.
18. Trusova N. (2016) Systemic factors of projected financial potential of business entities. *Economic annals – XXI*, no. 161(9-10), pp. 61–65.

**Kozak V. M., Ph.D. Student**

*Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University*

*elevator.kozak@gmail.com*

*ORCID: 0009-0006-0722-0198*

## MODELING OF SYSTEM FACTORS OF SECURITY FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL MARKET SUBJECTS AT THE REGIONAL LEVEL

**Abstract.** The article examines the process of modeling systemic factors of financial security of agro-food market entities at the regional level. A mathematical toolkit for assessing the financial security of agro-food market subjects in time is used based on the principles of a systematic approach. Quantitative and qualitative parameters of threats of an

*endogenous and exogenous nature have been established, which identify the threshold interval of a stable financial condition of subjects of the agro-food market at the regional level. Systemic factors of a stimulating and disincentive nature for assessing the financial security of subjects of the agro-food market are singled out and a set of indicators are proposed for the analysis of the components of financial security, which ensure the process of neutralizing real and potential threats to ensure a stable level of financial security of subjects of the agro-food market. The expediency of the rationing of indicators, which take into account their threshold values, weighting factors and capital structure for calculating the integral level of financial security, is substantiated. It has been proven that the introduction of systemic factors at the general level of financial security allows increasing the financial stability of the functioning of the subjects of the agro-food market. Destabilization of the financial condition of enterprises worsens the conditions of their operation and leads to insolvency, a decrease in investment attractiveness and creditworthiness, and as a result – makes it impossible to attract financial resources from external sources. Improving the concentration of capital in general has a positive effect on the financial condition and efficiency of the work of the subjects of the agro-food market. It has been proven that the forecast value of the integral indicator is greater than in previous periods, which indicates a tendency towards an increase in the level of financial security of subjects of the agro-food market of the Kyiv region. This will be facilitated by the accelerated growth of accounts payable, equity and profit. The tendency to decrease the value of fixed assets and the amount of income will have a negative impact on the level of financial security.*

**Keywords:** *financial security, efficiency, threats, subjects of the agro-food market, financial condition, financial balance.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-7>  
УДК 631.16(477)

*Тулуш Л.Д., к.е.н., старший науковий співробітник, доцент  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»  
tulush@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-3922-5245*  
*Трусова Н.В., д.е.н., професор  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
trusova\_natalya5@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-9773-4534*

## ГЕОЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

***Анотація.** В статті досліджуються трансформаційний перебіг подій щодо зміни вектору розвитку фінансово-кредитної політики агропродовольчої галузі в умовах гео економічного простору України. Проведений детальний аналіз зовнішньої торгівлі України з ЄС та визначено видову структуру експорту продукції агропродовольчої галузі. Наведено географічну структуру фінансової системи України за рівнем забезпечення суб'єктів агропродовольчої галузі України власними заощадженнями. Розраховано вплив валютних ризиків на експорт зернових культур в середньому на одного суб'єкта агропродовольчої галузі України. Представлено структуру джерел формування фінансово-кредитної системи агропродовольчої галузі України міжнародними фінансовими інститутами в період воєнного стану. Визначено особливі умови функціонування агропродовольчій галузі в інституціональній структурі фінансових потоків міжнародних фінансових інститутів для відтворення монетарних, бюджетних, податкових стимулів країни.*

***Ключові слова:** фінансово-кредитна політика, агропродовольча галузь, банківське кредитування, фінансова підтримка, гранти, фінансові інститути.*

**JEL code classification: E5, F5, G2, Q 34**

**Постановка проблеми.** Повноцінне функціонування агропродовольчої галузі України залежить від факторів трансформації фінансово-кредитної політики, яка за умови впливу загроз та викликів в гео економічному просторі, зазнає негативної генерації. Систематичність проведення державного моніторингу щодо дисбалансу діяльності агропродовольчої галузі дозволяє трансформувати вільні грошові кошти в їх результативне освоєння, здійснити державну закупівлю сільськогосподарської продукції, оцінювати вплив факторів на фінансові показники функціонування суб'єктів через визначення порогу кризового фінансового стану, за наявності якого, стабілізувати їх фінансове забезпечення, вишукати потреби у джерелах відновлення та налагоджування нових господарських зв'язків, зміцнити здатність до протистояння фінансовим ризикам внутрішнього та зовнішнього характеру, стабілізувати фінансову безпеку та зберегти прибутковість діяльності.

Дієвість заходів фінансово-кредитної політики агропродовольчої галузі безпосередньо визначається ресурсною базою та диверсифікованою структурою формування її джерел. Саме належне функціонування виробничої сфери агропродовольчої галузі, здатне забезпечити потреби держави та є ключовим завданням на етапі стрімких гео економічних змін в Україні. При цьому, стабільність та дієздатність фінансових інструментів країни визначаються рухом фінансових потоків від міжнародних фінансових інститутів у післявоєнне відновлення економічних зв'язків в агропродовольчій галузі, за умови призупинення рецесії фінансового забезпечення, зростання попиту на обсяг виробництва агропродукції. Відновлення фінансового розвитку агропродовольчої галузі в майбутньому має проводитись через канали трансмісійного монетарного механізму, які передають імпульси до активізації

фінансово-кредитної політики господарюючих суб'єктів всіх типів. Проте, їх фінансовий прогрес часто гальмується неадекватним фінансово-кредитним регулюванням в державі, оскільки Україна пов'язана із монетарною політикою більшості країн гео економічного простору, і є важливою частиною сприятливого середовища функціонування агропродовольчої галузі в країні, в якій відбувається підпорядкований фінансовий розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато науковців та практиків доводять неможливість поділу між розвитком фінансово-кредитною політикою та монетарною політикою в агропродовольчій галузі економіки. Проблема формування впливу інструментів фінансово-кредитної політики на параметри безпечного розвитку суб'єктів агропродовольчої галузі України, особливо в частині забезпечення фінансової та цінової стабільності перебувають у центрі уваги таких вчених, як: Н. Блащук-Дев'яткіна [1], В. Вишнеvsька [2], С. Глушенко [3], Т. Желюк [7], І. Корнева [11], Т. Королюк [12], Е. Прушківська, А. Владикіна [16], Т. Сліпченко [18], В. Тищенко [20], О. Pidkhomnyi, N. Demchyshak, Y. Droga [24].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження гео економічної трансформації розвитку фінансово-кредитної політики агропродовольчої галузі України, яка послаблює рецесію монетарного, банківського та бюджетного сектора на засадах економічних зв'язків з країнами ЄС та налагодження тимчасової фінансової підтримки від міжнародних фінансових інститутів.

**Виклад основного матеріалу.** Гео економіка відображає основну тенденцію розвитку фінансово-кредитної політики агропродовольчої галузі в сучасного світу, оскільки інтернаціоналізація її системи через монетарну, банківську та бюджетну складову перейшла в завершальну фазу та стала єдиним цілим в період воєнних конфліктів. При цьому, геофінансова система, що забезпечує гео економічні зміни розвитку фінансово-кредитної політики агропродовольчої галузі держави, досягається через логістичне вікно, яке відкриває рух до локалізації глобальних фінансових інститутів тих країн-партнерів (учасників ринку), які на її території збалансовують фінансово-кредитні потоки, врегульовують відсоткову ставку банківського кредитування за тарифним методом, тобто займаються глобальною розбудовою нових економічних зв'язків з ЄС та світом. Геофінансовий підхід дозволяє визначити вплив банківського сектора на фінансово-кредитну політику агропродовольчої галузі країни, оскільки він є домінуючим вектором фінансової стабільності банківських установ, які здатні оминати серйозні стратегічні прорахунки в фінансово-кредитній системі суб'єктів агропродовольчої галузі при формуванні нової зовнішньоекономічної парадигми та концепції їх фінансової безпеки.

Необхідно зазначити, що залишаючись у межах торговельно-посередницької доктрини модель відтворення фінансово-кредитної системи (ВФКС) суб'єктів агропродовольчої галузі може зазнати тривалої рецесії. Тобто, національна фінансово-кредитна система суб'єктів агропродовольчої галузі витрачаючи через зовнішню торгівлю фінансові ресурси, втрачає домінуючу перерозподільчу функцію у відтворювальному процесі фінансового циклу. При цьому, більша частка капіталізованих фінансових ресурсів потрапляє до міжнародних фінансових інститутів. Тому, згідно національних законодавчих вимог, банківські установи мають формувати резерви за активами (за фінансовими активами та за дебіторською заборгованістю) та резерви за фінансовими зобов'язаннями.

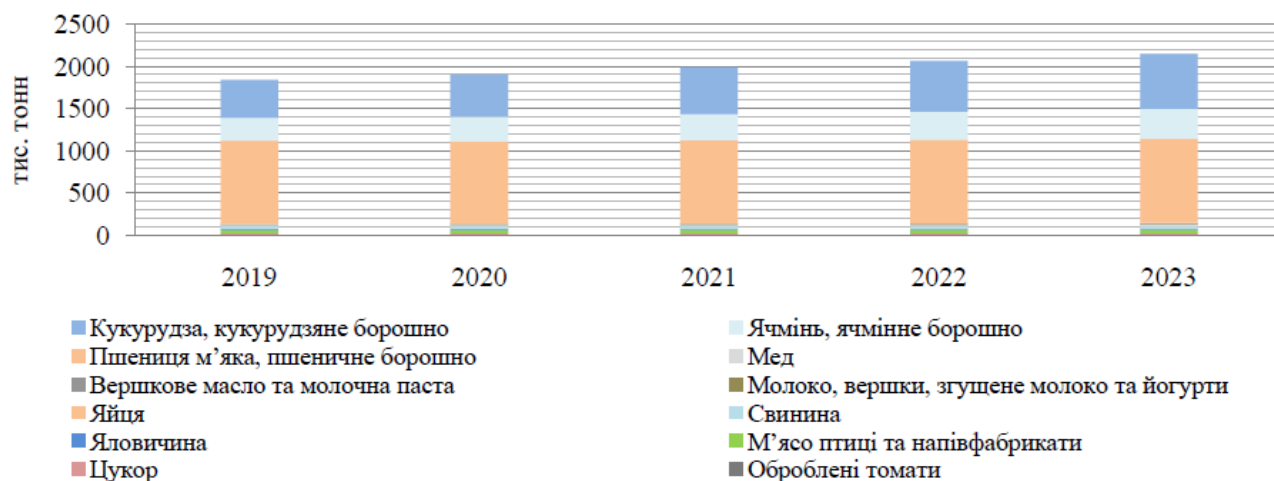
Приватний сектор в фінансово-кредитній політиці країни забезпечує заощадження від виробничої сфери агропродовольчої галузі на внутрішньому та зовнішньому ринку. Бюджетний сектор формує податкові надходження до бюджетів всіх рівнів та відображає частину агрегованого попиту на бюджетне фінансування агропродовольчої галузі. Монетарний сектор в фінансово-кредитній політиці агропродовольчої галузі забезпечує міжнародне співробітництво країни із міжнародними фінансовими інститутами. Вони тимчасово (в період воєнного або кризового періоду) спрямовують фінансові потоки в бюджетну та банківську систему для підтримки агропродовольчого виробництва під певні відсоткові ставки. Чисті іноземні активи монетарного сектора як для Національного банку, так і підконтрольних йому банківських установ, представляють собою чисті міжнародні

резерви країни. Вони є головним джерелом фінансування дефіциту коштів приватного (агропродовольчого) та бюджетного секторів. Іншим джерелом є чистий експорт капіталу, як джерело фінансування дефіциту коштів у внутрішній фінансово-кредитній політиці агропродовольчої галузі [17].

Досить важливим є те, що відношення між динамікою валютного курсу і її впливом на фінансові ресурси (капітал) має лінійний взаємозв'язок тільки в тому випадку, коли зміна показника відкритої валютної позиції буде рівномірною. Якщо банківські установи має значну динаміку росту відкритої валютної позиції, то відношення між валютним курсом та його впливом на капітал буде мати нелінійний характер, що вимагатиме включення до показників стрес-тесту не тільки балансових, а й позабалансових показників.

Економічні середовища агропродовольчої галузі України, як на міжнародному, так і на національному рівні, внаслідок російської агресії зазнало системних негативних впливів, що сформувало низку коротко- та середньострокових ризиків і викликів в фінансово-кредитній політиці України, на які країни-партнери узгоджено реагують. Агресія виявила протиріччя сучасного світу щодо інтеграції вартісної величини продовольчих потоків та фінансово-кредитних потоків однієї країни та її здатності взаємодіяти з іншими країнами. Це обумовлено конкуренцією (політичною, економічною, фінансовою, гуманітарною) між демократичним та авторитарним світом, що посилює увагу до проблем взаємодії і протистояння трьох найвпливовіших центрів геофінансової та гео економічної систем [23; 25]. Проте, війна, яку розв'язала країна-агресор проти України, прискорила усвідомлення безальтернативності руху країни до повноправного членства в Європейському Союзі. Це вимагає від України примноження інституційних зусиль, запровадження заходів та інструментів збереження фінансової стійкості, зміцнення капіталу агропродовольчої галузі в умовах військових дій і посткризового відновлення.

Україна є гравцем на ринку аграрних і продовольчих товарів, від якого залежить продовольча безпека багатьох країн світу. Торгівля агропродовольчою продукцією в Україні підтримується з державного бюджету. Так, згідно угоди з ЄС українські експортери без сплати ввізного мита можуть завозити в країни дружнього співробітництва агропродовольчу продукцію вітчизняного походження в межах тарифних квот (рис. 1).



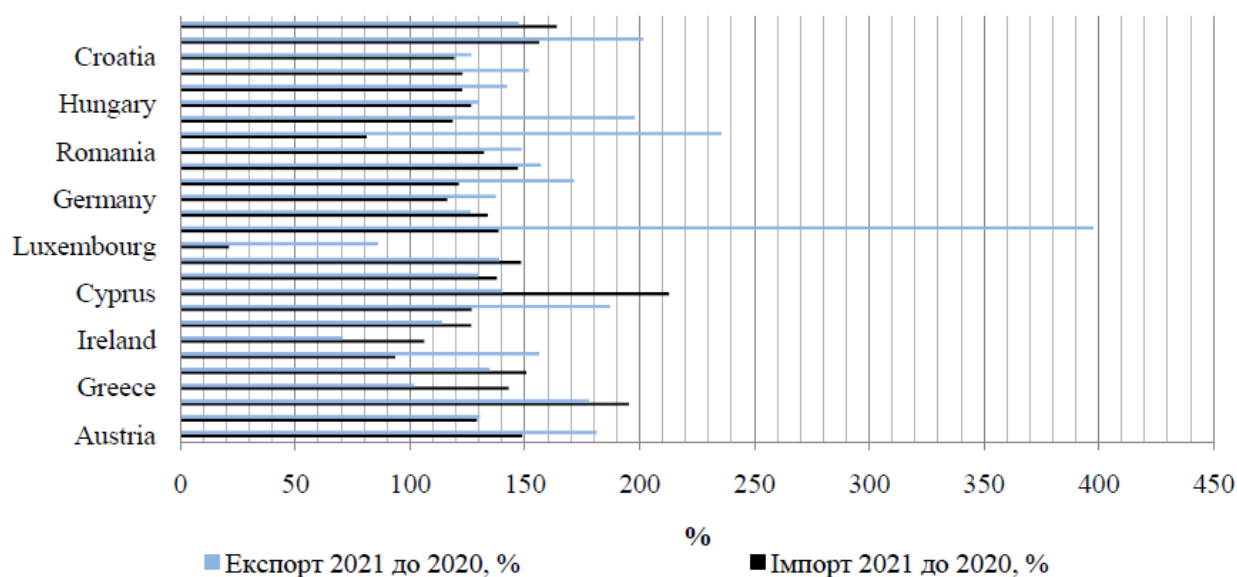
**Рис. 1. Обсяг безмитного експорту продукцію агропродовольчої галузі та товарів їх переробки для України за 2019-2023 рр., тис. тонн**

*Джерело: побудовано за даними [4–5; 6]*

В Україні за 2020–2021 рр. експорт агропродовольчої продукції збільшився на 20.5%, імпорт – на +9.5% (рис. 2).

В 2022 р. Україна експортувала продукції агропродовольчої галузі та харчової промисловості на суму 21.1 млрд. дол. США. Серед зазначеної продукції було експортовано:

кукурудзи на 5.3 млрд. дол. США, пшениці – на 2.3 млрд. дол. США, олії соняшникової – на 5.0 млрд. США, насіння ріпаку – на 1.4 млрд. дол. США [8]. За період роботи «зернового коридору» з України вивезено 15.9 млн тонн агропродукції, зокрема пшениці – 4.7 млн тонн, кукурудзи – 7 млн тонн [9].



**Рис. 2. Зовнішня торгівля продукцією агропродовольчої галузі України з ЄС за 2020–2021 рр., %**

*Джерело: побудовано за даними [4–5]*

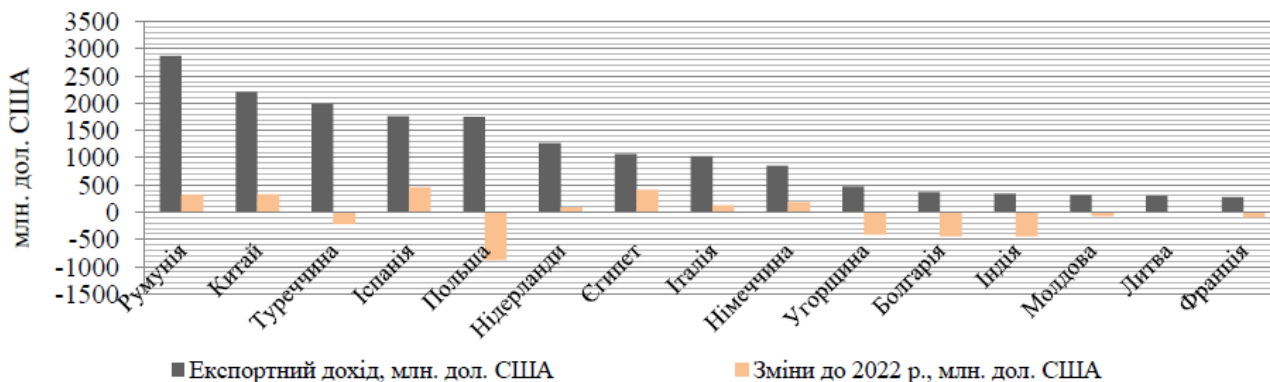
В 2023 р. ключовими викликами для України були блокада Чорного моря та дорожньої логістики, знищення країною-агресором аграрної інфраструктури, руйнування сталих міждержавних зв'язків, створення перешкод для експорту продукції агропродовольчої галузі окремими країнами ЄС. У 2023 р. загальний експортний дохід становив 21.9 млрд. дол. США, що на 8% менше ніж в 2022 р. В структурі експортного доходу зернові культури забезпечити бізнес-структурам агропродовольчої галузі власних заощаджень на суму 8.28 млрд. дол. США, що на 15.4 % більше, ніж у 2022 р. Вартість експорту олійних культур в 2023 р. становила 2.78 млрд. дол. США, що на 25.6% менше, ніж у 2022 р. (рис. 3).



**Рис. 3. Структура експорту продукції агропродовольчої галузі в Україні за 2020–2023 рр., %**

*Джерело: побудовано за даними [4–5]*

Основними причинами скорочення експортного доходу в 2023 р. було падіння цін майже на всі види агропродовольчої продукції в порівнянні з 2022 р. До п'яти країн світу та Європи за експортом продукції агропродовольчої галузі з України в 2023 р. входили Румунія – 2873.7 млн дол. США (зміни до 2022 р. +371 млн дол. США), Китай – 2212.4 млн дол. США (зміни до 2022 р. +329.6 млн дол. США), Туреччина – 1989.9 млн дол. США (зміни до 2022 р. -371 млн дол. США), Іспанія – 1761.9 млн дол. США (зміни до 2022 р. +456.4 млн дол. США), Польща – 1749.6 млн дол. США (зміни до 2022 р. -877.4 млн дол. США), (рис. 4).

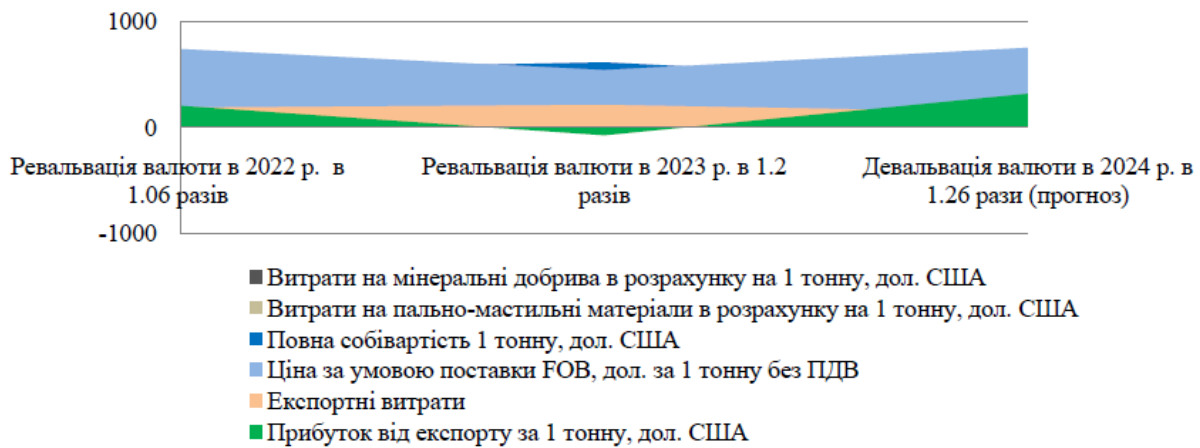


**Рис. 4. Рейтинг країн світу та Європи за експортом продукції агропродовольчої галузі з України у 2023 рр., млн USD**

*Джерело: побудовано за даними [4–5]*

Зовнішньоекономічний сектор агропродовольчої галузі стикається із суттєвим валютними ризиками на експортно-імпорتنні операції, які впливають на монетарний сектор та збільшують залежність суб'єктів виробництва від фінансово-кредитних потоків національних банківських установ та глобальних фінансових інститутів. Так, необхідно зазначити, що при експорті зернових культур в 2023 р. втрати прибутку за 1 тону продукції (власних заощаджень) в середньому на одного суб'єкта агропродовольчої галузі склали 129.34 дол. США. Причиною недоотримання власних фінансових заощаджень є збільшення ревальвації національної валюти по відношенню до долара США в 1.26 разів, що призвело до отримання збитку з 1 тону експорту зернових культур в розмірі 74.71 дол. США на одного суб'єкта агропродовольчої галузі. Водночас, якщо припустити, що в 2024 р. воєнні дії в країні припиняться, геоекономічна політика та геофінансова система в світі сформуєть стабілізаційну динаміку, тоді, гіпотетично, можна прорахувати наскільки по відношенню до 2023 р. збільшився рівень власних фінансових заощаджень суб'єктам агропродовольчої галузі при девальваційних процесах національної валюти в Україні на стабілізації цінового механізму на експорт агропродовольчої продукції в 2.26 разів (за рахунок повернення валютного курсу національної валюти до початкового періоду 2022 р., тобто довоєнного періоду). Це дозволить українським виробникам агропродовольчої галузі забезпечити капіталізацію власних фінансових заощаджень. При цьому, в середньому на одного господарюючого суб'єктів прибуток за 1 тону продукції дорівнюватиме 317.75 дол. США (рис. 5).



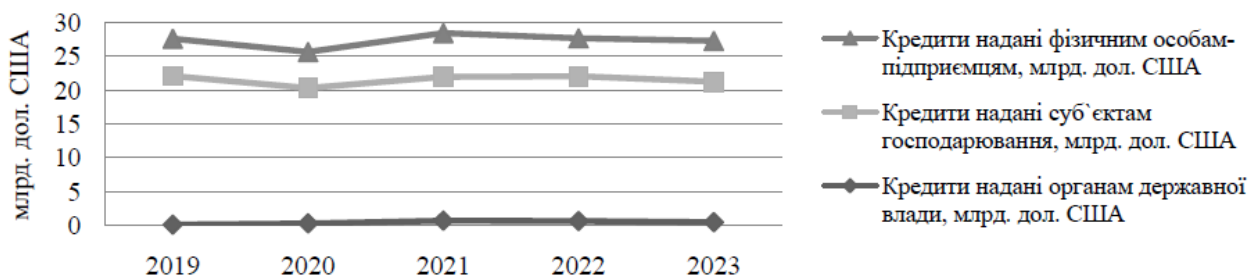


**Рис. 5. Вплив валютних ризиків на експорт зернових культур в середньому на одного суб'єкта агропродовольчої галузі України за 2023 р.**

Джерело: розраховано авторами

Для відновлення кредитної діяльності (врегулювання кредитного ризику) та уникнення значної простроченої заборгованості за кредитами, НБУ вніс зміни до Правил роботи банків [15] через введення в Україні воєнного стану. Крім того, задля сприяння активізації кредитування секторів економіки НБУ було вжито послаблюючі заходи щодо регулятивної політики з оцінки кредитного ризику. До таких заходів НБУ віднесено наступне: отримано право банківським установам не визнавати дефолту за кредитами, довгострокова реструктуризація, яких призводить до зменшення вартості майбутніх грошових потоків більше ніж на 10%; призупинено дію ознак високого кредитного ризику, які визначалися за фінансовими результатами та борговим навантаженням позичальників; скасовано обмеження на здійснення операцій з материнськими компаніями банківських установ щодо обміну іноземної валюти на умовах «своп»; знижено зі 150% до 100% ваги ризику за споживчими незабезпеченими кредитами (банківські установи мали можливість використовувати накопичений капітал на часткове покриття збитків, спричинених військовою агресією) [13].

Центральна роль банківських установ у фінансово-кредитній політиці агропродовольчої галузі надає їм можливість впливати на спосіб фінансування та інвестування. Вони активно впроваджують фінансові інструменти, спрямовані на підтримку та відновлення їх фінансових можливостей. Проте, для банківського сектору важливо самостійно дотримуватися відповідальних бізнес-практик, оскільки тенденція з банківським кредитування в Україні мала тенденцію до зменшення (рис. 6).



**Рис. 6. Обсяги банківського кредитування в Україні з 2019-2023 рр., млрд. дол. США**

Джерело: побудовано за даними [19]

Зменшення обсягу наданих кредитів у 2023 р. на 39.1% в порівнянні з 2021 р. відбулось за рахунок зменшення обсягів наданих кредитів органам державної влади та фізичним особам-підприємцям. В структурі банківського кредитування переважають кредити надані суб'єктам господарювання, які в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. також мали тенденцію до зменшення лише на 2.3%. Це обумовлено переміщенням бізнес-структур з окупованих територій та втратою ними майна та економічних зв'язків та між партнерами, в тому числі із банківськими установами.

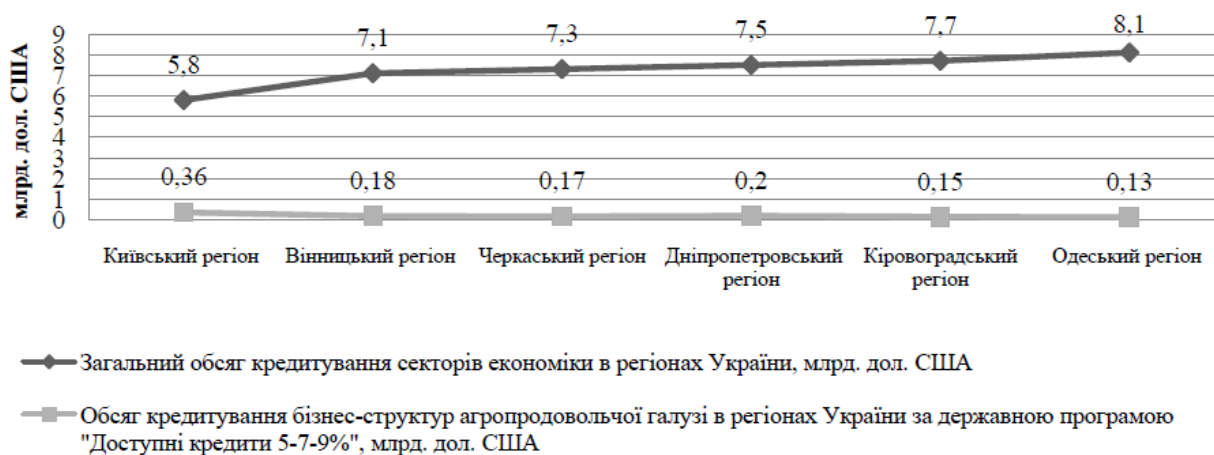
Необхідно зазначити, що на розвиток секторів економіки під час воєнного стану в Україні було видано 20.72 млрд. USD кредитів [9]. Посилення кредитної підтримки виробників агропродовольчої галузі з боку держави, дозволило активізувати державні програми кредитування, в яких активну участь беруть державні банки. Так, із загального обсягу виданих банківських кредитів 56.4% з них спрямовано на джерела фінансування агробізнес-структур за державною програмою «Доступні кредити 5–7–9%». Позики за програмою становлять близько 40% чистого корпоративного портфеля у в національній валюті. У 2022 р. банківське кредитування зростало передусім за рахунок цієї програми, яка активізована в державних банках. В рамках цієї програми, за 2022–2023 рр. більш як 80.42 тис. бізнес-структур агропродовольчої галузі були прокредитовані на відновлення їх фінансового потенціалу в розмірі 6.94 млрд. дол. США. За перші два місяці 2024 р. величина кредитів за державною програмою склала 7.32 млрд. дол. США (рис. 7).



**Рис. 7. Кредитування бізнес-структур агропродовольчої галузі України за державною програмою «Доступні кредити 5–7–9%» у 2022-2023 рр., млрд. дол. США**

*Джерело: побудовано за даними [10; 13; 15; 19]*

Синергія програми «Доступні кредити 5–7–9%» із портфельними гарантіями значно розширила доступ клієнтів до кредитування. Відновлення економіки, поліпшення фінансових показників агропродовольчої галузі, а також жорстка обмеженість бюджетних ресурсів обумовили потребу звузити фокус програми задля підтримки малого і середнього агробізнесу та вразливих до безпекових ризиків підприємств. В програму було додано мету оформлення кредиту – підтримка бізнесу у воєнний час, розширено кредитування аграрного сектору, підтримка посівної кампанії, відновлення зруйнованого бізнесу, за умови його релокації. Найбільший обсяг кредитів, за програмою державної підтримки, отримали аграрії таких регіонів (рис. 8): Київський регіон – 0.36 млрд. дол. США (1029 підприємств), Дніпропетровський регіон – 0.20 млрд. USD (893 дол. США) та Вінницький регіон – 0.18 млрд. дол. США (1558 підприємств), Черкаський регіон – 0.17 млрд. дол. США (564 підприємств), Кіровоградський регіон – 0.15 млрд. дол. США (1803 підприємств), Одеський регіон – 0.13 млрд. дол. США (1179 підприємств).



**Рис. 8. Обсяг кредитування бізнес-структур агропродовольчої галузі в регіонах України за державною програмою «Доступні кредити 5–7–9%», млрд. дол. США**

Джерело: побудовано за даними [10; 13; 15; 19]

Відсоткова ставка НБУ в I кварталі 2022 р. складала 10%, в II кварталі 2022р. вона піднялась до 25% для збереження макроекономічних балансів, зменшення інфляційного тиску та підтримки стабільності національної валюти, а також потреби забезпечити фінансову стійкість та зменшити прогресуючий дефіцит у зовнішньоекономічній і бюджетній сферах країни, оскільки в цей період реальний рівень інфляції була в межах 25% (рис. 9).



**Рис. 9. Динаміка облікової ставки НБУ у 2020-2023 рр., %**

Джерело: побудовано за даними [14]

Джерелами фінансово-кредитної підтримки агропродовольчої галузі України є зовнішні кредити та гранти від глобальних фінансових інститутів Європи та світу. За 2022 р. Україна отримала 32,2 млрд. дол. США міжнародної фінансової допомоги та 32,7 млрд. дол. США на підтримку агропродовольчої галузі. За три квартали 2023 р. частка кредитів збільшилась на 11,2 в.п., водночас, частка обсягу грантів зменшились на 13,6 в.п. У 2023 р. до загального фонду Державного бюджету України надійшло близько 5 млрд. дол. США зовнішнього

фінансування. Грантові кошти, які надаються на безповоротних умовах, склали 11% із загального обсягу фінансової допомоги [21]. Серед донорів: Японія – 2.2 млрд. дол. США (пільгове фінансування та гранти); ЄС – 1.6 млрд. дол. США (пільгове фінансування); Міжнародний валютний фонд – близько 900 млн дол. США (пільгове фінансування); Норвегія – 190 млн дол. США (грант); Німеччина – 55 млн дол. США (грант); США – 50 млн дол. США (грант); Швейцарія – 20 млн дол. США (грант); Світовий банк – 8 млн дол. США (пільгове фінансування). В січні 2024 р., в рамках проекту Світового банку, націленого на соціальних захист та відновлення агропродовольчої галузі, до Державного бюджету України від Японії надійшло 390 млн дол. США. Із загальної суми коштів, фінансова допомога з грантової частини на суму 89.8 млн дол. США спрямована на проект «Екстрений проект надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України» [6].

**Висновки.** Таким чином, повномасштабне вторгнення країни-агресора в Україну внесло свої корективи у всі галузі економіки, змінило правила їх функціонування та ввело нові обмеження кредитування та фінансової допомоги агропродовольчого сектору. Завдяки злагодженій роботі НБУ банківський сектор в країні є стабільним і контрольованим. Для відновлення та подальшого розвитку фінансово-кредитної політики агропродовольчої галузі України потрібна злагоджена робота всіх ланок внутрішнього механізму та фінансова підтримка країн-партнерів і міжнародних організацій.

Стратегія фінансово-кредитної політики розвитку агропродовольчої галузі має забезпечувати збільшення прямого та непрямого фінансування її суб'єктів господарювання на збільшення випуску продукції та за умови зростання державної підтримки залучати господарські структури до капітального інвестування та зростання власних заощаджень. Це дозволить суттєво збільшити фінансові індикатори суб'єктів агропродовольчої галузі та податкові платежі до бюджету, зокрема ПДВ і податок на прибуток. Основними заходами фінансової підтримки виробників агропродовольчої галузі у період дії воєнного стану має бути:

- подовжено дію державної програми «Доступні кредити 5–7–9%»;
- у рамках урядової грантової програми підтримки малого та середнього агробізнесу, розширено перелік культур, на які надаються гранти для розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства. Загалом в 2023 р. агробізнес-структурами отримали державну допомогу на суму 13.1 млн дол. США на розвиток садів і теплиць. Зокрема, на розвиток садів виплачено 10.5 млн дол. США, теплиць – 2.6 млн дол. США;
- відновлено державні додаткові стимули для створення та розвитку сімейного фермерського господарства без створення юридичної особи, які були призупинені. Так, за I квартал 2023 р. проведено компенсацію єдиного соціального внеску сімейним фермерським господарствам у розмірі 0.05 млн дол. США;
- впроваджено державну підтримку на організацію водокористування на меліоративних землях для підвищення ефективності ведення агровиробництва в умовах зміни клімату, стимулювання на нарощення агропродукції. Кошти надавати виробникам агропродовольчої галузі на безповоротній основі в розмірі до 25% вартості витрат (без урахування ПДВ), але не більш як: 353.4 дол. США на 1 га оброблюваних угідь для зрошення але без урахування вартості поливної техніки й обладнання для поливу; 674.7 дол. США на 1 га оброблюваних угідь для зрошення з урахуванням вартості поливної техніки та насосного обладнання; 653.3 дол. США на 1 га оброблюваних угідь для краплинного зрошення з урахуванням вартості обладнання українського виробництва;
- продовжено регулювання цін на певні види агропродовольчих товарів для підтримки стабільності продовольчого забезпечення населення. На період воєнного стану та трьох місяців після його припинення чи скасування встановити граничний рівень торговельної надбавки в розмірі не більше як 10% на борошно пшеничне, молоко, яйця, тушки птиці, олію соняшникову, хліб житньо-пшеничний і батон;
- скасування ліцензування експорту певних видів агропродукції, зокрема на велику рогату худобу, морожене м'ясо великої рогатої худоби, м'яса курей, м'яса та їстівних

м'ясних субпродуктів, їстівного борошна з м'яса або м'ясних субпродуктів, яєць курей, жита, вівса, проса;

– затвердження плану заходів із розмінування земель сільськогосподарського призначення, який визначає першочергові завдання для координації дій органів державної влади, операторів протимінної діяльності, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання Дніпропетровського, Запорізького, Київського, Миколаївського, Сумського, Харківського, Херсонського, Чернігівського та Черкаського регіонів. У цих областях потрібно розмінувати близько 470 тис. га земель сільськогосподарського призначення;

– забезпечення агровиробників насінням та добривами для посівної площі близько 370 тис. га згідно програми USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО). Отримати допомогу зможуть аграрії, які: мають в обробітку від 5 га до 500 га у будь-якому регіоні України (за винятком тимчасово окупованих територій); суб'єкти, що вирощують зернові або олійні культури; юридичні особи або фізичні особи-підприємці, зокрема сімейні фермерські господарства. По 1 т добрива отримують заявники, які обробляють від 5 га до 20 га землі (власна та орендована). Аграрії, які обробляють від 20 га до 500 га – по 2 т добрив. Пріоритетність в отриманні добрив матимуть господарства, власницями або заявниками яких є жінки (згідно з інформацією в системі ДАР – Державному аграрному реєстрі);

– надання допомоги через Державний аграрний реєстр від Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) у межах двох програм;

– програма підтримки з фінансуванням від ЄС, спрямована на надання інвестиційної грантової допомоги мікро- та малим сільськогосподарським виробникам, кооперативам та асоціаціям виробників географічних зазначень (розмір грантової підтримки – від 1 тис. дол. США до 25 тис. дол. США).

– програма з надання насіння ярих культур (пшениця, ячмінь, горох) для підтримки малих фермерів у прифронтових регіонах, а саме: у Сумській, Чернігівській, Донецькій, Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Херсонській та Одеській областях. У програмі можуть взяти участь юридичні особи та фізичні особи-підприємці, які мають зареєстровані сільськогосподарські угіддя площею від 10 га до 500 га. Обсяг наданої допомоги – 2 т насіння ярих культур на господарство на вибір, залежно від регіону;

– впровадження двох програм-грантів від Міжнародної гуманітарної організації Mercy Corps для суб'єктів агропродовольчої галузі, які релокували свій бізнес, а також фермерським підприємствам для подолання наслідків війни в Київському, Полтавському, Сумському та Чернігівському регіоні. Фінансова підтримка надається через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC). Допомога надається малим та середнім фермерським підприємствам при співінвестуванні в переробку, виробництво з доданою вартістю, зберігання, надання різних сільськогосподарських послуг тощо (середній обсяг – 40 тис. дол. США);

– впровадження програми фінансової допомоги релокованого (або такого, що знаходиться в процесі релокації) через війну малого та середнього агробізнесу. Програма доступна в Київському, Івано-Франківському, Львівському та Тернопільському регіоні для збереження та створення робочих місць внутрішньо перемішеним особам (ВПО) та населення, яке постраждало внаслідок бойових дій. Фінансова допомога (середній обсяг – 20 тис. дол. США) надається на придбання основних засобів. Умовою участі в зазначених програмах є інвестиція власних коштів до 50% від суми фінансової допомоги.

Ужиті заходи зменшать негативні наслідки війни для агропродовольчу галузь, створять умови для збереження та відновлення його фінансового потенціалу.

#### Список використаних джерел:

1. Блашук-Дев'яткіна Н.З., Фелісеєв В.А. Вплив грошово-кредитної політики на банківську систему України. *Молодий вчений*. 2020. № 5 (81). С. 153–158.
2. Вишневська В.С. Економічний механізм інфляційного таргетування в Україні: автореф. дис... к.е.н.:08.80.08 / ЛНУ ім. І. Франка. Львів, 2015. 22 с.
3. Глушенко С.В. Монетарна політика: теоретико-методологічні аспекти. Київ : НаУКМА, 2017. 64 с.
4. Державна служба статистики України. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 11.10.2024).

5. Державна служба статистики України. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.10.2024).
6. Експорт сільськогосподарської продукції України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-tsoho-roku-eksportuvala-ahroproduksii-na-211-miliardiv-dolariv-iuliia-svyrydenko> (дата звернення 11.10.2024).
7. Желюк Т.Л. Досягнення макроекономічної стабілізації в умовах глобалізації і лібералізації світової економіки. *Наука й економіка*. 2014. № 4 (36). С. 171–176.
8. Зерновий коридор сільськогосподарської продукції залишив Україну. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zernovyi-korydor-159-mln-tonn-ahroproduksii-vyikhalo-z-ukrainy> (дата звернення 11.10.24).
9. Зернова ініціатива сільськогосподарської продукції. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zernova-initsiatyva-za-pershui-misiats-roboty-vidpravleno-ponad-17-mln-tonn-ahroproduksii> (дата звернення 11.10.2024).
10. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. 2023. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6) (дата звернення 11.10.2024).
11. Корнева І.В. Підвищення ефективності монетарної політики та інструментів її реалізації в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2015. № 28. С. 125–129.
12. Королюк Т.О. Роль монетарної політики у забезпеченні національної безпеки України. *Економіка та держава*. 2019 № 6. С. 36–40.
13. Національний банк України. Змінено підходи до оцінки банками кредитного ризику. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zmineno-okremi-pidhodi-do-otsinki-bankami-kreditnogo-riziku> (дата звернення 11.10.2024).
14. Облікова ставка НБУ. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення 11.10.2024).
15. Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп: Постанова Правління Національного банку України від 25 лютого 2022 р. № 23. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/law/25022022\\_23.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25022022_23.pdf?v=6) (дата звернення 11.10.2024).
16. Прушківська Е.В., Владикіна А.Б. Таргетування як аспект монетарної політики в умовах глобалізації. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2010. № 3. С. 141–146.
17. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Геоелектроніка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект). Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 352 с.
18. Сліпченко Т. О. Теоретичний аналіз монетарних режимів та критерії його вибору для України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. С. 232–238.
19. Статистика фінансового сектору. Національний банк України. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення 11.10.2024).
20. Тищенко В.В. Монетарна політика в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 26. С. 76–81.
21. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-hrudni-2023-roku-minfin-zaluchyv-5-mlrd-dolariv-ssha-hrantiv-ta-pilhovoho-finansuvannia-vid-mizhnarodnykh-partneriv> (дата звернення 11.10.2024).
22. Шушкова Ю.В., Парфенюк Є.І., Турба Р.Б. Особливості банківського кредитування та засоби стабілізації фінансового забезпечення бізнесу в Україні в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 213–221.
23. Юрчишин В. Геополітичні та геоелектронічні зміни, формовані під впливом російської агресії та оновлення місця України у світовому просторі. Київ: Центр Разумкова, 2022. 102 с.
24. Pidkhomnyi O.M., Demchyshak N.B., Drova Y.B. Population financial activity in the formation of indicators for public confidence level and shadow economy risks: the case of Ukraine. *Espacious*. 2019. Vol. 40(38).
25. Tulush, L.D., Radchenko, O.D., Lanovaya, M.I. (2022). Priorities and Efficiency of Government Support for the Agricultural Sector of Ukraine. In: *Sustainable Agriculture. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes*. 2022. P. 13–23. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-16-8731-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-16-8731-0_2)

#### References:

1. Blaschuk-Devyatkina N. Z., Feliseev V. A. (2020) The influence of monetary policy on the banking system of Ukraine. *A Young Scientist*, no. 5(81), pp. 153–158. (in Ukrainian)
2. Vyshnevskaya V. S. (2015) The economic mechanism of inflation targeting in Ukraine: abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences. Lviv: I. Franko Lviv National University named after. (in Ukrainian)
3. Hlushchenko S. V. (2017) Monetary policy: theoretical and methodological aspects. Kyiv: NaUKMA. (in Ukrainian)
4. State Statistics Service of Ukraine. (2021). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
5. State Statistics Service of Ukraine. (2022). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
6. Export of agricultural products of Ukraine. (2023). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-tsoho-roku-eksportuvala-ahroproduksii-na-211-miliardiv-dolariv-iuliia-svyrydenko>
7. Zhelyuk T. L. (2014) Achieving macroeconomic stabilization in the conditions of globalization and liberalization of the world economy. *Science and economy*, no. 4 (36), pp. 171–176. (in Ukrainian)
8. The grain corridor of agricultural products has left Ukraine. (2022). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/zernovyi-korydor-159-mln-tonn-ahroproduksii-vyikhalo-z-ukrainy> (in Ukrainian)
9. The grain initiative of agricultural products. (2022). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/zernova-initsiatyva-za-pershui-misiats-roboty-vidpravleno-ponad-17-mln-tonn-ahroproduksii> (in Ukrainian)

10. Report on financial stability. National Bank of Ukraine. (2023). Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6) (in Ukrainian)
11. Korniyeva I. V. (2015) Increasing the effectiveness of monetary policy and tools for its implementation in Ukraine. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: "Economy"*, no. 28, pp. 125–129. (in Ukrainian)
12. Koroliuk T. O. (2019) The role of monetary policy in ensuring the national security of Ukraine. *Economy and the State*, no. 6, pp. 36–40. (in Ukrainian)
13. National Bank of Ukraine. Some approaches to credit risk assessment by banks have been changed. (2022). Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zmineno-okremi-pidhodi-do-otsinki-bankami-kreditnogo-riziku> (in Ukrainian)
14. Accounting rate of the NBU. (2024). Available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>. (in Ukrainian)
15. About some issues of the activity of Ukrainian banks and banking groups. (2022) Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 25, No. 23. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/law/25022022\\_23.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25022022_23.pdf?v=6) (in Ukrainian)
16. Prushkivska E. V., Vladykina A. B. (2010) Targeting as an aspect of monetary policy in the conditions of globalization. *State and regions. Series: "Economy and Entrepreneurship"*, no. 3, pp. 141–146. (in Ukrainian)
17. Rokocha V. V., Odahaylo B. M., Terekho V. I. (2017) Geoeconomics and global strategies of Ukrainian business (anti-crisis aspect). Kyiv: KROC University of Economics and Law. (in Ukrainian)
18. Slipchenko T. O. (2010) Theoretical analysis of monetary regimes and criteria for its selection for Ukraine. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, no. 20, pp. 232–238. (in Ukrainian)
19. Statistics of the financial sector. National Bank of Ukraine. (2023). Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>. (in Ukrainian)
20. Tyshchenko V. V. (2019) Monetary policy in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, no. 26, pp. 76–81. (in Ukrainian)
21. Government portal. (2023). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-hrudni-2023-roku-minfin-zaluchyv-5-mlrd-dolariv-ssha-hrantiv-ta-pilhovoho-finansuvannia-vid-mizhnarodnykh-partneriv>
22. Shushkova Yu. V., Parfenyuk E. I., Turba R. B. (2023) Peculiarities of bank lending and means of stabilizing business financial support in Ukraine in wartime conditions. *Business Inform*, no. 9, pp. 213–221. (in Ukrainian)
23. Yurchyshyn, V. (2022) Geopolitical and geoeconomic changes formed under the influence of Russian aggression and renewal of Ukraine's place in the world space. Kyiv: Razumkov Center. (in Ukrainian)
24. Pidkhomnyi O. M., Demchyshak N. B., Dropa Y. B. (2019) Population financial activity in the formation of indicators for public confidence level and shadow economy risks: the case of Ukraine. *Espacious*, no. 40(38).
25. Tulush L. D., Radchenko O. D., Lanovaya M. I. (2022) Priorities and Efficiency of Government Support for the Agricultural Sector of Ukraine. In: Sustainable Agriculture. *Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes*, pp. 13–23. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-16-8731-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-16-8731-0_2)

**Tulush L. D.**, PhD in Economics,  
Senior Researcher, Associate Professor  
National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"  
[tulush@ukr.net](mailto:tulush@ukr.net)  
ORCID: 0000-0002-3922-5245

**Trusova N. V.**, Doctor of Economics, Professor  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University  
[trusova\\_natalya5@ukr.net](mailto:trusova_natalya5@ukr.net)  
ORCID: 0000-0001-9773-4534

## GEOECONOMIC TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL AND CREDIT POLICY OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY OF UKRAINE

**Abstract.** The article examines the transformational course of events regarding the change in the direction of the development of the financial and credit policy of the agro-food industry in the context of changes in the institutional doctrine of Ukraine. The direction of changes in the development of the financial and credit policy of the agro-food industry of Ukraine with the aim of suspending the monetary, banking and budget recession, restoring economic ties with the EU during the period of martial law, establishing temporary support and activating the movement of financial flows from global financial institutions are substantiated. A conceptual approach to changing the institutional doctrine of Ukraine and the development of the financial and credit policy of the agro-food industry with the help of four interconnected sectors is presented: private, budgetary, monetary and foreign economic. The trend of changes in the NBU discount rate in the prewar and wartime period of Ukraine, which is closely related to the overnight rates on the interbank

*market, is given. The amount of lending to the agro-food industry under the state program “Affordable loans 5-7-9%” is given and its interaction with portfolio guarantees of banking institutions is proven. The structure of grant aid to agro-food industries from international financial institutions is presented. The promising direction of financial inclusion and restoration of the agro-food industry should be a transformational model of the general balance of financial and credit flows between the countries of the European Union and Ukraine. A special institutional structure of finance in the agro-food industry is defined, which forms the movement of financial flows from international financial institutions for the reproduction of monetary, budgetary and tax incentives in a new vector of the country's development.*

**Keywords:** *financial and credit policy, agro-food industry, bank lending, financial support, grants, financial institutions.*



## МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>

УДК [631.152:355.018](477)

*Венгерова О.В., к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
olena.venherova@tsatu.edu.ua  
ORCID: 0009-0004-3048-4226*

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

***Анотація.** У статті розглянуто особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств під час дії воєнного стану в Україні. Здійснено аналіз чинників макросередовища ринку аграрної продукції на основі DESTEP-аналізу. Розглянуто регіональні відмінності аграрних підприємств. Визначено особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану.*

***Ключові слова:** маркетингова стратегія, аграрні підприємства, DESTEP-аналіз, сільськогосподарська продукція, інфраструктура, агропромисловий комплекс.*

**JEL code classification: L10, M31, Q13**

**Постановка проблеми.** З початку повномасштабного вторгнення агропромисловий комплекс України зазнав значних втрат. Частина фермерських господарств опинилась в окупації, інша частина була замінована. Багато земель є непридатними для ведення сільського господарства через близькість до лінії фронту, а також через проблеми з водопостачанням на півдні України внаслідок знищення ворогом греблі Каховської ГЕС. Незважаючи на всю підступність ворога, що намагається знищити економіку України, наші фермери продовжують свою складну, а інколи й дуже небезпечну працю. Так, завдяки титанічній праці наших фермерів та допомозі західних партнерів Україна залишається ключовим постачальником зерна та соняшникової олії на міжнародному ринку.

При цьому вчені Національного інституту стратегічних досліджень зазначають, що воєнні дії, які нині відбуваються в Україні призвели до погіршення продовольчої безпеки нашої держави, що викликано порушенням логістичних зв'язків, руйнуванням інфраструктури, знищенням господарств і виробництв, скороченням обсягів виробленої продукції підприємствами, які продовжують функціонувати [1]. За даними [12] на початок 2024 року збитки, які завдані лише виробничим об'єктам АПК, становили 364,5 млн дол. [12].

Складні умови, в яких нині функціонують агропромислові підприємства спонукають до пошуку нових маркетингових стратегій розвитку підприємств. Оскільки військові дії мають стихійний та неозначений за тривалістю характер, більшість підприємців знаходиться у стані невизначеності, що стримує розвиток агропромислового сектору. Тому вважаємо доцільним дослідити особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До проблеми формування маркетингової стратегії аграрними підприємствами звертались такі вітчизняні вчені, як М. Багорка, Т. Устік, Н. Юрченко, О. Коваль, Р. Логоша, В. Кричковський, І. Белкін, А. Гарастовська, О. Петухова, О. Гарматюк, О. Логінова, О. Мигаль, Д. Квасовський, К. Мазур, О. Мухіна та ін. Також ця проблема розглядається у працях таких іноземних науковців, як Х. Денг, Р. Раджа, М. Вікраман, Д. Дешпанде, Т. Чен, М. Гонзалез, М. Кінзлер, К. Ковальковські, Б. Нурахова, В. Хунбін Г. Цзін, К. Бохан, Л. Пен, Ш. Юсянь та багатьох інших.

У своїй статті Р. Логоша, В. Кричковський та І. Белкін аналізують маркетингове середовище ринку овочевої продукції. При цьому вчені підкреслюють, що одними зі стримуючих чинників зростання цього ринку є недостатнє використання маркетингових прийомів, застарілість та неефективність інфраструктури. Науковці пропонують застосувати для ринку овочевої продукції стратегію «наздоганяючого розвитку», оскільки використання інноваційної стратегії неможливо через відсутність бази для розроблення нових технологій у галузі [9].

К. Мазур і О. Мухіна у своїй праці розробляють стратегію для підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна». Вони доводять у своїй статті потребу розробки експортоорієнтованої стратегії у світлі євроінтеграційних процесів [10].

М. Багорка, Т. Устік та Н. Юрченко обґрунтовують у своїй праці необхідність формування маркетингової стратегії для аграрних підприємств, зазначаючи, що ця стратегія є важливою бізнес-концепцією для суб'єкта господарювання та системою його управління [3].

О. Мигаль і Д. Квасовський дослідили особливості розвитку маркетингового комплексу підприємств під час війни. У статті проаналізовано основні елементи комплексу маркетингу та як вони змінилися під час дії воєнного стану [11].

У праці О. Коваль розглядається концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. Науковець наголошує, що маркетингова стратегія для аграрних підприємств має враховувати особливості аграрного виробництва (сезонність, велика тривалість операційного циклу, високий рівень конкурентного середовища в галузі тощо). О. Коваль поділяє маркетингові стратегії, що можуть бути запроваджені на аграрних підприємствах у такі групи: концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого зростання, стратегія скорочення [8].

О. Гарматюк та О. Логінова досліджують організаційні аспекти формування маркетингової стратегії. У статті науковців визначено етапи організаційного процесу формування маркетингової стратегії та елементи цього процесу [5].

Серед досліджених наукових праць вітчизняних науковців переважають праці теоретичного характеру. На відміну від них, статті іноземних вчених носять більш прикладний характер. Так, у статті китайського вченого Х. Денг розглянуто можливість побудови маркетингової стратегії аграрного підприємства на основі дослідження шляхом анкетування та аналізу споживчих вподобань, очікувань та вивчення якості сільськогосподарської продукції. Сформульована Х. Денг маркетингова стратегія для аграрних підприємств була апробована в реальних умовах і у ході експерименту на реальному підприємстві принесла останньому збільшення товарообігу у грошовому виразі на 736 500 юанів [14].

Індійські вчені Р. Раджа та М. Вікраман розглядають формування маркетингової стратегії для аграрних підприємств округу Сейлем у м. Коїмбатор в Індії. Вони наголошують, що для реалізації маркетингової стратегії підприємству необхідна державна підтримка, бо саме через відсутність пільгового державного кредитування аграрні підприємства не можуть запроваджувати інноваційні стратегії розвитку [19].

Казахська дослідниця Б. Нурахова обґрунтовує формування ефективної маркетингової стратегії для мережі молочних ферм у Казахстані. Науковиця зазначає, що ефективна маркетингова стратегія має бути заснована на оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. Цікаво, що вчена доходить висновку про необхідність розробки єдиної маркетингової стратегії для аграрних підприємств Казахстану [18]. Натомість українські вчені Р. Логоша, В. Кричковський, І. Белкін наголошують, що «не може бути єдиної стратегії для всіх агентів ринку, але завжди існуватиме домінуюча стратегія, яка буде покладена в основу регулятивної політики» [9].

Корейські вчені В. Хунбін Г. Цзін, К. Бохан, Л. Пен, Ш. Юсянь досліджують та аналізують маркетингові стратегії аграрних підприємств, які базуються на штучному інтелекті. Вони пропонують на підставі моделі GA-SVM ідентифікувати якість сільськогосподарської продукції, що значно покращить точність класифікації та може бути використано при оцінці цієї продукції. Цей підхід дозволяє автоматизувати процес налаштування SVM і покращити його здатність правильно класифікувати продукцію за якістю, що є критичним для сільськогосподарської галузі, де якість продукції може значно

варіюватися. GA-SVM – це модель класифікації, яка поєднує генетичний алгоритм (GA) і метод опорних векторів (SVM). У цій моделі генетичний алгоритм використовується для оптимізації параметрів SVM таких, як параметри ядра та коефіцієнт регуляризації, що має на меті поліпшити продуктивність класифікатора [16].

Незважаючи на велику кількість вітчизняних та зарубіжних досліджень, присвячених проблемі формування маркетингової стратегії аграрних підприємств, це питання саме в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченим. Це й зумовлює необхідність проведення подальших досліджень в цьому напрямі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення особливостей формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. З метою досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- здійснити аналіз чинників макросередовища ринку аграрної продукції на основі DESTEP-аналізу;
- розглянути регіональні відмінності аграрних підприємств в сучасних умовах;
- визначити особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну аграрний комплекс, аналогічно до інших секторів економіки, зустрівся з багатьма труднощами та викликами, зазнавши втрат через негативний вплив війни. Заміновані території, окупація окремих регіонів, економічні фактори, такі як значне зростання вартості виробничих процесів, – усе це вплинуло на діяльність сільськогосподарського сектору та його майбутні перспективи. Аграрії втратили багато спеціалізованої техніки внаслідок мародерства та руйнувань, були знищені об'єкти сільськогосподарського призначення, а також важливі енергетичні та транспортні вузли.

За свідченням міністра аграрної політики та продовольства Т. Висоцького, за понад два роки повномасштабного російського вторгнення агросектор України втратив близько 11 млрд дол. і ця цифра продовжує зростати [6].

Однією з основних проблем залишається зниження обсягів експорту, спричинене блокуванням морських портів та кордонів. Навіть після реалізації «зернової угоди» залишаються актуальними питання складної логістики та постійних загроз припинення функціонування «зернового коридору» [2].

Проте є й позитивні тенденції. Війна змусила всіх сучасних гравців аграрного ринку приділити більше уваги моделям ведення бізнесу. Багато підприємців інвестують в інфраструктурні та логістичні об'єкти, створюючи сухі порти на кордонах з ЄС. Фермери почали звертати більше уваги на вирощування нішевих культур. Крім того, спостерігається розвиток галузі тваринництва.

За інформацією Національного інституту стратегічних досліджень, український сектор демонструє високу стійкість та адаптивність до викликів сьогодення, що підтверджується наступними тезами [1]:

- за всіма видами сільськогосподарських культур збір у 1,5–3 рази перевищує потреби споживання на внутрішньому ринку;
- цілком забезпечене виробництво м'яса і м'ясопродуктів на внутрішньому ринку України;
- молочна галузь має тенденцію до відновлення;
- зростає виробництво вітчизняної овочевої продукції;
- попит вітчизняних споживачів на плодово-ягідну продукцію є забезпеченим на достатньому рівні, хоча ще у перший рік війни було втрачено понад 25% площ ягідників і 20% площ садів;
- експорт агропродукції має тенденцію до зростання.

Перед початком військових дій Україна експортувала до Європейського Союзу менше третини своєї аграрної продукції, віддаючи перевагу ринкам Африки та Азії. З початком повномасштабного вторгнення, яке призвело до блокування традиційних експортних маршрутів через Чорне море, ЄС скасував усі наявні торговельні обмеження з Україною [1]. Таким чином, Євросоюз прагнув підтримати українську економіку та запобігти продовольчій

кризі в бідних регіонах Африки та Азії. За 6 місяців 2024 року, за даними аналітичного звіту Європейської комісії, наша держава продовжує утримувати третє місце серед експортерів сільськогосподарської продукції до країн ЄС [17].

При цьому є чинники, що обмежують розвиток аграрного ринку України, а саме [1]:

- обмеженість фінансових ресурсів, що перешкоджає стабільному розвитку сільськогосподарської діяльності виробників, зокрема пов'язана зі зростанням собівартості виробництва аграрної продукції;

- спрощення процесів вирощування аграрної продукції, яке пов'язано з дефіцитом фінансових ресурсів, знижує врожайність сільськогосподарських культур та погіршує якісний склад ґрунтів;

- посилення кризових явищ у тваринництві, хоча на відміну від рослинництва, ферми, які займаються вирощуванням худоби мають змогу релокуватися у безпечні регіони;

- брак кваліфікованих кадрів на аграрних підприємствах;

- руйнування інфраструктури, яка необхідна для виробництва, перероблення та зберігання сільськогосподарської продукції;

- екологічні проблеми (руйнування греблі Каховської ГЕС, мінування полів тощо).

На підставі визначених вище чинників було проведено DESTEP-аналіз для аграрних підприємств України. DESTEP-аналіз – це метод, який використовується для розуміння факторів зовнішнього середовища та проблем, які можуть вплинути на підприємство. DESTEP розшифровується як демографічні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та політичні/правові фактори [15]. Результати аналізу наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**DESTEP-аналіз чинників макросередовища для аграрних підприємств України**

<b>D – Demographic (демографія)</b>	<b>T – Technological (технології)</b>
Висока смертність населення внаслідок військових дій Міграція населення за кордон Різка міграція населення з зони бойових дій та прифронтових регіонів у безпечні регіони Зменшення чисельності чоловіків Зниження народжуваності	Недостатній рівень інноваційної активності Недостатнє застосування біотехнологій для виведення високоврожайних та стійких до хвороб сортів Наявність аграрних платформ та додатків для управління господарством та продажу продукції Низький рівень роботизації процесів для підвищення ефективності та зменшення залежності від робочої сили Неможливість у повному обсязі проводити дослідження та розробляти нові методи ведення господарства
<b>E – Economic (економіка)</b>	<b>E – Ecological (екологія)</b>
Підвищена залежність від державного фінансування Низька інвестиційна привабливість аграрного сектору Грантові програми (вітчизняні та міжнародні) Високий рівень інфляції та коливання курсу валют Високі відсоткові ставки за банківськими кредитами	Нестабільні погодні умови, посухи, повені, що впливають на врожайність Поширення шкідників та хвороб через зміну клімату Виснаження ґрунтів, необхідність впровадження сталих практик землеробства Доступність водних ресурсів для іригації Обмеження на використання хімікатів та вимоги щодо екологічних стандартів Відповідальна утилізація аграрних відходів та побічних продуктів
<b>S – Social-cultural (соціум)</b>	<b>P – Political (політика)</b>
Дефіцит кваліфікованих кадрів Зростання попиту на органічні продукти Підвищення інтересу до локальних продуктів та підтримки місцевих виробників Урбанізація змінює патерни споживання продовольства Зростання чисельності осіб, що ведуть здоровий спосіб життя	Військові дії Неадаптованість законодавства до вимог ЄС Обмеження імпорту продукції аграрних підприємств до Польщі Державне регулювання цін на деякі види продукції Державні дотації та субсидії аграрним підприємствам Стимулювання купівлі української продукції за допомогою програми «Національний кешбек»

*Джерело:* складено автором на основі [1; 2; 6; 7; 12]

З табл. 1 можна зробити висновки, що аграрні підприємства нині функціонують у складних умовах. При цьому їх підтримка урядом є досить суттєвою. Також діють міжнародні грантові програми, які дозволяють розпочати нову підприємницьку діяльність або розвивати вже існуючий бізнес.

Важливо також дослідити регіональні відмінності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Підприємства, розташовані у південних, східних та деяких північних областях зазнали значних втрат за 2,5 роки війни. За даними Київської школи економіки, найбільш постраждалими областями на початок 2024 р. вважались Донецька, Харківська, Луганська, Миколаївська, Запорізька, Київська та Чернігівська [7]. Така ж тенденція спостерігається й станом на жовтень 2024 р. Про масштаби збитків свідчить табл. 2, у якій відображена оцінка прямих збитків АПК та земельних ресурсів станом на 01.01.2024р.

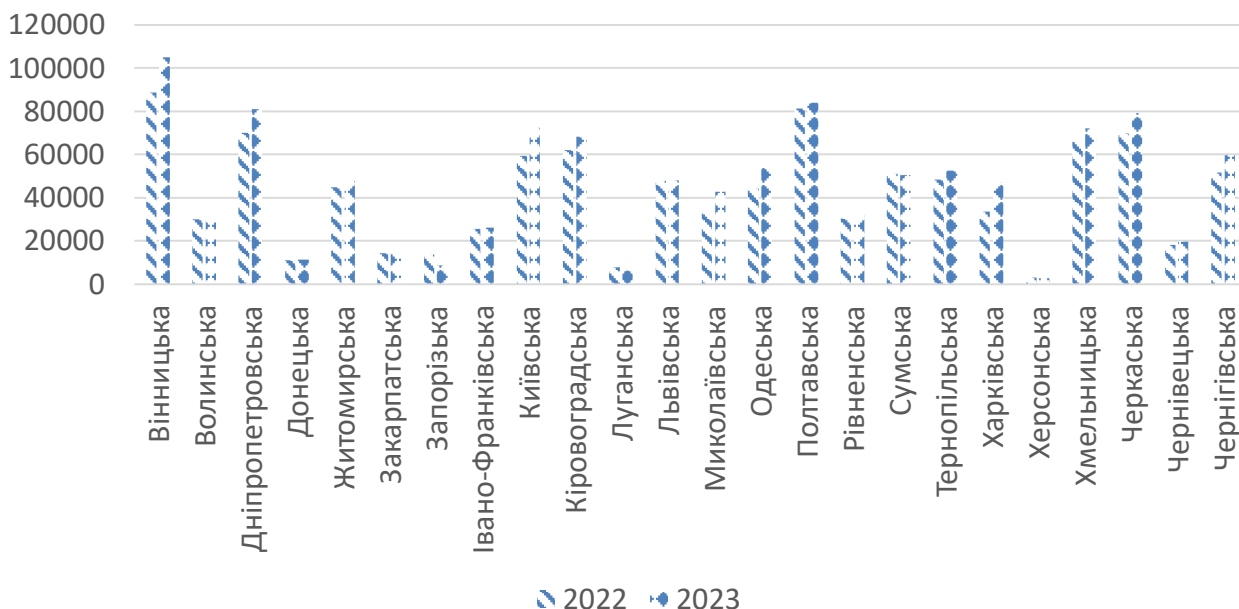
Таблиця 2

**Оцінка прямих збитків АПК та земельних ресурсів станом на 01.01.2024р.**

Види втрат	Одиниця кількості	Первісна кількість об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів	Оцінка втрат, \$ млрд
Зруйновано:				
Сільськогосподарська техніка	од.	764 323	130 603	5,43
Зерносховища	ємність, тис. т.	75 084	11 351	1,7
Загиблі тварини (включаючи птахівництво і рибне господарство)	тис. голів	203 292	1 899	0,1
Зруйновані пасіки	бджолосім'ї	2 272 740	86 902	0,01
Багаторічні культури	га	197 100	16 364	0,4
Знищені та вкрадені фактори виробництва	т.	962 951	135 993	0,1
Знищена та вкрадена готова сільськогосподарська продукція	т.	25 486 613	4 037 542	1,9
Об'єкти аквакультури та рибальства	од.	2102	228	0,03
Пошкоджено:				
Забій тварин внаслідок неможливості їх утримання	тис. голів	203 292	11 963	0,1
Загиблі та зниклі бджоли	бджолосім'ї	2 272 740	192 526	0,01
Сільськогосподарська техніка	од.	764 323	50 521	0,4
Зерносховища	ємність, тис. т.	75 084	3 341	0,1
Загальні прямі збитки інфраструктури	х	х	х	10,3

Джерело: [7]

З табл. 2 бачимо, що найбільше шкоди було завдано сільськогосподарській техніці, яку було або знищено, або пошкоджено. Також було знищено або викрадено понад 4 млн т готової продукції. Окрім військових дій, на ефективність функціонування аграрних підприємств впливають кліматичні чинники. Оскільки кліматичні умови для вирощування сільськогосподарської продукції у різних регіонах країни не є однаковими, обсяги виробленої аграрної продукції різняться за областями. На підставі даних Державної служби статистики України було побудовано діаграму, що відображає динаміку зміни обсягу виробництва продукції сільського господарства у господарствах усіх категорій за регіонами за період воєнного стану (2022–2023рр.) у постійних цінах 2021р. (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка зміни обсягу продукції сільського господарства у господарствах усіх категорій за регіонами за період воєнного стану (2022–2023 рр.) у постійних цінах 2021 р., млн грн**

*Джерело: складено автором на основі [13]*

Дані з рис. 1 дозволяють зробити висновки стосовно того, що найменші обсяги виробництва сільськогосподарської продукції спостерігаються у прифронтових Донецькій, Закарпатській, Чернівецькій, Луганській, Херсонській областях, а також у деяких західних регіонах – Житомирській, Тернопільській, Рівненській, Сумській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Київській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Черкаській областях. У прифронтових областях низький обсяг виробництва продукції пов'язаний з бойовими діями, мінуванням полів. Щодо західних областей, то низькі показники пояснюються гірським ландшафтом, який несприятливий для ведення сільського господарства, а також надмірними опадами в цій місцевості. Таким чином, можна констатувати, що якщо до війни диференціація між регіонами України в процесі ведення сільського господарства ґрунтувалась на ландшафтних та кліматичних відмінностях, то зараз з'явився новий критерій – близькість до лінії фронту.

Неоднорідність умов функціонування аграрних підприємств в різних регіонах дає підстави стверджувати, що маркетингові стратегії також будуть диференційовані залежно від регіону і особливостей його функціонування в сучасних умовах. В таких областях як Вінницька, Дніпропетровська, Київська, Кіровоградська, Хмельницька і Черкаська можуть бути застосовані маркетингові інноваційні стратегії, що дозволить збільшити ефективність діяльності аграрних підприємств цих регіонів. Для аграрних підприємств Волинської, Житомирської, Львівської, Миколаївської, Одеської, Рівненської, Сумської, Тернопільської, Харківської, Чернігівської областей слід обирати стратегію «наздоганяючого розвитку». Для підприємств аграрної галузі Закарпатської, Івано-Франківської, Чернівецької областей рекомендуємо обирати стратегію диференціації, спрямовану на пошук ніші ринку, яка ще не зайнята конкурентами. У найбільш постраждалих від війни Донецькій, Луганській, Закарпатській та Херсонській областях для сільськогосподарських підприємств можна запропонувати лише використання стратегії виживання.

Що стосується особливостей самого процесу формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану, то їх можна визначити наступним чином:

1. Аналіз ризиків і невизначеності. Воєнний стан підвищує рівень ризиків у всіх аспектах діяльності підприємства. Необхідно проводити детальний аналіз можливих загроз та розробляти плани дій для їх мінімізації.

2. Гнучкість і адаптація стратегії. Маркетингова стратегія повинна бути гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це включає в себе можливість оперативного зміщення акцентів у продукції, каналах збуту та комунікації з клієнтами.

3. Диверсифікація каналів збуту. Через можливі перебої в логістиці та постачанні важливо мати альтернативні канали збуту, включаючи онлайн-продажі та місцеві ринки.

4. Фокус на безпеці. Забезпечення безпеки працівників, продукції та активів стає пріоритетом. Це може впливати на вибір постачальників, партнерів та логістичних маршрутів.

5. Комунікація зі споживачами та партнерами. Важливо підтримувати прозору та своєчасну комунікацію, інформуючи про можливі зміни у постачанні продукції, цінній політиці чи умовах співпраці.

6. Соціальна відповідальність. Активна участь у підтримці місцевих громад та ініціатив може підвищити репутацію підприємства та зміцнити довіру споживачів.

7. Оптимізація витрат. Перегляд бюджету та оптимізація витрат на маркетинг з урахуванням нових реалій, при цьому зберігаючи ефективність маркетингових заходів.

8. Інновації та технології. Впровадження нових технологій у виробництво та маркетинг може підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, користуючись досвідом корейських і західних фермерів, необхідно використовувати штучний інтелект у сільськогосподарській діяльності, що дасть змогу зменшити потребу в дефіцитних трудових ресурсах.

9. Правове регулювання. Дотримання всіх законодавчих вимог, пов'язаних з воєнним станом та оперативне реагування на їх зміни.

**Висновки.** Отже, можна підсумувати, що сучасні умови функціонування вітчизняних аграрних підприємств є надзвичайно складними. Про це свідчать дані оцінки прямих витрат АПК, які наведені у статті. При цьому уряд та міжнародні організації намагаються підтримувати українських підприємців, надаючи їм різні види фінансової допомоги. Проведений DESTEP-аналіз для аграрних підприємств України показав, що війна негативно відобразилася на факторах зовнішнього маркетингового середовища. Виявлено, що прямі збитки від військових дій в АПК є досить вагомими. Проаналізовано обсяги виробництва сільськогосподарської продукції за регіонами України і зроблено висновки, що найменші обсяги виробництва у регіонах, які найбільше постраждали від війни. Запропоновано різні маркетингові стратегії для окремих груп областей України. Сформульовано основні особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в період дії воєнного стану.

#### Список використаних джерел:

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahramnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення 11.10.2024).
2. Аналіз агросектору. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-aghrosiektoru/> (дата звернення 11.10.2024).
3. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>
4. Гарастовська А.В., Петухова О.В. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 56–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
5. Гарматюк О.В., Логінова О.А. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 58–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>
6. Збитки агросектору України внаслідок війни досягли 11 млрд доларів. URL: <https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/30471-zbytku-ahrosektoru-ukrainy-vnaslidok-viiny-dosiahly-11-mlrd-dolariv.html> (дата звернення 11.10.2024).
7. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення 11.10.2024).
8. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81>

9. Логоша Р.В., Кричковський В.Ю., Белкін І.В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств овочепродуктового підкомплексу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10>
10. Мазур К.В., Мухіна О.В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.87>
11. Мигаль О.Ф., Квасовський Д.О. Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80>
12. Названо суму збитків, завданих війною виробничим об'єктам АПК України. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/nazvano-sumu-zbitkiv-zavdanih-viynou-virobnichim-ob-yektam-apk-ukrajini> (дата звернення 11.10.2024).
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.10.2024).
14. Deng H. Formulation of Agricultural Product Marketing Strategies Based on The Analysis of Customer Value Perception and Demand. *Journal of System and Management Sciences*. 2024. Vol. 14. No. 4. P. 363–379. DOI: <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0424>
15. DESTEP Analysis: Your Guide to External Environment Analysis. URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-destep-analysis/> (дата звернення 11.10.2024).
16. Hongbing W., Jing G., Bohan K., Peng L., Yuxian S. Analysis and Research on the Marketing Strategy of Agricultural Products Based on Artificial Intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*. 2022. Vol. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/7798640>
17. Monitoring EU Agri-Food Trade Developments in June 2024. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/b891b544-471a-4fbf-ab9fd979564b4492\\_en?filename=monitoring-agri-food-trade\\_sep2024\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/b891b544-471a-4fbf-ab9fd979564b4492_en?filename=monitoring-agri-food-trade_sep2024_en.pdf) (дата звернення 11.10.2024).
18. Nurakhova B. Formation of an Effective Marketing Strategy to Increase the Competitiveness of Enterprises in the Milk and Dairy Products Market (On the Example of the Republic of Kazakhstan). *World Applied Sciences Journal*. 2018. № 36(2). P. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2018.231.239>
26. Raja R., Vikraman M.R.A Study on Marketing Strategies Among Agricultural Entrepreneurs with Special References to Salem District. *International Journal of Aquatic Science*. 2021. Vol. 12(03). URL: [https://www.journal-aquaticscience.com/article\\_149886\\_f4fb5e8a6c3e4ac65e060621b8a959f5.pdf](https://www.journal-aquaticscience.com/article_149886_f4fb5e8a6c3e4ac65e060621b8a959f5.pdf) (дата звернення 11.10.2024).

#### References:

1. National Institute for Strategic Studies. (2023). *Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia* [Agricultural sector of Ukraine in 2023: Components of resilience, problems, and prospective tasks]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiikosti-problemy-ta> (in Ukrainian)
2. You Control Market. (n.d.). *Analiz ahrosektoru* [Analysis of the agricultural sector]. Available at: <https://blog.youcontrol.market/analiz-aghrosiektoru/> (in Ukrainian)
3. Bahorka M. O., Ustik T. V., & Yurchenko N. I. (2023) Formuvannia marketynhovoї stratehii ta shliakhy yii implementatsii v systemu upravlinnia ahrarnykh pidpriemstv [Formation of marketing strategy and ways of its implementation in the management system of agricultural enterprises]. *Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriya: Ekonomika ta Upravlinnia*, no. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10> (in Ukrainian)
4. Harastovska A. V., & Pietukhova O. V. (2023) Formuvannia marketynhovykh stratehii rozvytku pidpriemstv molochnoi haluzi za dopomohoiu SWOT-analizu ta PEST-analizu [Formation of marketing strategies for dairy industry enterprises using SWOT and PEST analyses]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56> (in Ukrainian)
5. Harmatiuk O. V., & Lohinova O. A. (2024) Orhanizatsiini aspekty protsesu formuvannia marketynhovoї stratehii v umovakh siohodennia [Organizational aspects of the process of forming marketing strategy in today's conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58> (in Ukrainian)
6. Zbytky ahrosektoru Ukrainy vnaslidok viiny dosiahnuly 11 mlrd dolariv [Losses of Ukraine's agricultural sector due to the war reached \$11 billion]. (2023) *AgroBusiness*. Available at: <https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/30471-zbytky-ahrosektoru-ukrainy-vnaslidok-viiny-dosiahly-11-mlrd-dolariv.html> (in Ukrainian)
7. Kyiv School of Economics (2024) *Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuван vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku* [Report on direct infrastructure losses from destruction due to Russia's military aggression against Ukraine as of early 2024]. Available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (in Ukrainian)
8. Koval O. V. (2022) Kontseptsiiia formuvannia marketynhovoї stratehii ahrarnykh pidpriemstv [Concept of forming marketing strategy of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81> (in Ukrainian)
9. Lohosha R. V., Krychkiivskiy V. Yu., & Bielkin I. V. (2022) Marketynhovi stratehii rozvytku pidpriemstv ovocheproduktovoho pidkompleksu [Marketing strategies for the development of enterprises in the vegetable product subcomplex]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10> (in Ukrainian)



10. Mazur K. V., & Mukhina O. V. (2020) Rozrobka marketynhovoї stratehii silskohospodarskoho pidpryemstva ahroprodovolchoho kompleksu [Development of a marketing strategy for an agricultural enterprise of the agri-food complex]. *Efektivna Ekonomika*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.87> (in Ukrainian)
11. Myhal O. F., & Kvasovskiy D. O. (2024) Formuvannia marketynhovoho kompleksu pidpryemstv v umovakh viiny [Formation of the marketing mix of enterprises under war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80> (in Ukrainian)
12. Nazvano sumu zbytkiv, zavdanykh viinoiu vyrobnychym ob'ektam APK Ukrainy [Named the amount of losses caused by the war to the production facilities of Ukraine's agro-industrial complex]. (2023) *AgroPortal.ua*. Available at: <https://agroportal.ua/news/finansy/nazvano-sumu-zbitkiv-zavdanih-viynoyu-virobnichim-ob-yektam-apk-ukrajini> (in Ukrainian)
13. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
14. Deng H. (2024) Formulation of Agricultural Product Marketing Strategies Based on The Analysis of Customer Value Perception and Demand. *Journal of System and Management Sciences*, no. 14(4), pp. 363–379. DOI: <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0424>.
15. DESTEP Analysis: Your Guide to External Environment Analysis. Available at: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-destep-analysis/>.
16. Hongbing W., Jing G., Bohan K., Peng L., Yuxian S. (2022) Analysis and Research on the Marketing Strategy of Agricultural Products Based on Artificial Intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*. DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/7798640>.
17. Monitoring EU Agri-Food Trade Developments in June 2024. Available at: [https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/b891b544-471a-4fbf-ab9fd979564b4492\\_en?filename=monitoring-agri-food-trade\\_sep2024\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/b891b544-471a-4fbf-ab9fd979564b4492_en?filename=monitoring-agri-food-trade_sep2024_en.pdf)
18. Nurakhova B. (2018) Formation of an Effective Marketing Strategy to Increase the Competitiveness of Enterprises in the Milk and Dairy Products Market (On the Example of the Republic of Kazakhstan) *World Applied Sciences Journal*, no. 36 (2), pp. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2018.231.239>.
27. Raja R., Vikraman M. R. (2021) A Study on Marketing Strategies Among Agricultural Entrepreneurs with Special References to Salem District. *International Journal of Aquatic Science*, no. 12(3). Available at: [https://www.journal-aquaticscience.com/article\\_149886\\_f4fb5e8a6c3e4ac65e060621b8a959f5.pdf](https://www.journal-aquaticscience.com/article_149886_f4fb5e8a6c3e4ac65e060621b8a959f5.pdf).

**Venherova O. V., PhD, Associate Professor**  
*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*  
*olena.venherova@tsatu.edu.ua*  
*ORCID: 0009-0004-3048-4226*

## **FEATURES OF DEVELOPING MARKETING STRATEGIES FOR AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER WARTIME CONDITIONS**

**Abstract.** *Task statement. The purpose of the article is to determine the peculiarities of forming a marketing strategy of agricultural enterprises under martial law. The method of analysis was used to assess the direct losses of the agro-industrial complex and land resources. With the help of a critical analysis, the scientific literature on the issues mentioned in the topic of the article was reviewed. Using the DESTEP analysis, the main factors of the macro-environment for agricultural enterprises of Ukraine are identified. Using the graphical method, the dynamics of changes in the volume of agricultural production in farms of all categories by region during the period of martial law is analyzed. Research results. The current conditions for the functioning of domestic agricultural enterprises are extremely difficult. This is evidenced by the estimates of direct costs of the agricultural sector presented in the article. At the same time, the government and international organizations are trying to support Ukrainian entrepreneurs by providing them with various types of financial assistance. The DESTEP analysis for Ukrainian agricultural enterprises showed that the war had a negative impact on the factors of the external marketing environment. It was found that direct losses from military operations in the agricultural sector are quite significant. The article analyzes the volumes of agricultural production by regions of Ukraine and concludes that the lowest production volumes are in the regions that suffered the most from the war. Conclusion. Different marketing strategies for certain groups of regions of Ukraine are proposed. The main features of the formation of the marketing strategy of agricultural enterprises during the period of martial law are formulated.*

**Keywords:** *marketing strategy, agricultural enterprises, DESTEP analysis, agricultural products, infrastructure, agro-industrial complex.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-9>  
УДК 658.8:338.242.2

*Кукіна Н.В., к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри маркетингу  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
kukinanatala81@gmail.com*

*ORCID: 0000-0003-3204-0624*

*Малтиз В.В., к.е.н., доцент,  
в.о. завідувача кафедри управління персоналом і маркетингу  
Запорізький національний університет;  
доцент кафедри маркетингу  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
ma.viktorija@znu.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-3863-6456*

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ RETENTION-МАРКЕТИНГУ: АДАПТАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПРАКТИК ДО УКРАЇНСЬКОГО КОНТЕКСТУ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню стратегії retention-маркетингу як ефективного інструменту утримання клієнтів в умовах українського ринку. Аналізуються ключові аспекти адаптації міжнародних практик до локальних реалій, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств. Особливу увагу приділено структурним елементам комунікаційної політики, таким як сегментація клієнтів, персоналізація, програми лояльності та омніканальність. Висвітлюються виклики та перспективи впровадження retention-маркетингу для українських компаній у сучасному бізнес-середовищі.*

***Ключові слова:** retention-маркетинг, утримання клієнтів, конкурентоспроможність, маркетингова комунікаційна політика, лояльність споживачів.*

**JEL code classification: D22, L81, M31, M21, O33**

**Постановка проблеми.** Сучасні компанії дедалі частіше розглядають питання оновлення своєї маркетингової комунікаційної стратегії, оскільки виникають нові виклики, пов'язані з дослідженням інтересів, управлінням увагою та утриманням клієнтів. Шляхи вдосконалення маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємств стають надзвичайно актуальними в сучасних ринкових умовах, адже відбувається зміна вподобань споживачів. Сьогоднішній споживач є більш вимогливим та поінформованим. Клієнти прагнуть не лише придбати товар чи послугу, але й знайти відповідність між продуктом та своїми цінностями, стандартами й етичними переконаннями. Також варто зазначити, що конкуренція у бізнесі досягла свого максимуму. Компанії постійно борються за увагу та лояльність клієнтів, і саме ефективна маркетингова стратегія може визначити успіх або поразку в цій боротьбі. Технологічні зміни та нові комунікаційні платформи сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Швидкий розвиток технологій призводить до змін у періодах взаємодії з клієнтами та продажу продукції. Використання сучасних маркетингових інструментів допомагає бізнесу працювати більш ефективно, залучати нових клієнтів, створювати базу постійних споживачів і, як наслідок, утримувати свої переваги на ринку. Отже, оновлення маркетингової комунікаційної стратегії стає стратегічно важливим завданням для компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика щодо утримання і управління увагою клієнта та удосконалення комунікаційної політики набула глибокого та всебічного вивчення в працях таких вчених: Т. Князевої [2], Л. Березовської [1], Ф. Котлер [3], Л. Карпенко,

Р. Коуз, Т. Надтока, В.Крамаренко, М. Портер, К. Прахалад, С. Савчук, Д. Рікардо, А. Томпсон, Й. Шумпетер, Л. Артеменко, В. Базилевич, І. Булах, О. Гавриш, В. Геєць, Л. Довгань, М. Желіховська, Б. Кваснюк, С. Клименко, О. Кузьмін, Д. Лєгеца [7], С. Пермінова, О. Савицька, Я. Сокіл [6], В. Фролова, Н. Шквиря [5]. Однак наукові дослідження не завжди охоплюють усі сучасні аспекти, деякі рекомендації авторів носять виключно теоретичний характер, відповідно тема потребує більш ґрунтовних досліджень у призмі сучасних потреб споживачів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження ефективності retention-маркетингу як стратегії утримання клієнтів та підвищення конкурентоспроможності українських компаній в умовах змінюваного ринкового середовища, а також визначення ключових елементів комунікаційної політики для забезпечення довгострокових відносин з клієнтами.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження поведінки споживачів показують, що сучасні клієнти скорочують процес прийняття рішень щодо купівлі товарів або замовлення послуг, що зменшує час між зацікавленістю продуктом і його придбанням. Відмінною рисою нинішніх споживачів є швидка реакція на маркетинг, яка може варіюватися від ігнорування реклами до миттєвого бажання взаємодіяти з брендом. Їхні вподобання змінюються під впливом трендів і вірусних явищ, що ускладнює довгострокове прогнозування поведінки споживача. Впровадження retention-маркетингу допомагає вдосконалити комунікаційну політику, будуючи тривалі стосунки з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність і збільшуючи доходи компанії через повторні покупки. Ефективні стратегії retention-маркетингу дозволяють компаніям створювати механізми для утримання уваги клієнтів, спонукати їх до постійної взаємодії з брендом і забезпечувати стабільний прибуток, підвищуючи економічну ефективність маркетингових заходів. Також зростаючі вимоги до кібербезпеки щодо обмежень використання файлів cookie та зміни в налаштуваннях конфіденційності в мобільних додатках ускладнюють можливості маркетологів для відстеження поведінки потенційних клієнтів, що знижує ефективність побудови воронки продажів. Основною проблемою залучення клієнтів є не тільки пошук аудиторії, а й її утримання. Залучення нових клієнтів є одним з найдорожчих бізнес-процесів, тому маркетологи все частіше звертаються до retention-маркетингу.

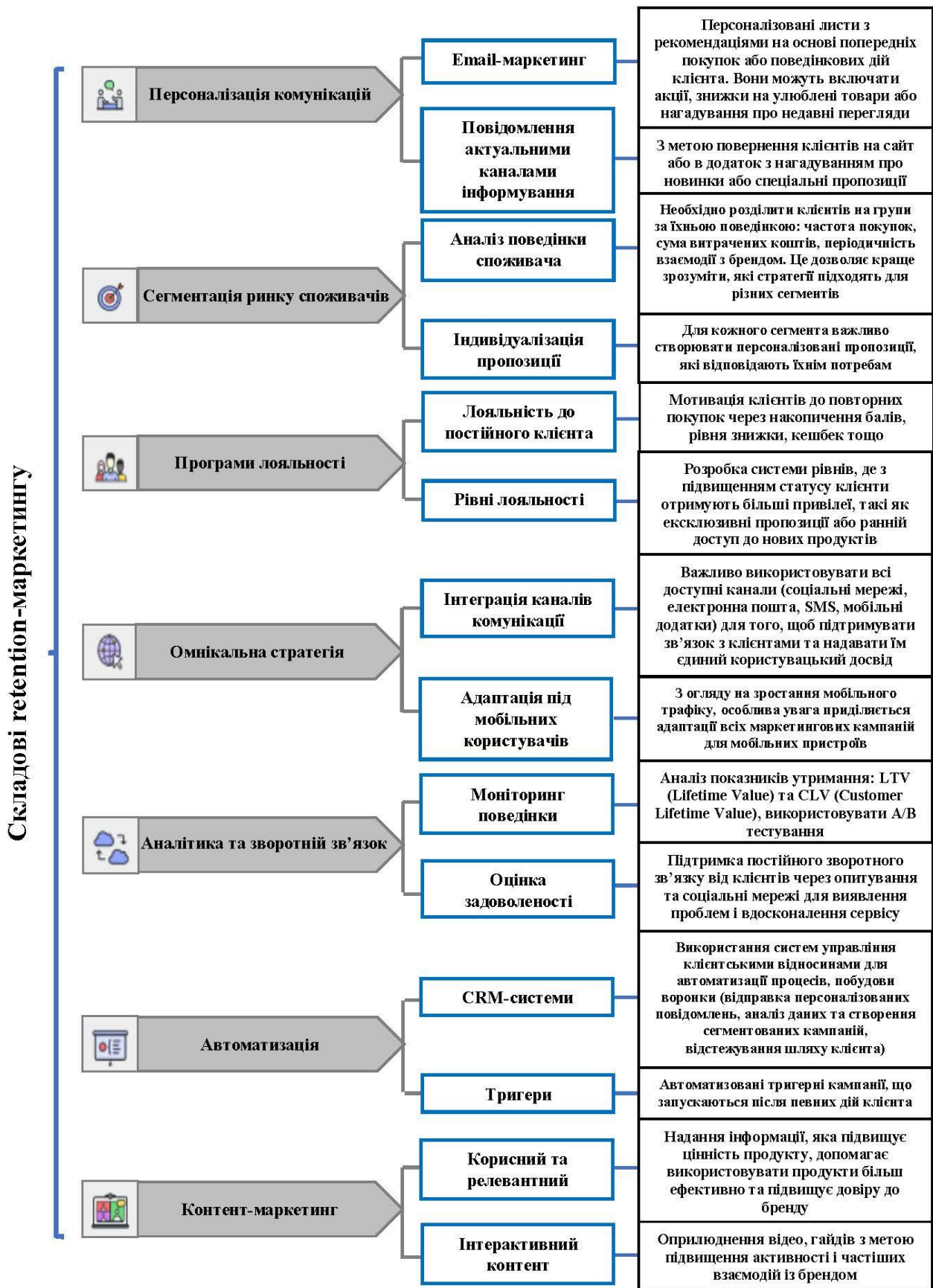
Retention-маркетинг (з англ. Утримання клієнтів) – це маркетингова стратегія, яка спрямована на збереження наявних клієнтів та підтримання їхньої лояльності до бренду [4, с. 47]. Основний акцент у цій стратегії робиться на повторних продажах, довготривалих відносинах з клієнтами та створенні позитивного клієнтського досвіду.

На відміну від традиційного підходу, коли головною метою є залучення нових клієнтів, retention-маркетинг зосереджується на максимізації цінності наявних клієнтів [1; 2]. Утримання клієнтів, які вже взаємодіяли з компанією, є простішим і дешевшим, ніж пошук нової аудиторії. Це призводить до необхідності вдосконалення комунікаційної політики та впровадження retention-маркетингу.

Сучасна комунікаційна політика, що побудована на retention-маркетингу, повинна включати наступні структурні елементи (рис. 1):

- Сегментація клієнтів. Ефективне утримання клієнтів вимагає глибокого розуміння специфіки груп споживачів, які демонструють схильність до повторних покупок. Сегментація клієнтської бази за поведінковими характеристиками після здійснення покупки, такими як частота взаємодії, розмір середнього чеку та активність у програмах лояльності, дозволяє чітко визначити параметри аудиторії, для якої компанія може задовольнити потреби або вирішити проблеми. Це, в свою чергу, сприяє формуванню портрету цільової аудиторії та допомагає краще зрозуміти, які стратегії підходять для різних сегментів з унікальними потребами та інтересами.

- Персоналізація комунікації. Для збереження клієнтської бази важливо забезпечити високий рівень індивідуалізації в кожній взаємодії з брендом. Персоналізація, яка базується на аналізі попередніх покупок, уподобань та поведінкових даних, дозволяє формувати пропозиції (знижки, кешбек, акції), які максимально відповідають індивідуальним потребам споживачів. Наприклад, надсилання спеціальних пропозицій у день народження або свята підвищує ймовірність повторного придбання та зміцнює емоційний зв'язок із брендом.



**Рис. 1. Актуалізація комунікаційної стратегія за рахунок впровадження retention-маркетингу**

Джерело: розроблено авторами за даними [1; 2]

- Програми лояльності. Програми лояльності виступають одним з ключових інструментів утримання клієнтів, оскільки вони забезпечують додаткові стимули для підтримки активної взаємодії з брендом. Також програми лояльності дають можливість компаніям збирати інформацію про стадії прийняття рішень, вподобання та поведінку клієнтів, що стає основою для створення ефективних воронки продажів і формування ексклюзивних пропозицій. Клієнти, які отримують винагороди за свою відданість, такі як бали, бонуси чи ексклюзивний доступ до нових товарів, демонструють більшу ймовірність повернення до бренду. Важливо, щоб ці програми були не лише зрозумілими, але й привабливими, надаючи клієнтам додаткову цінність та зміцнюючи їхню прихильність до бренду.

- Омнікальна стратегія. Омнікальна стратегія передбачає забезпечення безперервного та узгодженого досвіду взаємодії клієнтів з брендом через усі доступні канали комунікації. Це підходить до кожного етапу взаємодії – від мобільних додатків і вебсайтів до магазинів і соціальних мереж. Омнікальність інтегрує ці канали в єдину систему, де дані про кожну взаємодію акумулюються та аналізуються, що дозволяє підвищити рівень персоналізації обслуговування та зберегти єдиний стандарт якості. Такий підхід суттєво сприяє утриманню клієнтів, оскільки забезпечує їхню задоволеність та лояльність до бренду.

- Аналітика та зворотній зв'язок. Аналітика є невід'ємним елементом retention-маркетингу, оскільки вона надає змогу компаніям глибше усвідомлювати поведінку клієнтів, аналізувати їхні дії та оцінювати ефективність стратегій довготривалих відносин. Використання аналітичних методів дозволяє відстежувати ключові показники, такі як рівень відтоку, активність користувачів і розмір середнього чеку, що сприяє формуванню точних моделей поведінки споживачів та прогнозуванню ризиків втрати клієнтів. Зворотний зв'язок, зібраний через опитування, соціальні мережі або служби підтримки, є важливим аспектом аналізу, оскільки він дозволяє вдосконалювати продукцію та комунікаційні стратегії на основі реальних потреб та відгуків споживачів.

- Автоматизація. Автоматизація дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з великою кількістю клієнтів, не знижуючи при цьому якість комунікацій. Інформування клієнтів релевантним і нерелевантним контентом також формує цінність, прихильність аудиторії. В період активної діджиталізації складно уявити побудову маркетингової комунікаційної політики без CRM-системи, автоматизованих систем для моніторингу поведінки, оцінки задоволеності клієнта. Ці складові з сукупності утворюють удосконалену комунікаційну стратегію з урахуванням формування гачків для утримання і управління увагою клієнта. Системи автоматизації можуть бути застосовані для надсилання персоналізованих повідомлень, тригерних листів, управління програмами лояльності та налаштування мультиканальних комунікацій. Такий підхід оптимізує роботу маркетологів, дозволяючи зосередитися на стратегічних рішеннях, в той час як рутинні процеси, такі як сегментація клієнтів, формування персоналізованих пропозицій та обробка даних, виконуються автоматично.

- Контент-маркетинг. Якісний і корисний контент підтримує тривалу зацікавленість клієнтів у взаємодії з брендом. Створення релевантного контенту, що відповідає інтересам і потребам споживачів, забезпечує додаткову цінність і зміцнює їхню лояльність. Це може включати освітні статті, відеоогляди, інструкції, блоги чи новини, що інформують клієнтів про нові продукти чи послуги. Таке контентне наповнення сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та стимулює їх повторну взаємодію з брендом.

Саме актуальна сукупність усіх структурних елементів retention-маркетингу (рис. 1), яка працює узгоджено, може по-перше, створити якісну комплексну стратегію утримання клієнтів, що охоплює всі аспекти їхнього досвіду, сприяє їх задоволенню та підтримує довгострокову лояльність, а, по-друге, підвищити загальні показники ефективності функціонування підприємства.

Retention-маркетинг є ефективним інструментом для підвищення економічної та маркетингової ефективності підприємства (табл. 1). Сфокусувавшись на утриманні клієнтів, компанії можуть знизити витрати, збільшити розмір середнього чеку, позитивно впливати на бренд і знижувати ризик втрати клієнтів [6; 7]. У сучасному бізнесі, де лояльність клієнтів стає вирішальним фактором успіху, retention-маркетинг не лише рекомендований, а й необхідний для досягнення стабільного зростання та розвитку підприємства.

**Вплив retention-маркетингу  
на економічну та маркетингову ефективність підприємства**

Показник	Зміна	Процентна зміна	Обґрунтування
Зростання доходу	↑	5–15%	Збільшення обсягів продажу за рахунок повторних покупок
Збільшення середньої вартості клієнта (LTV)	↑	15–25%	Клієнти витрачають більше під час взаємодії з компанією протягом тривалого часу
Зниження витрат на залучення нових клієнтів (CAC)	↓	10–20%	Витрати на залучення нових клієнтів знижуються завдяки фокусу на довготривалих відносинах
Підвищення лояльності клієнтів	↑	10–15%	Лояльні клієнти демонструють більшу схильність до повторних звернень до компанії для здійснення подальших покупок
Зменшення відтоку клієнтів (Churn Rate)	↓	5–10%	Менша кількість клієнтів припиняє користуватися послугами компанії
Збільшення частоти покупок	↑	10–20%	Збільшення залученості клієнтів сприяє частішим здійсненням покупок
Зростання показника задоволеності клієнтів (NPS)	↑	15–30%	Персоналізований сервіс сприяє підвищенню задоволеності клієнтів
Покращення репутації бренду	↑	Загальне покращення	Стабільний досвід взаємодії сприяє покращенню іміджу бренду серед клієнтів
Зменшення скарг і негативних відгуків	↓	5–10%	Менша кількість скарг через покращення обслуговування
Підвищення активності клієнтів у соціальних мережах	↑	20–30%	Клієнти більше взаємодіють із брендом через соціальні мережі
Зростання долі ринку	↑	3–10%	Збільшення бази активних клієнтів завдяки успішним програмам лояльності
Підвищення показників ефективності кампаній	↑	5–12%	Вимірювання конверсії програм лояльності та впливу на покупки
Повернення інвестицій (ROI)	↑	10–25%	Оцінка прибутку від програм лояльності в порівнянні з витратами

*Джерело: розроблено авторами*

Зменшення витрат на залучення нових клієнтів є ключовим фактором для підприємств, оскільки цей процес часто вимагає значних фінансових ресурсів для реалізації рекламних кампаній, акцій та інших маркетингових заходів. Водночас утримання існуючих клієнтів, як правило, є значно економним: дослідження свідчать, що збереження клієнтів може бути в 5–25 разів вигіднішим, ніж їх залучення [4, с. 56–57]. Крім того, задоволені клієнти частіше здійснюють повторні покупки та витрачають більше на товари і послуги, оскільки retention-маркетинг сприяє формуванню тривалих відносин із клієнтами, що підвищує їхню лояльність. Лояльні споживачі здатні витратити до 67% більше в порівнянні з новими клієнтами [5]. Більше того, лояльні клієнти стають послами бренду, активно рекомендують його своїм знайомим, що створює безкоштовну рекламу та сприяє залученню нових клієнтів через позитивні відгуки. Систематичний моніторинг задоволеності клієнтів та їхніх потреб дозволяє своєчасно виявляти проблеми і оперативно на них реагувати, що знижує ризик втрати клієнтів і позитивно впливає на фінансові показники компанії.

Отже, retention-маркетинг сприяє підвищенню економічної та маркетингової ефективності підприємства через збільшення доходу за рахунок повторних покупок і зростання середньої вартості клієнта (LTV), що забезпечує стабільний дохід у довгостроковій перспективі. Стратегії утримання клієнтів дозволяють суттєво знизити витрати на залучення нових

клієнтів (CAC) і підвищити ефективність маркетингових кампаній за допомогою персоналізованих пропозицій, таргетованої реклами та програм лояльності. Крім того, retention-маркетинг зменшує витрати на обслуговування, знижуючи кількість скарг і негативних відгуків. Впровадження цих стратегій також підвищує активність клієнтів у соціальних мережах, сприяє покращенню репутації бренду та створює можливості для органічного залучення нових клієнтів, що позитивно впливає на загальну рентабельність підприємства.

Застосування світової практики retention-маркетингу є надзвичайно актуальним для українських компаній, які прагнуть не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати наявних [1, 2]. В умовах зростаючої конкуренції на ринку та зміни споживчих уподобань, український бізнес може значно виграти, адаптуючи успішні світові стратегії до своїх реалій. На українському ринку вже багато прикладів адаптації успішної практики retention-маркетингу, які були перевірені на міжнародній арені (табл. 2). Адаптація цих стратегій до локальних умов дозволяє українським компаніям знайти нові шляхи для покращення взаємодії зі споживачами, формуючи довгострокові відносини та підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2

### Приклади адаптації світових практик retention-маркетингу в українських компаніях

Світовий підхід		Приклад реалізації в Україні	
компанія	retention-маркетинг	компанія	retention-маркетинг
Amazon	Програма лояльності Amazon Prime з безкоштовною доставкою і ексклюзивним контентом.	Rozetka	Запровадження програми лояльності з накопиченням балів.
Starbucks	Використання мобільного додатку для управління програмою лояльності та акцій.	Coffee In	Мобільний додаток з бонусами для постійних клієнтів.
Netflix	Персоналізовані рекомендації на основі переглядів користувачів.	Megogo	Рекомендації контенту на основі переглядів.
Sephora	Мультиканальна стратегія з акцентом на досвід покупця та персоналізацію.	EVA	Використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами.
Zalando	Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів і персоналізовані електронні листи.	Lamoda	Персоналізовані пропозиції в електронних листах.
Airbnb	Надає користувачам можливість залишати відгуки і оцінювати досвід.	Dobovo	Система відгуків у платформі для оренди житла.

*Джерело: розроблено авторами*

Сьогодні в Україні спостерігаються значні зрушення в запровадженні retention-маркетингу, проте цей процес відбувається з деякими обмеженнями порівняно зі світовими лідерами. Великі українські компанії, такі як Rozetka, Monobank та Нова Пошта, вже роблять кроки в напрямку створення омніканальних стратегій. Проте, більшість компаній ще не досягли рівня, коли клієнти отримують єдиний досвід на всіх каналах, що є звичним для світових гігантів на кшталт Amazon або Starbucks. Впровадження омніканальності часто обмежується поєднанням лише кількох каналів взаємодії (мобільні додатки і сайти), тоді як інші (магазини, соціальні мережі) залишаються ізольованими.

Програми лояльності стають популярнішими, особливо серед великих ритейлерів та e-commerce компаній, таких як Rozetka, EVA та Сільпо. Однак вони рідко досягають того рівня персоналізації та інтеграції, які можна спостерігати, наприклад, у світових програмах Amazon Prime чи Starbucks Rewards. Українські програми часто сфокусовані на базових бонусах, але не використовують великі дані для глибшого аналізу поведінки споживачів. Хоча персоналізація в українському ритейлі та банківському секторі розвивається (Rozetka,

Monobank), вона значно відстає від світових практик, таких як у Netflix або Spotify. Основною причиною цього є обмежені можливості збору та аналізу великих даних, що не дозволяє компаніям створювати глибокі індивідуальні пропозиції для кожного клієнта.

Впровадження аналітики на основі великих даних тільки починає активно використовуватись в Україні. Деякі компанії, як Foxtrot і EVA, вже застосовують інструменти BI для аналізу поведінки клієнтів, однак ці процеси розвиваються повільно і не охоплюють всі можливі канали взаємодії, на відміну від світових компаній, які активно використовують аналітичні системи для постійного вдосконалення своїх стратегій. Автоматизація тригерних кампаній також впроваджується на базовому рівні, як у ПриватБанку чи Новій Пошті, але часто це прості автоматизовані рішення без складної персоналізації або реакції на поведінкові дані клієнта. На світовому рівні, автоматизація вже стала стандартом, де системи тригерів глибоко інтегровані з омнікальними стратегіями і персоналізацією.

Українські компанії поступово впроваджують контент-маркетинг як частину своєї стратегії утримання клієнтів. Проте, якість контенту часто відстає від вимог світового ринку, і багато компаній не використовують потенціал контент-маркетингу для створення глибокого емоційного зв'язку з клієнтами.

Загалом, український ринок активно адаптує світові тенденції в retention-маркетингу, але є ще значний потенціал для вдосконалення комунікаційної стратегії. Одним із ключових викликів залишається інтеграція інноваційних технологій, таких як персоналізовані пропозиції, автоматизація комунікацій та використання великих даних для глибокого розуміння поведінки клієнтів. Багато компаній все ще покладаються на традиційні методи взаємодії з клієнтами, що може обмежувати можливості для гнучкого та швидкого реагування на їхні потреби.

Крім того, необхідно активніше використовувати інструменти зворотного зв'язку та впроваджувати ефективні стратегії омнікального маркетингу, щоб забезпечити безшовний клієнтський досвід. Підвищення рівня клієнтоорієнтованості та розвиток довгострокових відносин з клієнтами залишаються одними з головних напрямків для зростання українських компаній, що прагнуть успішно впроваджувати світові практики retention-маркетингу.

**Висновки.** У сучасних умовах ринку retention-маркетинг виступає ефективним інструментом для підвищення економічної вигоди підприємств. Утримання існуючих клієнтів є набагато вигіднішим, ніж залучення нових, оскільки лояльні споживачі не лише витрачають більше, а й стають активними амбасадорами бренду. Це підкреслює важливість стратегій, спрямованих на підтримання довгострокових відносин з клієнтами.

Для реалізації ефективної комунікаційної стратегії необхідно впроваджувати структурні елементи, такі як сегментація клієнтів, персоналізація комунікацій, програми лояльності, омнікальність, аналітика та автоматизація. Ці елементи забезпечують глибоке розуміння потреб клієнтів і дозволяють адаптувати пропозиції до їхніх індивідуальних уподобань, що сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності та лояльності.

Адаптація міжнародних практик retention-маркетингу є важливим завданням для українських компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Однак, незважаючи на позитивні зрушення, багато з них стикаються з обмеженнями в реалізації сучасних технологій і збору даних, що заважає швидкому реагуванню на зміни в поведінці споживачів.

Важливо зазначити, що підвищення клієнтоорієнтованості та інтеграція інноваційних технологій залишаються ключовими напрямками для розвитку retention-маркетингу в Україні. Це створює можливості для формування глибоких і триваліших відносин з клієнтами, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальну рентабельність підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>



2. Князева Т., Казанська О. Інструменти емоційного маркетингу щодо сприйняття бренду в умовах цифрового ринку. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 1(74) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-4> (дата звернення 08.10.2024).
3. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2020. 880 с.
4. Albérico R. & Casaca J.A. Relationship Marketing and Customer Retention - A Systematic Literature Review. *Studies in Business and Economics*. 2023. Вип. 18(3). P. 44–66. DOI: <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>
5. Kobets D., Terentieva N., Shkvyria N., Lysytsia N., Siemak I. Digitalization and its Impact on the Development of Contemporary Marketing Strategies. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2024. Vol. 69(2). P. 1021–1040. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2024.26>
6. Kulish T., Sokil Y., Legeza D., ... Budnikevich I., Diyora B. Digitalization of Consumers' Behavior Model in the Dairy Market. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2024. Vol. 195. P. 187–205. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7>
7. Obikhod S., Legeza D., Nestor V., Harvat O., Akhtoian A. Digitization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2023. Vol. 68(1). P. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.14>

#### References:

1. Berezovska L., Kyrychenko A. (2023) Tsyfrovyyi marketynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva pid chas viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>
2. Kniazieva T., Kazanska, O I. (2024) Tsyfrovyy marketing yak instrumenty emotsiynoho marketynhu shchodo spryyniattia brendu v umovakh tsyfrovoho rynku. *Biznes-navihator*, no. 1(74) DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-4> (in Ukrainian)
3. Kotler F. (2020) Marketynh 4.0. Vid tradytsiynoho do tsyfrovoho. Kyiv : KM-Buks. (in Ukrainian)
4. Albérico R. & Casaca J. A. (2023) Relationship Marketing and Customer Retention – A Systematic Literature Review. *Studies in Business and Economics*, no. 18(3), pp. 44–66. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>
5. Kobets D., Terentieva N., Shkvyria N., Lysytsia N., Siemak I. (2024) Digitalization and its Impact on the Development of Contemporary Marketing Strategies. *Economic Affairs (New Delhi)*, no. 69(2), pp. 1021–1040. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2024.26>
6. Kulish T., Sokil Y., Legeza D., ... Budnikevich I., Diyora B. (2024) Digitalization of Consumers' Behavior Model in the Dairy Market. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, no. 195, pp. 187–205. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7>
7. Obikhod S., Legeza D., Nestor V., Harvat O., Akhtoian A. (2023) Digitization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. *Economic Affairs (New Delhi)*, no. 68(1), pp. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.14>

**Kukina N. V.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Marketing  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
[kukinanatala81@gmail.com](mailto:kukinanatala81@gmail.com)  
ORCID: 0000-0003-3204-0624

**Malyz V. V.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Acting Duke of the Head of the Department of Personnel Management and Marketing  
Zaporizhzhia National University;  
Associate Professor at the Department of Marketing  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
[ma.viktorija@znu.edu.ua](mailto:ma.viktorija@znu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-3863-6456

## MODERN RETENTION-MARKETING TRENDS: ADAPTATION OF GLOBAL PRACTICES TO UKRAINIAN CONTEXT

**Abstract.** The article is devoted to studying modern retention-marketing trends and analyzing the adaptation of global practices to the Ukrainian market. The main task of the work is to evaluate the effectiveness of retention marketing as a strategy to retain customers and increase the competitiveness of enterprises in the conditions of a changing market environment. The authors consider the key elements of a successful communication policy, which are the foundation for long-term customer interaction: customer segmentation, personalization of communications, loyalty

programs, omni strategies, analytics and automation. The study highlights that today's consumers are increasingly demanding and informed. They make purchasing decisions more quickly, making predicting their long-term behaviour difficult. Technological changes and new communication platforms require companies to adapt their marketing strategies flexibly. Implementation of retention marketing allows businesses not only to retain existing customers but also to maximize their long-term value. Strategies such as loyalty programs, personalized offers, and omnichannel engagement help increase customer loyalty and drive repeat purchases. The study also provides examples of successful implementation of global practices on the Ukrainian market. In particular, companies such as Rozetka, Monobank, and EVA implement loyalty programs, but they are often limited to essential incentives such as introductory bonuses. The study revealed that Ukrainian companies do not yet fully use the possibilities of personalization based on big data, characteristic of world leaders such as Amazon Prime or Starbucks Rewards. The study's primary results are identifying essential challenges faced by Ukrainian companies. One of these challenges is the limited ability to collect and analyze large amounts of data, which prevents the creation of deeply personalized offers for each customer. In addition, the authors note that the automation of communication processes in Ukraine is just beginning to develop, and most companies still need to implement complex solutions for building trigger campaigns and personalized offers. The conclusions indicate that the adaptation of international retention-marketing practices in Ukraine is at an initial stage. However, to successfully implement such strategies, it is necessary to increase customer orientation, actively implement innovative technologies, automate processes, and use analytical tools to gain a deeper understanding of customer behaviour. The integration of these elements will allow Ukrainian companies to retain existing customers and increase their loyalty and economic efficiency thanks to repeat purchases and long-term relationships. The authors emphasize that implementing retention marketing is essential for ensuring sustainable growth and development of enterprises in the conditions of growing competition and changes in consumer behaviour.

**Keywords:** retention-marketing, customer retention, competitiveness, marketing communication policy, consumer loyalty.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-10>

УДК 658.89:339.138:641.5

**Кукіна Н.В.**, к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
[kukinanatala81@gmail.com](mailto:kukinanatala81@gmail.com)  
ORCID: 0000-0003-3204-0624

**Трусова Н.В.**, д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
[trusova\\_natalya5@ukr.net](mailto:trusova_natalya5@ukr.net)  
ORCID: 0000-0001-9773-4534

**Шквиря Н.О.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
[natalia.shkvyria@tsatu.edu.ua](mailto:natalia.shkvyria@tsatu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0001-9367-7106

## ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ І НАПОЇВ УКРАЇНИ: ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу розвитку інфлюенс-маркетингу на ринку харчових продуктів і напоїв в Україні. Розглянуто історичні етапи його становлення, сучасні тенденції та особливості адаптації світових стратегій для локального контексту. Зростання популярності платформ зумовило активне залучення молодіжної аудиторії, яка слідує рекомендаціям інфлюенсерів. Результати анкетних досліджень вказують на ефективність інфлюенс-маркетингу у просуванні брендів, однак виявлено низку недоліків, зокрема нестачу персоналізації та інтерактивних форматів. Рекомендовано використовувати довготривалі співпраці з інфлюенсерами та поєднувати цей підхід з іншими маркетинговими інструментами, що сприятиме підвищенню довіри та лояльності українських споживачів до брендів.

**Ключові слова:** інфлюенс-маркетинг, ринок харчових продуктів і напоїв, лідери думок, поведінка споживачів, соціальні мережі, залученість аудиторії, контент.

**JEL code classification:** D22, L66, M31

**Постановка проблеми.** Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів та напоїв стає все більш актуальним як на глобальному, так і на українському ринках. У сучасних умовах цифровізації споживачі все більше часу проводять в інтернеті, зокрема у соціальних мережах, що робить традиційні канали маркетингових комунікацій менш ефективними. Розвиток соціальних медіа-платформ, таких як Instagram, YouTube та TikTok, спричинив появу нового феномену – інфлюенсерів, які активно використовуються брендами для просування продукції. Це дозволяє компаніям досягати цільової аудиторії за допомогою рекомендацій та особистого досвіду інфлюенсерів, які викликають більше довіри, ніж традиційна реклама.

На світовому ринку інфлюенс-маркетинг демонструє стрімке зростання. За даними досліджень Influencer Marketing Hub (2023) [9, с.10], понад 60% компаній у світі інвестують у цей вид маркетингу, що свідчить про його значну ефективність. Важливим фактором успішності інфлюенс-маркетингу є здатність інфлюенсерів формувати та змінювати споживчі вподобання, особливо в галузях, пов'язаних зі здоровим способом життя, дієтами

та екологічністю. Споживачі все більше звертають увагу на продукти, що мають позитивний вплив на здоров'я, екологію та відповідальні виробничі практики. Це робить інфлюенсерів важливим елементом маркетингових стратегій для брендів, які намагаються підвищити обізнаність про свою продукцію та зміцнити лояльність споживачів.

Актуальність теми для українського ринку харчових продуктів та напоїв також обумовлена поступовим зростанням ролі інфлюенсерів у локальному контексті. Незважаючи на те, що український ринок розвивається дещо повільніше у порівнянні зі світовими тенденціями, він демонструє значний потенціал. Все більше українських брендів, зокрема ті, що займаються виробництвом органічної продукції та здорового харчування, використовують інфлюенсерів для просування своїх товарів. За даними Support Ukraine [8], частка українських компаній, які співпрацюють з інфлюенсерами, зросла з 25% у 2021 році до 45% у 2023 році, що свідчить про активізацію цього інструменту маркетингу.

Зростаюча роль інфлюенсерів на ринку харчових продуктів та напоїв обумовлена тим, що споживачі шукають більш автентичний та персоналізований контент, який відповідає їхнім цінностям та уподобанням. Інфлюенсери стають зв'язуючою ланкою між брендами та їхньою аудиторією, формуючи тренди здорового харчування, відповідального споживання та екологічної свідомості. Інфлюенс-маркетинг надає можливість досягти вищого рівня залученості споживачів і підвищити ефективність комунікацій, особливо серед молоді та активних цифрових аудиторій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сьогодні інфлюенс-маркетинг хоча й відносно молодий напрям, однак уже став предметом глибокого наукового вивчення. Незважаючи на відсутність єдиного комплексного дослідження, багато авторів досліджують окремі аспекти інфлюенс-маркетингу, що вказує на різнобічний характер цього маркетингового інструменту.

Різні автори досліджували цю тему, але комплексного підходу майже не спостерігається. Наприклад, В.В. Бондарчук розробляє систему інструментів інфлюенс-маркетингу, що може бути адаптована для різних компаній [1]. І.В. Гвоздецька та А.К. Проценко аналізують інфлюенс-маркетинг як актуальну тенденцію, акцентуючи увагу на його впливі на цільову аудиторію, імідж бренду та підвищення продажів [2; 7]. І.А. Гнилякевич-Проць досліджує тренди у розробці інфлюенс-стратегій, пропонуючи покрокові рекомендації [3]. О.А. Горобченко обґрунтовує роль інфлюенсерів у розвитку е-бізнесу через маркетингові дослідження [4]. В.В. Журило формує психографічний профіль цільової аудиторії, визначаючи ключові риси лідерів думок [5]. Л.А. Ороховська аналізує соціально-ринкову комунікацію і доводить доцільність маркетингових кампаній із залученням інфлюенсерів [6].

Проте, не дивлячись на велику кількість публікацій, інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів та напоїв в Україні залишається недостатньо дослідженим аспектом. Відсутність глибокого аналізу впливу інфлюенсерів на споживчі звички вказує на потребу у подальших дослідженнях, які можуть допомогти зрозуміти специфіку українського ринку та визначити ефективні стратегії для брендів. Це створює підґрунтя для вивчення ролі інфлюенсерів як важливого елемента сучасного маркетингового середовища в Україні.

**Формулювання цілей статті. Метою статті** є дослідження та аналіз особливостей розвитку інфлюенс-маркетингу на ринку харчових продуктів та напоїв в Україні, визначення його ефективності для брендів, а також виявлення недоліків цього інструменту маркетингових комунікацій. Дослідження спрямоване на ідентифікацію ключових тенденцій та проблем, з якими стикаються українські підприємства, порівняння українських практик з глобальними і визначення шляхів адаптації міжнародних підходів до українських реалій.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок харчової продукції та напоїв є одним із наймасштабніших і найбільш стратегічно важливих у світовій економіці, оскільки забезпечує основні потреби населення та відіграє ключову роль у продовольчій безпеці. Цей сектор відрізняється високим рівнем конкуренції та значною різноманітністю продукції, що потребує постійного вдосконалення маркетингових механізмів для успішного просування товарів і підвищення їх привабливості в очах споживачів.

Серед інноваційних маркетингових інструментів для ринку харчових продуктів та напоїв особливе значення має інфлюенс-маркетинг, який сприяє формуванню довірливих зв'язків між брендами та споживачами через взаємодію з лідерами думок. Завдяки інфлюенсерам компанії можуть ефективніше передавати цінності бренду, підкреслювати якість продукції та переконливо демонструвати її застосування у повсякденному житті. Це дозволяє не лише підвищити впізнаваність та лояльність, але й персоналізувати підхід до різних категорій споживачів, адаптуючи рекламні кампанії до актуальних споживчих уподобань та підвищуючи рівень залучення на насиченому ринку харчових продуктів та напоїв.

Інфлюенс-маркетинг пройшов значний шлях, перетворившись із традиційних рекламних підходів, де знаменитості або відомі кухарі представляли продукцію, на сучасний цифровий формат, де головну роль відіграють соціальні мережі й локальні лідери думок [2; 7]. Аналіз цих етапів допоможе зрозуміти, як змінювалася залученість споживачів, ефективність кампаній та частка компаній, що використовують інфлюенс-маркетинг (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка розвитку інфлюенс-маркетингу  
на ринку харчових продуктів та напоїв в Україні**

Історичний етап	Частка компаній, що використовує інфлюенс-маркетинг, %	Середній приріст продажів, %	Ключові характеристики активності інфлюенсерів
Початок соціальних мереж (2000-і)	3–10	1–3	Основна активність зосереджена в кулінарних шоу та традиційній рекламі. Прямий вплив інфлюенсерів у соцмережах ще незначний, присутність в основному на локальних форумах і кулінарних сайтах.
Ранній етап інфлюенс-маркетингу (2010–2014)	13–15	2–5	Перші фуд-блогери з'являються на Facebook і ВКонтакте, ділячись рецептами та оглядами продуктів. Бренди починають звертати увагу на потенціал соцмереж, але залученість залишається обмеженою.
Розвиток через Instagram і YouTube (2015–2017)	18–20	5–8	Зростання популярності Instagram і YouTube дає поштовх інфлюенс-маркетингу у сфері їжі та напоїв. Інфлюенсери починають залучати більше підписників, залученість клієнтів поступово підвищується через відеоогляди, рецепти та лайфстайл-контент.
Інституціоналізація інфлюенс-маркетингу (2018–2019)	20–25	6–10	З'являються агентства, що займаються просуванням через інфлюенсерів. Бренди активно включають інфлюенсерів у свої маркетингові стратегії, зростає залученість клієнтів через інтерактивний контент (опитування, конкурси).
Пандемія, початок війни з РФ та популяризація TikTok (2020–2022)	25–43	12–18	Пандемія підвищує інтерес до домашньої кухні, TikTok стає популярною платформою для кулінарного контенту. Залученість зростає через короткі відеоформати, тренди на здорове харчування та локальні продукти.
Сучасний етап (2023 +)	47–52	16–20	Інфлюенсери активно впливають на вибір продуктів молоді. Залученість клієнтів стабільно висока завдяки інтерактивним форматам (рілс, сторіс) та Instagram та TikTok. Бренди роблять акцент на автентичність, органічне охоплення і персоналізовані рекомендації.

Джерело: розроблено авторами за даними [8–11]

Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів та напоїв в Україні почав розвиватися порівняно недавно, приблизно з кінця 2000-х років, коли соціальні мережі стали доступними та популярними серед широкого кола користувачів. Однак навіть у ті роки значний вплив на споживачів мали локальні зірки, актори та кулінарні експерти, які рекламували продукти в традиційних медіа, таких як телебачення та журнали. Перші кроки інфлюенс-маркетингу в Україні нагадували західні стратегії, але з орієнтацією на місцеві уподобання та культурні особливості. У 2010–2014 роки соціальні мережі, такі як Facebook і ВКонтакте, стали основними майданчиками для українських користувачів, і перші спроби інфлюенс-маркетингу на ринку харчових продуктів та напоїв почали реалізовуватися саме тут. У цей час популярність здобули кулінарні блогери, які ділилися рецептами та порадами, а бренди побачили потенціал у співпраці з ними. Найчастіше компанії пропонували блогерам продукти для тестування, а ті, у свою чергу, публікували огляди або рецепти, що включали рекомендовані товари.

З початком активного використання Instagram і YouTube в Україні (приблизно з 2015 року) ринок інфлюенс-маркетингу в сфері харчових продуктів та напоїв почав стрімко зростати. Кулінарні блогери та фуд-інфлюенсери стали популярними серед молоді та людей, що цікавляться здоровим харчуванням. Такі інфлюенсери, як Євген Клопотенко та інші місцеві кухарі та блогери, почали набувати популярності, і їхній вплив на вибір продуктів харчування та напоїв став значущим. Багато брендів в Україні почали активно залучати їх для просування своєї продукції, зокрема органічних продуктів, снєків, кави та безалкогольних напоїв. Пандемія COVID-19 та перший рік війни в Україні підштовхнули розвиток інфлюенс-маркетингу в цій сфері. Люди проводили більше часу вдома, готували власноруч і шукали нові ідеї для кулінарних експериментів. Інфлюенсери, які створювали кулінарний контент, почали активно пропонувати своїм підписникам рецепти та продукти для домашнього приготування, що дало змогу брендам залишатися на виду навіть у складні часи. З'явилася тенденція до співпраці з локальними фермерами та виробниками, які почали просувати свої продукти через соціальні мережі за допомогою інфлюенсерів.

На сьогодні інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів та напоїв в Україні став невід'ємною частиною маркетингової стратегії для багатьох брендів. Instagram і TikTok стали провідними платформами для кулінарних інфлюенсерів, які мають значний вплив на вибір продуктів серед українських споживачів. Сучасні бренди активно залучають мікро- та макроінфлюенсерів, які мають тисячі підписників, орієнтованих на здорове харчування, екологічні продукти та нові тренди у харчуванні.

Отже, бачимо, що з роками інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів та напоїв в Україні розвивається стрімкими темпами, охоплюючи все більшу частину аудиторії та залучаючи більшу кількість компаній. Спостерігається стійке зростання середньої залученості аудиторії, що свідчить про високий рівень інтересу до рекомендацій інфлюенсерів. Крім того, частка зростання продажів завдяки інфлюенс-маркетингу демонструє його ефективність як інструменту просування, особливо на сучасному етапі. Така динаміка вказує на те, що інфлюенс-маркетинг стає невід'ємною частиною маркетингових стратегій для брендів, які прагнуть побудувати довіру споживачів і досягти конкурентних переваг на українському ринку.

З огляду на стрімкий розвиток інфлюенс-маркетингу на українському ринку харчових продуктів та напоїв та його зростаючий вплив на споживчу поведінку необхідно глибше зрозуміти специфіку важливості його ролі [3; 5]. З цією метою було проведено анкетне дослідження. Таке дослідження допомогло оцінити, як саме рекомендації інфлюенсерів впливають на рішення споживачів про покупку, на яких платформах вони найчастіше взаємодіють з контентом та як частота перегляду контенту корелює з ефективністю таких рекомендацій.

Анкетне дослідження було організоване через платформу Google Forms. У рамках опитування були зібрані відповіді щодо частоти перегляду інфлюенсерського контенту, платформ, на яких споживачі найчастіше взаємодіють з інфлюенсерами, а також проаналізовано, яким чином рекомендації впливають на споживчі звички (табл. 2). Отримані дані дозволяють зробити кілька важливих висновків про сучасний стан інфлюенс-маркетингу на українському ринку харчових продуктів та напоїв.

Таблиця 2

**Результати опитування щодо впливу інфлюенсерів на споживчу поведінку  
на ринку харчових продуктів і напоїв в Україні**

Вікова група	Професія	Кількість респондентів	Взаємодія з контентом інфлюенсерів	Частота перегляду контенту	Платформи для взаємодії (основні)	Улюблені типи контенту	Вплив на споживчі рішення	Інформаційна допомога щодо брендів та продуктів	Частота купівлі продуктів на основі рекомендацій
18–24	Студенти	50	63%	часто	Instagram, TikTok	Огляди продуктів, рецепти, відео з приготування їжі	високий	висока	часто
25–34	Молоді професіонали	70	48%	інколи	Instagram, TikTok	Рецепти, лайфхаки з харчування, огляди нових брендів	високий	висока	інколи
35–44	Спеціалісти	60	32%	інколи	Instagram, Facebook	Рекомендації щодо здорового харчування, огляди	середній	середня	інколи
45–54	Керівники	40	16%	рідко	Instagram, Facebook	Інтерв'ю з експертами, поради з харчування	низький	низька	рідко
55+	Пенсіонери	30	13%	рідко	Facebook, YouTube	Рецепти, інформаційні матеріали для здоров'я	низький	помірна	рідко

*Джерело: авторське дослідження*

Передусім, результати опитування свідчать про те, що значна частина респондентів (61%) активно стежить за інфлюенсерами у соціальних мережах. Переважна більшість опитаних підтвердила свою зацікавленість у контенті від лідерів думок, що вказує на високий рівень залучення української аудиторії до споживання медійного контенту. Враховуючи загальну популярність соціальних мереж в Україні, така активність є закономірною і підтверджує світові тренди щодо зростання значення цифрових каналів комунікації у побутових та комерційних рішеннях споживачів. Дослідження також показало, що найпопулярнішими платформами для перегляду інфлюенсерського контенту серед українських споживачів є Instagram, TikTok (66% опитаних). Ці дві соціальні мережі є найбільш використовуваними серед респондентів, що вказує на перевагу візуального контенту та його швидкого розповсюдження. Хоча TikTok став відносно новим гравцем на ринку соціальних медіа, його вплив на споживчу поведінку, зокрема на ринку харчових продуктів і напоїв, вже є значним. Молоді користувачі активно використовують цю платформу для пошуку нових ідей щодо приготування страв або вибору продуктів, що вказує на її потенціал для побудови нових споживчих звичок у майбутньому.

Щодо частоти купівлі харчових продуктів та напоїв на основі рекомендацій інфлюенсерів, результати свідчать, що чимала частка респондентів (58%) інколи або часто здійснює покупки під впливом таких рекомендацій. Це свідчить про ефективність інфлюенс-маркетингу в контексті просування конкретних брендів або продуктів, особливо коли рекомендації надходять від авторитетних для споживачів інфлюенсерів. Прямий зв'язок між контентом інфлюенсера та споживчими рішеннями стає очевидним, що свідчить про високий рівень довіри до цих джерел інформації серед українських споживачів. Аналізуючи характер

контенту, який найбільше впливає на споживачів, можна зазначити, що найбільшу увагу аудиторії (86%) привертають огляди продуктів і рецепти приготування страв із залученням рекомендованих інфлюенсерами інгредієнтів. Це підкреслює важливість функціонального та інформаційного аспекту контенту, який надають інфлюенсери. Споживачі все більше цінують контент, який не лише просуває певний продукт, але й демонструє його застосування у повсякденному житті, що допомагає підвищити довіру до бренду та формує реалістичні уявлення про продукт.

Іншим важливим фактором є зростання ролі інфлюенсерів як джерела нових знань про харчові продукти та напої. Більше половини респондентів (54%) вказали, що інфлюенсери допомагають їм дізнаватися про нові бренди або продукти. Це вказує на те, що роль інфлюенсерів виходить за межі простої реклами і включає в себе освітню складову, де споживачі вважають рекомендації цінними з точки зору відкриття для себе нових можливостей і рішень у сфері харчування. Проте, варто зазначити, що хоча багато споживачів активно взаємодіють з інфлюенсерами і довіряють їхнім рекомендаціям, не всі респонденти підтвердили значний вплив інфлюенс-маркетингу на свої споживчі рішення. 41% з них вказали, що інфлюенсери не впливають на її вибір продуктів або вони рідко слідують рекомендаціям, що вказує на необхідність для брендів враховувати різноманітність споживчих звичок і не покладатися виключно на цей канал комунікації. З огляду на це, під час проведення інфлюенс-кампаній важливо застосовувати комплексний підхід, поєднуючи рекомендації інфлюенсерів з іншими маркетинговими інструментами, щоб охопити ширшу аудиторію та підвищити ефективність просування. Крім того, персоналізація контенту, яка відображає індивідуальні потреби та інтереси цільової аудиторії, може підвищити рівень залучення споживачів і зміцнити їх зв'язок із брендом.

Окремо варто відзначити, що деякі респонденти висловили зацікавленість у креативних та нестандартних підходах до просування продуктів. Це може свідчити про готовність аудиторії до сприйняття нових форматів комунікації, які виходять за рамки традиційних оглядів або реклами. Наприклад, залучення інфлюенсерів до створення унікальних кулінарних шоу, конкурсів або інтерактивних подій може стати ефективним інструментом підвищення залученості та зацікавленості аудиторії.

На основі результатів проведеного анкетування можна виділити низку недоліків інфлюенс-маркетингу (рис. 1), які є характерними для українських підприємств харчових продуктів та напоїв у порівнянні з глобальними тенденціями. Ці недоліки стосуються як структурних проблем ринку, так і специфічних аспектів взаємодії з інфлюенсерами, що обмежують ефективність цього інструменту маркетингових комунікацій. Розуміння цих слабких сторін дозволяє окреслити потенційні напрями для покращення ситуації і досягнення більшої конкурентоспроможності на українському ринку.

Попри популярність інфлюенс-маркетингу, значна частина респондентів (41%) вказала, що інфлюенсери не впливають на їхні споживчі рішення або вони рідко сліdkують їхнім рекомендаціям. Це свідчить про те, що українські підприємства часто орієнтуються на інфлюенсерів як основний капітал комунікації, вважаючи їх ефективним засобом просування. Однак глобальні бренди здебільшого використовують інфлюенс-маркетинг у поєднанні з іншими каналами – контент-маркетингом, email-маркетингом, таргетованою рекламою. Такий комплексний підхід дає змогу глобальним брендам охоплювати різноманітні групи споживачів і посилювати комунікацію. Українським підприємствам також варто враховувати необхідність мультиканального підходу, щоб підвищити охоплення та вплив на аудиторію.

Українські споживачі дедалі частіше цінують персоналізований підхід, коли контент від інфлюенсерів відображає їхні індивідуальні потреби. У глобальній практиці великі компанії, такі як Coca-Cola, працюють з інфлюенсерами, які мають чітке розуміння специфіки своєї аудиторії, і розробляють унікальні кампанії для різних цільових груп [10]. В Україні ж часто відсутня глибока персоналізація, що призводить до менш ефективного сприйняття контенту та може зменшувати його цінність для споживача. Недостатня увага до персоналізації може призводити до того, що контент не викликає зацікавленості у значної частини споживачів, особливо тих, хто очікує унікального досвіду від комунікації з брендом. Це вказує на необхідність глибшого аналізу цільових груп і надання індивідуально адаптованих рекомендацій.





**Рис. 1. Недоліки інфлюенс-маркетингу на українському ринку харчових продуктів та напоїв.**

*Джерело: авторська розробка*

В Україні домінують традиційні формати, такі як огляди продуктів чи рецептів, однак частина споживачів виявляє зацікавленість у нових, креативних формах. Відсутність інтерактивних і нестандартних рішень обмежує можливість підприємств ефективно залучати аудиторії. У той же час глобальні бренди використовують новаторські формати, зокрема інтерактивний контент (конкурси, опитування, квест-ігри), який сприяє активнішій взаємодії [10; 11]. Наприклад, міжнародні бренди залучають інфлюенсерів до креативних проєктів, таких як віртуальні події або кулінарні шоу, де споживачі не лише спостерігають, але й беруть участь. Такий підхід формує глибший зв'язок з брендом. В Україні креативні кампанії лише починають з'являтися, тому підприємствам варто більше інвестувати в нові, інтерактивні формати.

Підприємства часто зосереджуються на використанні інфлюенсерів як основного каналу комунікації, недооцінюючи потребу у поєднанні з іншими маркетинговими інструментами. Це знижує ефективність кампаній, оскільки споживачі очікують цілісного підходу, який об'єднує різні канали для формування повнішого уявлення про бренд. Глобальні компанії у сфері харчових продуктів та напоїв часто проводять довгострокові інфлюенс-кампанії, що інтегровані в загальну маркетингову стратегію, на відміну від короткострокових кампаній, які переважають в Україні. Наприклад, такі бренди, як Pepsi та McDonald's [10; 11], інтегрують інфлюенсерів у кампанії, пов'язані з запуском нових продуктів, сезонними промоціями та спеціальними пропозиціями, використовуючи їх частину більш масштабної маркетингової ініціативи. Це дає змогу посилити ефект та побудувати сталі відносини з аудиторією. В Україні інфлюенс-кампанії часто залишаються короткостроковими та мають разовий характер, що знижує їхню ефективність у довгостроковій перспективі. Брендам у харчовій галузі доцільно застосовувати триваліші програми співпраці з інфлюенсерами, які забезпечуватимуть послідовний контакт із споживачем та зміцнюватимуть довіру до бренду.

Хоча інфлюенсери можуть відігравати роль джерела знань про нові бренди та продукти, не всі рекомендації сприймаються як надійні. Споживачі цінують контент, який включає додаткову інформацію про використання продуктів, проте інколи їм бракує контенту з реалістичними та цінними порадами. У глобальному інфлюенс-маркетингу дедалі більше зростає попит на інформативний контент, який має додану цінність, наприклад, щодо переваг продукту, екологічності або здоров'я. Бренди, такі як Nestlé [10], використовують інфлюенсерів не лише для реклами, а й для надання освітніх матеріалів. Це дозволяє споживачам глибше розуміти переваги продуктів і посилює довіру до бренду. В Україні ж освітня складова часто є недостатньо розвинутою, що обмежує можливість впливу інфлюенсера на формування свідомого вибору продуктів споживачами.

Хоча інфлюенс-маркетинг допомагає формувати зв'язок з аудиторією, одноразові кампанії не завжди приводять до стійкого залучення. Підприємствам варто більше зосереджуватися на формуванні довгострокових відносин з аудиторією через послідовну присутність та змістовний контент. Глобальні бренди створюють довгострокові співпраці з інфлюенсерами, що дозволяє формувати стійкі відносини з аудиторією. Наприклад, такий бренд як Starbucks [10; 11] створює амбасадорські програми, де інфлюенсери виступають представниками бренду на постійній основі. В Україні ж часто реалізуються одноразові кампанії з інфлюенсерами, що не сприяє формуванню стійкої лояльності. Залучення амбасадорів може допомогти українським підприємствам налагодити глибші відносини зі споживачами.

Таким чином, українським підприємствам варто орієнтуватися на глобальні підходи та інтегрувати інфлюенс-маркетинг у загальну маркетингову стратегію, вивчаючи особливості своєї аудиторії та адаптуючи кампанії для максимального залучення. Персоналізація, різноманіття форматів, освітня цінність контенту та довгострокові стратегії можуть значно посилити вплив інфлюенс-маркетингу в Україні.

**Висновки.** Еволюція інфлюенс-маркетингу на українському ринку харчових продуктів та напоїв показує його трансформацію від простих оглядів у традиційні медіа до інтеграції в стратегії брендів через популярні соціальні мережі. Перші кроки були пов'язані з кулінарними блогерами на Facebook і ВКонтакте, а згодом активність перемістилася в Instagram, TikTok, де інфлюенсери стали важливими для просування здорового харчування та локальних продуктів. Сьогодні інфлюенс-маркетинг є невід'ємною частиною маркетингових стратегій, що робить акцент на автентичність, сприяючи формуванню сталих відносин із споживачами та підвищенню лояльності до брендів.

Анкетне дослідження показало, що українські споживачі активно взаємодіють з контентом інфлюенсерів у соціальних мережах: 61% респондентів регулярно стежать за їхніми рекомендаціями, а 58% схильні здійснювати покупки на основі таких порад. Основними платформами для взаємодії є Instagram і TikTok, що підтверджує важливість візуального контенту у формуванні споживчих звичок. Найпопулярнішими типами контенту виявилися огляди продуктів і рецепти, які надають споживачам практичну інформацію про використання товарів у повсякденному житті, тим самим підвищуючи рівень довіри до брендів.

Недоліки інфлюенс-маркетингу в українських підприємствах харчової промисловості виявляються в кількох аспектах. По-перше, односторонній підхід до комунікації часто призводить до недостатнього впливу інфлюенсерів на споживачів, що свідчить про ігнорування інших методів просування. По-друге, брак персоналізації контенту не дозволяє задовольнити індивідуальні потреби цільової аудиторії. Обмеженість форматів реклами та відсутність інтерактивних елементів знижують зацікавленість споживачів. Крім того, недостатня увага до комплексного підходу, що поєднує різні маркетингові інструменти, знижує ефективність кампаній. Відсутність освітньої цінності та складність у побудові довгострокових відносин з аудиторією також є суттєвими перешкодами. У результаті, підприємствам слід адаптувати свої стратегії, щоб забезпечити більшу лояльність споживачів і значно підвищити вплив інфлюенс-маркетингу.

Для підвищення ефективності інфлюенс-маркетингу українським брендам варто враховувати глобальні підходи, орієнтуючись на довготривалі співпраці з інфлюенсерами, розробку креативних форматів та його інтеграцію в загальну маркетингову стратегію. Такі зміни сприятимуть не лише утриманню уваги аудиторії, але й формуванню тривалої лояльності через автентичний, персоналізований контент. Комплексний підхід дозволить підприємствам не лише конкурувати на українському ринку харчових продуктів і напоїв, але й забезпечити більш глибокий зв'язок з аудиторією, відповідаючи на її очікування та сучасні тренди споживання.

#### Список використаних джерел:

1. Бондарчук В.В. Використання інфлюенс-маркетингу для просування товару в соціальних мережах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4. С. 49–53.
2. Гвоздецька І.В. Вирішують блогери : influencer marketing в дії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 70–73.
3. Гнилякевич-Проць І.А. Тренди розробки інфлюенс стратегії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 71–80.
4. Горобченко О.А. Інфлюенсерство як інструмент розвитку е-бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 33–40.
5. Журило В.В. Маркетинг впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних інтернет-мережах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-2. С. 30–40.
6. Ороховська Л.А. Специфіка соціально-ринкових комунікацій у сфері інфлюенс-маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 191–195.
7. Прошенко А.К. Інфлюенсери як ефективні інструменти сучасного інтернет-маркетингу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1-2 (84-85). С. 157–170. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/157-170.pdf>
8. IAB Україна оприлюднює результати оцінки ринку Influencer marketing за 2023 рік. URL: <https://iab.com.ua/iab-ukrayina-oprylyudnyuye-rezultaty-otsinky-rynku-influencer-marketing-za-2023-rik/>
9. Influencer Marketing Hub. The State of Influencer Marketing 2023. URL: [https://influencermarketinghub.com/ebooks/Influencer\\_Marketing\\_Benchmark\\_Report\\_2023.pdf](https://influencermarketinghub.com/ebooks/Influencer_Marketing_Benchmark_Report_2023.pdf)
10. Similarweb 2024-25 Marketing Benchmark Report. Second Edition. Optimize your multi-channel strategy through industry data and benchmarks. URL: <https://bizibl.com/marketing/download/marketing-benchmark-report-2024>
11. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/268641/share-of-marketing-budgets-spent-on-digital-worldwide/>

#### References:

1. Bondarchuk V. V. (2021) Vykorystannia influiens-marketynhu dlia prosuvannia tovaru v sotsialnykh merezhakh. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. no. 4. pp. 49–53.
2. Gvozdetska I. V. (2019) Vyrishuiut blohery: influencer marketing v dii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. no. 5. pp. 70–73.
3. Hnyliakevych-Protts I. A. (2022) Trendy rozrobky influiens stratehii. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 44. pp. 71–80.
4. Gorobchenko O. A. (2022) Influienserstvo yak instrument rozvytku e-biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. pp. 33–40.
5. Zhurylo V. V. (2020) Marketynh vplyvu yak komunikatsiinyi instrument prosuvannia tovariv u sotsialnykh internet-merezhakh. *Pidpriemnystvo ta innovatsii*. no. 11-2. pp. 30–40.
6. Orokhovska L. A. (2022) Spetsyfika sotsialno-rynkovykh komunikatsii u sferi influiensmarketynhu. *Infrastruktura rynku*. no. 67. pp. 191–195.
7. Proshchenko A. K. (2023) Influiensery yak efektyvni instrumenty suchasnoho internet-marketynhu. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. no. 1-2 (84-85). pp. 157–170.
8. IAB Ukraina oprylyudniuie rezultaty otsinky rynku Influencer marketing za 2023 rik. Available at: <https://iab.com.ua/iab-ukrayina-oprylyudnyuye-rezultaty-otsinky-rynku-influencer-marketing-za-2023-rik/>
9. Influencer Marketing Hub / The State of Influencer Marketing 2023. Available at: [https://influencermarketinghub.com/ebooks/Influencer\\_Marketing\\_Benchmark\\_Report\\_2023.pdf](https://influencermarketinghub.com/ebooks/Influencer_Marketing_Benchmark_Report_2023.pdf)
10. Similarweb 2024-25 Marketing Benchmark Report. Second Edition. Optimize your multi-channel strategy through industry data and benchmarks. Available at: <https://bizibl.com/marketing/download/marketing-benchmark-report-2024>
11. Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/268641/share-of-marketing-budgets-spent-on-digital-worldwide/>

**Kukina N. V.**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Marketing  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
kukinanatala81@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-3204-0624*

**Trusova N. V.**, *Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
trusova\_natalya5@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-9773-4534*

**Shkvyria N. A.**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
natalia.shkvyria@tsatu.edu.ua  
ORCID: 0000-0001-9367-7106  
ORCID: 0000-0001-9681-548X*

## **INFLUENCER MARKETING IN THE UKRAINIAN FOOD AND DRINK MARKET: TRENDS, CHALLENGES, OPPORTUNITIES**

**Abstract.** *The article analyses influencer marketing in Ukraine's food and drink market. The study's main objective is to determine the effectiveness of influencer marketing for Ukrainian brands in the food and drink market and identify its shortcomings and features. The paper highlights the problem of Ukrainian companies' need for more adaptation to international trends. Despite the growing popularity of influencers in Ukraine, the market is still developing more slowly than global standards. However, it demonstrates significant potential, especially in the organic products and healthy eating segment. The study surveyed to study the impact of influencers on consumer habits. The results showed that about 61% of Ukrainian consumers actively follow influencers' content, and more than half of respondents at least sometimes make purchases based on their recommendations. The most popular platforms are Instagram and TikTok, where young users actively interact with content that influences the formation of their consumer habits. Among the critical content formats of most significant interest to consumers are recipes, product reviews, and recommendations for healthy eating. An essential factor is consumers' desire for authenticity and personalization of content. Consumers value recommendations that go beyond conventional advertising and provide information about the use of the product in everyday life. At the same time, the survey revealed areas for improvement in the use of influencer marketing in Ukraine, particularly the lack of personalization and the short-term nature of campaigns, which reduces their long-term effectiveness. The study results confirm that influencer marketing has significant potential for development in the Ukrainian food and beverage market, especially in the healthy food and organic segment. However, Ukrainian companies should focus on an integrated approach, combining influencer marketing with other tools, such as content marketing, targeted advertising and content personalization. Such steps will increase audience engagement, create brand trust and provide competitive advantages in the market.*

**Keywords:** *influencer marketing, food and beverage market thought leaders, consumer behaviour, social media, audience engagement, content.*

## МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-11>  
УДК 657.312.2

*Давидюк Т.В., д.е.н., професор*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»*  
*tetiana.davydiuk@khpі.edu.ua*  
*ORCID: 0000-0003-3990-5926*  
*Татаринів О.В., аспірант*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»*  
*oleksandr.tatarinov@emmb.khpі.edu.ua*  
*ORCID: 0009-0002-4419-3919*

### ПОРЯДОК ВРАХУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ БІЗНЕСУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ БЮДЖЕТІВ КОМПАНІЇ

**Анотація.** У статті проаналізовано порядок врахування під час підготовки бюджетів стратегічних цілей бізнесу, зокрема, визначено процедуру стратегічного планування в компанії, що визначає цільові стратегічні показники, зовнішні характеристики стратегічного плану, фінансовий план, балансування та коригування стратегічного плану. Особлива увага приділена річному плануванню з урахуванням довгострокових цілей компанії з деталізацією бюджетів на місяці.

**Ключові слова:** стратегічні показники, бюджетування, фінансове планування, стратегічне планування, річні бюджети, центри відповідальності.

**JEL code classification: M40**

**Постановка проблеми.** Спроби менеджерів розробити та впровадити такі технології управління підприємством, як: бюджетне планування, КРІ, управління за цілями – часто закінчуються безрезультатно, оскільки вони не пов'язані між собою. Якщо власники мають визначені цільові орієнтири та стратегію розвитку компанії, то завдання фінансової служби – її «оцифрувати». І тому ключові показники діяльності, визначені перспективи розвитку, деталізуються у річних планах підприємства і доводяться до відомих функціональних підрозділів з деталізацією на більш короткі календарні періоди. Таким чином, система планування у компанії стає наскрізною, тобто об'єднує розробку взаємопов'язаних стратегічних, річних та оперативних планів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фінансове планування є надзвичайно актуальним напрямком, про що свідчить зростаюча кількість публікацій науковців. Так, вивченню питання фінансового планування на малому підприємстві, виявленню найбільш ефективних типів фінансового планування присвячено дослідження Б.В. Дергалюка та Н.С. Деркач [1]. Савіною С.С. обґрунтовано, що фінансове планування є одним із інструментів досягнення фінансової стабільності на підприємстві, що дає змогу знизити ризики в умовах невизначеності [2, с. 535]. Хромушина Л.С. в своїй статті відмічає, що бюджети формують певну рамкову конструкцію у вигляді фінансового плану діяльності підприємства, сприяють оптимізації витрат, складанню реалістичних фінансових планів щодо фінансових результатів, визначенню планових показників балансу [3, с. 578]. Визначенню елементів фінансового планування на підприємстві, а саме: програмам, нормативам, нормам, правилам, цілям та процедурам присвячено дослідження А.В. Нечипоренко, С.М. Стабіас [4]. Однак

окремі аспекти фінансового планування в системі управління фінансово-господарською діяльністю компаній потребують подальших наукових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання статті є розробка алгоритму, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі бізнесу з управлінням фінансово-господарською діяльністю компанією з деталізацією на кожному з рівнів (горизонтів) планування.

**Виклад основного матеріалу.** Процедура формулювання цільових стратегічних показників діяльності компанії включає визначення цілей власників, їх бачення бізнесу у довгостроковій перспективі, визначення переліку стратегічних показників діяльності компанії та їх цільових значень. Для отримання необхідної інформації необхідно проаналізувати показники річного звіту про діяльність компанії та направити запит до ради директорів. Результатом цього етапу стратегічного планування може стати документ «Стратегічні показники компанії на ... рік», затверджений радою директорів.

Ще до початку розробки корпоративної, функціональних стратегій та фінансового плану необхідно визначити, які зовнішні фактори можуть вплинути на їх виконання, тобто визначити зовнішні параметри стратегічного плану. Найчастіше вони включають прогнози впливу таких змінних, як курси основних для компанії валют, індекси цін на її найважливіші ресурси, ставки податків, зміна вартості капіталу, що залучається в розрізі джерел запозичень. За кожним із названих факторів визначають граничні межі коливань, при перевищенні заданого рівня запускається процедура коригування стратегічного плану. Результати цього етапу може бути відображений в окремому документі, наприклад, «Макропоказники на .... роки» або «Параметри довкілля на ... роки».

У процесі формування корпоративної стратегії можна назвати такі етапи: 1) підготовка підрозділами компанії інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище господарської діяльності; 2) проведення SWOT-аналізу; 3) розробка бізнес-портфеля (вибір напрямів діяльності компанії); 4) розробка проекту корпоративної стратегії, його аналіз та доопрацювання. Результатом цього етапу повинна стати затверджена корпоративна стратегія компанії, що визначає її місію та бачення, стратегічні цілі, загальне позиціонування, основні принципи розвитку системи управління, цільові значення ключових показників діяльності бізнесу в цілому.

За підсумками корпоративної стратегії повинні бути розроблені функціональні стратегії – продукції, персоналу, фінансово-економічна тощо. У межах цих стратегій повинні бути сформовані політики (таблиця 1).

Таблиця 1

### Функціональні стратегії підприємства

Найменування функціональної стратегії	Політики
Стратегія продукції	Політика асортименту, політика якості, політика управління товарними запасами
Стратегія просування продукції	Політика реклами та PR, політика цін та знижок, політика управління збутом, транспортна та складська логістика
Стратегія персоналу	Політика найму, політика адаптації, політика кадрового обліку та документообігу, політика навчання та розвитку, політика стимулювання
Стратегія системи управління	Політика планування, організаційна структура, бухгалтерсько-юридична структура, бізнес-процеси «Як є» та «Як повинно бути»
Фінансово-економічна стратегія	Політика залучення фінансування, облікова політика, податкова політика
ІТ-стратегія	Політика розвитку ІТ-інфраструктури, політика автоматизації функціональних завдань

Кожна з виділених політик повинна відповідати на такі запитання: на досягнення якоїсь стратегічної цілі спрямована дана політика; на які ключові показники діяльності компанії вплине її реалізація; які заходи необхідно здійснити у рамках політики; які ресурси та на якому етапі необхідно мати; якими показниками вимірюються результати реалізації заходів

та політики в цілому; хто відповідає за реалізацію заходів та політики в цілому. Отримані результати можуть бути зафіксувати у такому документі, як «Функціональні стратегії» чи у окремих документах з кожної зі стратегій.

На заключному етапі стратегічного планування необхідно відобразити цілі компанії у конкретних цифрах та розрахувати потреби в ресурсах для їх досягнення. Все це знайде відображення у фінансовому плані. Фурса В.А., Гнатенко Є.П., Гнатєва Т.М. відмічають про те, що виникає потреба у прогнозуванні руху грошових потоків, плануванні надходження ресурсів компанії, їх найбільш доцільному розподілі [5, с. 70].

Паралельно до фінансового плану переносяться показники поточної діяльності компанії. Значний вплив, на думку М.О. Кужелева, мають фінансові інновації, що здатні забезпечити більш раціональний перерозподіл фінансових ресурсів, дохідності, ризиків та ліквідності [6, с. 121]. Поточна діяльність включає операційну, інвестиційну діяльність в рамках усіх інвестиційних напрямів, крім нових проектів і програм з розширення та розвитку бізнесу (інвестиційний план), а також фінансову діяльність, пов'язану із залученням капіталу та короткостроковими фінансовими інвестиціями.

Інтеграція показників інвестиційного плану та поточної діяльності дозволяє сформувані зведені формати фінансового плану: план доходів та витрат, план руху грошових коштів, прогнозний баланс. Після цього плани ув'язують у фінансовій моделі компанії. У результаті з'являється «Фінансовий план». На важливість забезпечення фінансової стабільності інноваційних підприємств через використання сучасних методик бюджетування, таких як Zero-Based Budgeting (ZBB) та Beyond Budgeting, акцентують зарубіжні дослідники [7].

Порівнюючи розрахункові значення показників плану із заданими власниками компанії, визначають, чи є план збалансованим. Визнати його таким можна за таких умов: цільові значення стратегічних показників діяльності досягаються (тобто відповідають цілям власників); відсутні касові розриви (від'ємні залишки коштів); стратегічний план нечутливий до основних галузевих, регіональних та специфічних для діяльності компанії ризиків.

У разі невідповідності цим критеріям здійснюється балансування стратегічного плану. Для цього в рамках сценарного аналізу з використанням фінансової моделі повинні визначити «вузькі місця», змодельовати варіанти розвитку, провести аналіз чутливості, розробити рекомендації щодо усунення «вузьких місць», скоригувати корпоративну та функціональну стратегію, а також інвестиційний план. Якщо після цього збалансований план отримати неможливо, то необхідно переглянути цільові значення стратегічних показників діяльності.

У ході контролю виконання стратегічного плану можуть виявитися суттєві відхилення від виконання заданих цільових значень показників діяльності. Причинами цього можуть стати зміни ринкової кон'юнктури, інфляція, інші зовнішні фактори, умови ведення господарської діяльності, форс-мажор тощо. При цьому необхідно провести коригування плану, тобто змінити його параметри та плани, що входять до нього. Це неминуче призведе до зміни раніше заданих результатів діяльності.

Оскільки ключові показники діяльності вже задані у стратегічному плані, то функціональним підрозділам потрібно забезпечити їхнє виконання. І тому за наказом генерального директора розробляється річний план. Колектив зарубіжних дослідників указує на переваги інтегрованого бюджетування, яке дає змогу підприємствам узгоджувати короткострокові й довгострокові фінансові плани [8].

На основі затвердженого стратегічного плану та уточнених зовнішніх параметрів річного плану керівники підрозділів формують комплексні річні плани діяльності. У них зазначаються заходи, що необхідно здійснити, функціональні стратегії, в рамках яких вони будуть проводитись, відповідальні підрозділи, терміни виконання, потреба в ресурсах, заплановані результати та показники ефективності намічених заходів (таблиця 2).

Паралельно з комплексними функціональними планами формується річний бюджет – зведений та за видами діяльності. Усі показники у ньому деталізовані за місяцями.

## Річний план підрозділу (приклад)

План на 2025 рік		Компанія	Дата складання:			План заходів		
			Підпис керівника: _____			Вплив на ключові показники діяльності	Потреба ресурсів	
№	Найменування заходу	Політика 2012–2016	Відповідальний	Терміни			Капітальні витрати	Поточні витрати
				початок	кінець			
1	Збільшення штату менеджерів з продажу на 14 осіб	Регіональна політика				–	14 000 грн. на місяць	
2	Навчання менеджерів з продажу навичкам продажу нової продукції	Регіональна політика, політика адаптації				Зростання продажів на 1 менеджера з продажу на 10%	5000 грн. за 1,5 місяці	

Бюджети групуються залежно від того, до якого виду діяльності вони відносяться. Операційні включають показники діяльності підрозділів компанії, пов'язані з виконанням поточних виробничо-комерційних функцій. Інвестиційні бюджети містять показники, пов'язані з придбанням та вибуттям довгострокових активів. Фінансові бюджети охоплюють показники, що відображають зміну обсягу та складу власного капіталу, позикових коштів підприємства та фінансових інструментів. Зведені бюджети узагальнюють показники операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Система бюджетування дозволяє компаніям краще позиціонувати себе перед потенційними інвесторами, що є важливим для залучення капіталу [9].

Формування річного бюджету проводиться у рамках фінансової структури – сукупності аналітичних центрів (у деяких компаніях їх називають функціональними центрами) та центрів фінансової відповідальності (ЦФО) з урахуванням їх повноважень та відповідальності щодо планування, виконання та контролю показників бюджету.

Аналітичні центри створюються для централізованого управління статтями зведеного бюджету підприємства (нормування, планування, контролю та аналізу виникаючих відхилень). Вони встановлюють для ЦФО цільові значення ключових показників діяльності та нормативи. У процесі річного планування ЦФО формують та виконують плани.

Якщо бюджет відповідає цільовим значенням ключових показників діяльності та прийнятому у складі стратегічного плану фінансовому плану, його затверджують. Процедура затвердження стандартна. ЦФО захищають подані бюджети на бюджетному комітеті, узгоджують їх та за потреби доопрацьовують. Потім проект річного бюджету розглядається, балансується та затверджується правлінням (іноді – радою директорів) компанії у складі річного плану. Протягом бюджетного періоду всі господарські операції ЦФО виконуються відповідно до затвердженого бюджету. Хід виконання бюджету повинен контролюватись, при цьому розрізняють попередній та наступний контроль. Попередній контроль – авторизація посадовою особою, яка має відповідні повноваження, заявок на оплату, договорів на закупівлю та інші документи, що впливають на виконання бюджету. Подальший контроль включає проведення вибіркового перевірок достовірності представленої звітності, виконання встановлених правил і процедур.

Аналіз виконання бюджету можуть проводити аналітичні центри та ЦФО, але всю роботу координує фінансовий департамент. Метою є встановлення відхилень фактичних значень бюджету від запланованих, виявлення причин та факторів, що вплинули на суму відхилень, розробка рекомендацій щодо усунення причин відхилень, а також підготовка інформації для прийняття управлінських рішень, у тому числі про перегляд бюджету, зміну діючих правил та обмежень.



Оперативним плануванням займаються керівники підрозділів, воно включає формування планів і бюджетів на місяць. З затвердженого річного плану компанії вони розробляють календарні плани продажу готової продукції; плани виробництва (виробнича програма); плани надходжень та витрачань грошових коштів; плани заходів підрозділів із зазначенням термінів, відповідальних та необхідних ресурсів (можуть називатись smart-завдання).

Календарні та оперативні плани заходів, фінансові документи та заявки на оплату затверджуються керівниками відповідних підрозділів та передаються для затвердження, реєстрації операцій та здійснення платежів у відповідні підрозділи компанії (фінансову службу). Таким чином, існує можливість проведення моніторингу виконання підрозділами річного та оперативного планів. Календарні плани підрозділів можуть коригуватися з огляду на очікуване виконання встановлених параметрів.

Паралельно з оперативними планами підрозділів формуються їхні місячні бюджети. Показники мають бути скориговані з урахуванням відхилень від виконання бюджетів, накопичених з початку року.

**Висновки.** Стратегічні (довгострокові) плани формуються на 5-10 років, вони переглядаються та затверджуються щорічно. У ході розробки довгострокових планів визначаються цільові значення ключових показників діяльності та зовнішні параметри плану (інфляція, курси валют тощо), формуються корпоративні та функціональні стратегії, фінансовий план. При необхідності проводиться балансування стратегічного плану, а також коригування за результатами проведеного аналізу та контролю виконання планових показників. Впровадження наскрізної системи планування дозволяє компанії об'єднати стратегію, бізнес-завдання, довго- та короткострокові цілі, критерії ефективності та програми дій у єдине ціле та управляти бізнесом, реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього ділового середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування діяльності малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-7>
2. Савіна С.С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 531–537.
3. Хромушина Л.А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 574–578.
4. Нечипоренко А.В., Стабіас С.М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17>
5. Фурса В.А., Гнатенко Є.П., Гнатєва Т.М. Економічна сутність і роль фінансового планування в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 69–75.
6. Кужелев М.О., Федина В.В., Щербина В. Ю. Напрями зміцнення фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка і управління*. 2022. № 2. С. 73–78.
7. Akolo A.O., Mulili B., Kiboi A. Effects of strategic planning on performance of small and medium enterprises: The case of SMEs in Nairobi. *Journal of Strategic Management*. 2018. Vol. 2, No. 4. P. 65–84.
8. Ostaev G.Y., Kotlyachkov O.V., Markovina E.V., Kravchenko N.A., Mironova M.V., Nekrasova E.V., Konina E.A., Alexandrova E.V. Integrated budgeting at agricultural enterprises: functionality and management decision making. *Amazonia Investiga*. 2019. Vol. 8. No. 22. P. 593–601.
9. Savostina O.V., Volkova M.A. Development of theoretical and methodological foundations of operational budgeting of industrial enterprises' production activities. *Economics and Management: problems, solutions*. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 106–110.

#### References:

1. Dergalyuk B., Derkach N. (2023) Finansove planuvannya diyalnosti maloho pidpriemnictva. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-7> (in Ukrainian)
2. Savina S. S. (2018) Formuvannya systemy finansovoho planuvannya pidprijemstva v umovach nevyznachenosti. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18, pp. 531–537. (in Ukrainian)
3. Chromushyna L. A. (2018) Osoblyvosti finansovogo planuvannya diyalnosti pidprijemstv maloho biznesu. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, no. (2), pp. 574–578. (in Ukrainian)
4. Nchyporenko A. V., Stabias S. M. (2022) Finansove planuvannya ta prognozuvannya v systemi upravlinnya pidprijemstvom. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17> (in Ukrainian)
5. Fursa V. A., Gnatenko E. P., Gnatyjeva T. M. (2023) Ekonomichna sutnist a rol finansovoho planuvannya v systemi upravlinnya pidprijemstvom. *Ukrajinsky zhurnal prykladnoi ekonomiky ta techniky*, no. 8 (2), pp. 69–75 (in Ukrainian)

6. Kuzhelev M. O., Fedyna V. V., Scherbyna V. Yu. (2022) Napryamy zmichennya finansovoi bezpeky pidpryemstva v umovach ekonomichnoi nestabilnosti. *Ekonomika i upravlinnya*, no. 2, pp. 73–78. (in Ukrainian)
7. Akolo A. O., Mulili B., Kiboi A. (2018) Effects of strategic planning on performance of small and medium enterprises: The case of SMEs in Nairobi. *Journal of Strategic Management*. no. 2(4), pp. 65–84.
8. Ostaev G. Y., Kotlyachkov O. V., Markovina E. V., Kravchenko N. A., Mironova M. V., Nekrasova E. V., Konina E. A., Alexandrova E. V. (2019) Integrated budgeting at agricultural enterprises: functionality and management decision making. *Amazonia Investiga*, no. 8(22), pp. 593–601.
9. Savostina O. V., Volkova M. A. (2018) Development of theoretical and methodological foundations of operational budgeting of industrial enterprises' production activities. *Economics and Management: problems, solutions*, no. 4(3), pp. 106–110.

**Davydiuk T. V.**, *Doctor of Economics, Professor*  
*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*  
*tetiana.davydiuk@khp.edu.ua*  
*ORCID: 0000-0003-3990-5926*  
**Tatarinov O. V.**, *Ph.D. student*  
*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*  
*oleksandr.tatarinov@emmb.khpi.edu.ua*  
*ORCID: 0009-0002-4419-3919*

## THE PROCEDURE FOR TAKING INTO ACCOUNT STRATEGIC BUSINESS GOALS WHEN PREPARING COMPANY BUDGETS

**Abstract.** Attempts by managers to develop and implement such enterprise management technologies as budget planning, KPIs, and management by objectives often end in failure because they are not interconnected. If the owners have defined targets and a strategy for the company's development, the task of the financial service is to “digitize” it. The company's key performance indicators and development prospects are detailed in annual plans and communicated to functional units with details for shorter calendar periods. The company's planning system is becoming a cross-cutting one, i.e., it combines the development of interrelated strategic, annual and operational plans. The purpose of this article is to develop an algorithm that allows linking strategic business goals with the management of financial and economic activities of a company with details at each level (horizon) of planning. Strategic (long-term) plans are developed for 5-10 years and are reviewed and approved annually. In the course of developing long-term plans, the Group sets targets for key performance indicators and external parameters of the plan (inflation, exchange rates, etc.), and develops corporate and functional strategies and a financial plan. If necessary, the strategic plan is rebalanced and adjusted based on the results of the analysis and monitoring of the implementation of the targets. The introduction of an end-to-end planning system allows a company to combine strategy, business objectives, long-term and short-term goals, performance criteria and action programs into a single whole and manage its business, promptly responding to changes in the external and internal business environment.

**Keywords:** strategic indicators, budgeting, financial planning, strategic planning, annual budgets, responsibility centers.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-12>  
УДК 711.4:005.336.1

*Ортіна Г.В., д.н. держ.упр., професор  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
ortinaganna@gmail.com*

## **ЦИФРОВІ STEAM-РІШЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ ПРОСТОРАМИ: ЕКОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН ТА МОНІТОРИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

***Анотація.** Досліджено застосування цифрових STEAM-рішень у сфері управління міськими просторами з акцентом на екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку. Розглянуто вплив міждисциплінарного підходу STEAM (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика) на проектування та управління міськими просторами, та їхній внесок у досягнення цілей сталого розвитку. Проведено аналіз використання цифрових інструментів для моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря, енергоспоживання та водні ресурси. Це сприяє підвищенню ефективності екологічних рішень. Розглядаються інноваційні методи екологічного дизайну, які допомагають створювати більш стійкі та привабливі міські простори, інтегруючи технологічні рішення з мистецтвом для покращення якості життя мешканців. Дослідження пропонує практичні рекомендації для громад щодо впровадження сучасних технологій та екологічних практик в управління міськими інфраструктурами, які відповідають вимогам цифрової та зеленої трансформації.*

***Ключові слова:** цифрові інструменти, STEAM-підхід, управління міськими просторами, екологічний дизайн, сталий розвиток, моніторинг екологічних показників, цифрова трансформація, міждисциплінарні рішення.*

**JEL code classification: O18, Q01, Q56, R11, R58**

**Постановка проблеми.** Управління міськими просторами в сучасному світі стикається з низкою викликів, пов'язаних зі зростанням урбанізації, екологічними кризами та необхідністю досягнення цілей сталого розвитку. Традиційні підходи до дизайну та управління інфраструктурою часто не враховують комплексність взаємодії екологічних, соціальних та економічних аспектів. Цифрові рішення, що базуються на STEAM-підході (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика), відкривають нові можливості для ефективнішого управління міськими просторами та моніторингу їх сталого розвитку. Однак питання інтеграції таких рішень у практичну діяльність місцевих громад залишається недостатньо вивченим. Недостатня увага до цифрового моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та енергоспоживання, може негативно вплинути на спроможність міських просторів відповідати вимогам сталого розвитку. Ця стаття має на меті дослідити проблему застосування цифрових STEAM-рішень у міському управлінні, пропонує практичні рекомендації для інтеграції інноваційних екологічних практик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні аспекти управління міськими просторами та екологічного дизайну в контексті сталого розвитку досліджувалися багатьма науковцями. Зокрема, значний внесок у розвиток цієї тематики зробили Д. Гібсон, який вивчав інтеграцію цифрових технологій в міське планування та управління, зокрема використання цифрових інструментів для моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та енергоспоживання [1]. О. Вілсон акцентувала увагу на впровадженні екологічного дизайну в міські простори, наголошуючи на важливості стійких практик в урбаністичному середовищі [2]. М. Джонсон досліджував вплив STEAM-підходу (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика) на розвиток інноваційних міських просторів та їхній внесок у досягнення цілей сталого розвитку [3]. Дж. Бейкер розглядав використання цифрових інструментів для оцінки екологічних показників в контексті моніторингу сталого розвитку громад [4]. Однак, проблема комплексного застосування STEAM-рішень для

управління міськими просторами та моніторингу сталого розвитку залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є дослідження впливу цифрових STEAM-рішень на управління міськими просторами, зокрема екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку, а також надання практичних рекомендацій для місцевих громад.

**Виклад основного матеріалу.** Управління міськими просторами в сучасному світі стикається з низкою викликів, серед яких — швидке зростання міст, екологічні кризи та нерівномірний розвиток інфраструктури. Для вирішення цих проблем потрібні нові підходи, що інтегрують цифрові інструменти, екологічні практики та міждисциплінарні рішення. STEAM-підхід (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика) дозволяє використовувати інноваційні рішення для створення стійких міських просторів та управління ними. Використання таких підходів сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню екологічних показників і підвищенню якості життя мешканців.

STEAM-підхід розвинувся з STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) у 1990-х роках у США як відповідь на потребу у розвитку технічних навичок і творчості. Ідею інтеграції мистецтва (A – Art) у STEM-підхід започаткувала Джон Маеда, колишній президент Rhode Island School of Design, у 2006 році. Вона запропонувала додати мистецтво до науково-технічної освіти для підвищення творчих здібностей учнів і студентів, а також для розвитку критичного мислення.

Сучасні підходи до управління міськими просторами ґрунтуються на традиційних методах, які часто не враховують складність та взаємодію між соціальними, екологічними та економічними компонентами. Це створює необхідність у нових моделях управління, що базуються на інтеграції цифрових технологій і екологічних практик. STEAM-підхід, який включає інновації в науці та інженерії, дозволяє краще зрозуміти урбаністичні процеси та створювати міські простори, що відповідають вимогам сталого розвитку [1]. Найкращі світові приклади таких рішень демонструють міста, як Сінгапур і Копенгаген, де впроваджені інтелектуальні системи управління транспортом та енергоспоживанням, які знижують негативний вплив на довкілля та покращують мобільність у містах [2].

Для Європейського Союзу управління міськими просторами є одним із ключових пріоритетів, особливо у рамках «Європейської зеленої угоди». ЄС активно розвиває програми «розумних міст», у яких цифрові рішення використовуються для моніторингу екологічних показників та ефективного управління ресурсами. Наприклад, Берлін та Варшава вже запроваджують цифрові інструменти для контролю забруднення повітря та енергоефективності, що дозволяє цим містам успішно досягати цілей сталого розвитку [3]. У рамках цієї ініціативи, великі кошти виділяються на розвиток цифрових технологій, екологічного дизайну та міждисциплінарних рішень для управління міськими просторами. Основною метою цієї програми є впровадження екологічних і цифрових рішень для зменшення викидів вуглецю та покращення міського середовища.

Ще одним важливим документом є «Програма розумних міст» (Smart Cities and Communities), яка спрямована на використання STEAM-рішень для розвитку розумних інфраструктур у міських просторах. Ця програма фінансується через Horizon 2020 і сприяє розвитку цифрових інструментів для управління енергетичними та екологічними показниками, а також підтримує інтеграцію наукових і технологічних рішень у містах.

В ЄС також розроблена програма «Digital Europe Programme», яка фінансує проекти, пов'язані з розвитком цифрової інфраструктури, що дозволяє містам використовувати дані для ефективного управління просторами, зокрема екологічними показниками, транспортом та енергоефективністю. ЄС прагне до поширення цифрових рішень у таких секторах, як освіта, технології та інженерія, що сприяє розвитку STEAM-підходу на різних рівнях.

В Україні STEAM-підхід ще не набув такої масштабної підтримки з боку держави, як у ЄС. Програма «Концепція сталого розвитку міст» є однією з основних ініціатив, що передбачає використання цифрових інструментів та екологічних рішень для покращення міського управління. Однак більшість проектів залишаються на етапі планування або пілотного впровадження через обмежені фінансові ресурси та недостатню законодавчу базу.

Закон «Про стратегічне планування» передбачає впровадження цифрових технологій для управління міськими ресурсами, але програма не включає детальну інтеграцію STEAM-рішень, таких як інтеграція науки, технологій та мистецтва у процеси міського планування. Проте український уряд рухається в напрямку розвитку «розумних міст» та впровадження цифрових інструментів через грантові програми від міжнародних організацій, таких як Європейський Союз.

Основна різниця між програмами ЄС та України полягає у масштабах та рівні впровадження STEAM-підходів. В ЄС STEAM-рішення інтегровані в численні програми розвитку, які фінансуються та підтримуються на рівні державних і приватних ініціатив, тоді як в Україні ці підходи перебувають на стадії розвитку. Європейські міста, такі як Амстердам і Копенгаген, є лідерами у впровадженні цифрових технологій і екологічного дизайну, тоді як українські міста лише починають впроваджувати подібні рішення.

Міждисциплінарні рішення – це підхід, що поєднує різні галузі знань для створення комплексних моделей управління. За визначенням А. Сміта [4], міждисциплінарні рішення дозволяють використовувати синергію кількох дисциплін для розробки інноваційних методів управління міськими просторами. Б. Джонсон [5] додає, що ці рішення сприяють інтеграції екологічних, соціальних та економічних факторів у загальний процес управління. Це особливо актуально для міських просторів, де врахування цих аспектів допомагає підвищити ефективність прийняття рішень та сприяє сталому розвитку. Наприклад, у Нідерландах в проекті «Smart City Amsterdam» використовують міждисциплінарний підхід для управління міськими ресурсами через інтеграцію різних галузей знань 150 від технологій до соціальної інженерії [6].

Екологічний дизайн став ключовим інструментом у розвитку стійких міських просторів. Інноваційні методи включають використання відновлюваних джерел енергії, інтеграцію зелених зон у міське середовище та впровадження технологій, що знижують енергоспоживання будівель. Використання сенсорних мереж для моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та рівень шуму, дозволяє миттєво реагувати на екологічні проблеми [7]. У Сінгапурі використання технологій для моніторингу енергоефективності будівель дозволяє оптимізувати використання ресурсів, що робить місто одним із провідних у сфері сталого розвитку [8].

Вимірювання сталого розвитку міських просторів проводиться за кількома ключовими показниками: якість повітря, частка використання відновлюваних джерел енергії, площа зелених зон та споживання води. У наведеній нижче таблиці показані дані за останні три роки для міст України, Німеччини та Польщі.

Таблиця 1

## Аналіз ключових факторів сталого розвитку міст

Показники	Україна (Київ, Львів)	Німеччина (Берлін, Мюнхен)	Польща (Варшава, Краків)
Якість повітря (PM2.5, мкг/м <sup>3</sup> )	25–35	10–20	15–25
Відсоток використання ВДЕ	10–15%	40–45%	25–30%
Площа зелених зон на душу (м <sup>2</sup> )	5–8	15–20	10–15
Споживання води на душу (л/день)	150–180	120–140	130–150

Джерело: [17]

Як видно з таблиці, українські міста значно відстають від своїх європейських колег у багатьох аспектах, включаючи якість повітря та площу зелених зон. У той же час, німецькі міста демонструють більш високі показники, особливо у використанні відновлюваних джерел енергії, що є одним із ключових факторів сталого розвитку [9].

Цифрові STEAM-рішення для управління міськими просторами: основні підходи. Цифрові STEAM-рішення включають моніторинг екологічних показників, впровадження екологічного дизайну та використання технологій для управління ресурсами. Наприклад, впровадження системи «розумних будинків», яка дозволяє контролювати споживання енергії та води, значно знижує навантаження на міські ресурси [11]. Такі рішення можуть бути використані для управління інфраструктурою в українських містах, що дозволить оптимізувати використання ресурсів і покращити екологічну ситуацію.

Загальна концепція STEAM-рішень полягає в інтеграції науки, технологій, інженерії, мистецтва та математики для створення ефективних та стійких міських просторів. Використання цифрових інструментів дозволяє містам оперативно реагувати на зміни екологічної ситуації та приймати рішення, що сприяють зниженню негативного впливу на довкілля. Сінгапур та Амстердам демонструють найкращі практики у цьому напрямку, впроваджуючи STEAM-рішення у сфері управління міськими ресурсами. Вони застосовують технології для управління енергоспоживанням, зниження рівня забруднення та оптимізації транспортних систем. У Сінгапурі інноваційні системи контролю якості повітря та води дозволяють швидко реагувати на екологічні загрози та забезпечують комфорт для мешканців [1].

Впровадження цифрових інструментів також є важливою складовою управління міськими просторами, особливо коли йдеться про збір та аналіз даних. Такі інструменти, як сенсорні мережі, що контролюють якість повітря та рівень шуму, використовуються для покращення інфраструктури та зменшення шкідливих викидів у міському середовищі. Наприклад, в Амстердамі використовується система моніторингу енергоефективності будівель, яка допомагає мінімізувати використання ресурсів, що робить місто одним із лідерів у впровадженні інноваційних екологічних рішень [2].

Іншою ключовою частиною STEAM-рішень є екологічний дизайн, який інтегрує принципи стійкості у планування міського простору. Це передбачає збільшення кількості зелених зон, впровадження систем водопостачання з відновлюваних джерел та будівництво енергоефективних будівель, які використовують екологічно чисті матеріали. Успішні приклади таких підходів можна побачити в Копенгагені, де впровадження екологічних рішень допомагає створювати стійкі екосистеми в межах міста, знижуючи рівень забруднення повітря та покращуючи якість життя мешканців. Місто активно використовує екологічні архітектурні рішення, зокрема «зелені дахи», що покращують теплоізоляцію будівель та зменшують витрати на енергію [1].

Енергоефективність є однією з основних стратегій у політиці міського розвитку багатьох європейських міст. Наприклад, міста впроваджують інтелектуальні системи керування енергоспоживанням в муніципальних будівлях і транспорті. У Німеччині урядові програми надають фінансування для реалізації таких проектів у містах, що дає можливість значно скоротити викиди вуглекислого газу. Програма «Smart Energy for Cities» включає встановлення енергозберігаючих систем у транспорті та освітленні, що є важливим компонентом досягнення стійкості [2].

STEAM-рішення також дозволяють містам інтегрувати цифрову трансформацію в управління міськими просторами, що забезпечує ефективний моніторинг і регулювання екологічних показників. У сучасних умовах, коли екологічні виклики набирають все більшої актуальності, використання міждисциплінарних рішень допомагає містам адаптувати свої стратегії до нових викликів. Наприклад, у Берліні та Гельсінкі активне використання цифрових платформ для відстеження якості повітря та управління ресурсами дозволяє забезпечувати інтегроване управління міськими просторами. Це допомагає оптимізувати використання енергії, води та інших ресурсів, що знижує витрати та сприяє досягненню довгострокових екологічних і економічних цілей [3].

Цифрові інструменти є особливо важливими для моніторингу екологічних показників у реальному часі, таких як якість повітря, енергоспоживання та водні ресурси. У містах, що впроваджують такі інструменти, забезпечується постійний контроль за станом навколишнього середовища, що дозволяє вчасно реагувати на зміни. Наприклад, сенсорні

мережі та системи геоінформаційного моніторингу дозволяють містам ефективно керувати своїми екологічними показниками. У Берліні впровадження таких технологій стало ключовим у стратегії міського управління, оскільки це забезпечує більш стійке використання природних ресурсів [4].

Окрім цього, екологічний дизайн у STEAM-підході не обмежується лише енерго-ефективністю та моніторингом. Він також включає соціально-економічний аспект, що спрямований на покращення якості життя мешканців міст. Це досягається шляхом створення просторів, що враховують потреби громади, зокрема громадські простори та інклюзивні архітектурні рішення. Такі підходи вже впроваджуються у багатьох містах, серед яких лідирують Сінгапур та Амстердам. У цих містах STEAM-рішення поєднують технологічні інновації з соціальними та екологічними цілями, створюючи привабливі й зручні міські простори, які сприяють не лише екологічній стійкості, а й соціальній інтеграції [5].

Впровадження STEAM-рішень дозволяє містам бути більш стійкими та адаптивними до нових викликів, зокрема кліматичних змін та урбанізації. Поєднання цифрових технологій, екологічного дизайну та міждисциплінарного підходу створює умови для ефективного управління ресурсами та покращення якості життя мешканців. Уряди та муніципалітети все частіше підтримують впровадження таких рішень, надаючи гранти та субсидії для міст, що активно застосовують цифрові інновації у сталому розвитку. Стратегія «зеленої архітектури» спрямована на створення інтегрованих екосистем, які дозволяють містам підтримувати баланс між розвитком та збереженням природних ресурсів. Урядові механізми, зокрема законодавства ЄС щодо зеленої енергетики, підтримують такі проекти через стимули для використання відновлюваних джерел енергії [1]. Фактори, що впливають на стратегію «зеленої архітектури», є різноманітними та охоплюють економічні, екологічні, соціальні й політичні аспекти:

**Економічні фактори:** Важливим стимулом для розвитку зеленої архітектури є економічні вигоди, що можуть бути досягнуті через зниження енергоспоживання та оптимізацію використання природних ресурсів. Використання відновлюваних джерел енергії та інноваційних технологій в будівництві дозволяє скоротити витрати на електроенергію та опалення. Урядові програми підтримки, такі як субсидії, податкові пільги або гранти для «зелених» проектів, стимулюють інвесторів та забудовників впроваджувати екологічно чисті рішення.

**Екологічні фактори:** Стратегія зеленої архітектури безпосередньо спрямована на зниження впливу на довкілля, включаючи скорочення викидів CO<sub>2</sub>, мінімізацію споживання природних ресурсів та зменшення екологічного сліду будівництва. Проекти, що використовують відновлювані джерела енергії (ВДЕ), такі як сонячні панелі чи вітрові турбіни, допомагають зменшити залежність від викопних джерел енергії.

**Соціальні фактори:** Розвиток зеленої архітектури також відповідає соціальним потребам, зокрема створенню більш здорового середовища для життя громадян. Це включає забезпечення кращої якості повітря в міських районах, створення просторів з великою кількістю зелених зон, а також поліпшення інфраструктури для громадського транспорту, що сприяє зменшенню використання приватних автомобілів і викидів шкідливих речовин.

**Політичні фактори:** Уряди активно впроваджують законодавчі механізми для підтримки зеленої архітектури, особливо через програми та директиви Європейського Союзу, які зобов'язують країни-члени скорочувати викиди парникових газів і переходити на відновлювані джерела енергії. Наприклад, Європейська зелена угода передбачає зобов'язання досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року, що стимулює розвиток «зелених» проектів у містах.

**Технологічні фактори:** Інновації у сфері будівництва та використання «зелених» технологій, таких як інтелектуальні системи управління енергоспоживанням або енергоефективні матеріали, значно впливають на успіх стратегії зеленої архітектури. Технології, що дозволяють ефективніше використовувати ресурси (наприклад, системи повторного використання води або теплоізоляційні матеріали), допомагають оптимізувати будівельні процеси та скоротити споживання енергії.

Таким чином, стратегія зеленої архітектури ґрунтується на комплексному підході, де важливу роль відіграють економічні, екологічні, соціальні та політичні фактори. Урядові механізми, такі як законодавство ЄС щодо зеленої енергетики, підтримують такі проекти через фінансові стимули та створення сприятливого регуляторного середовища для розвитку стійких екосистем у міських просторах.

Таким чином, використання STEAM-рішень стає важливим елементом у стратегії розвитку сучасних міст, де цифрові інструменти, екологічний дизайн та інноваційні підходи допомагають досягти цілей сталого розвитку. Це забезпечує містам не лише екологічну стійкість, але й економічну ефективність, сприяє створенню більш комфортних та привабливих міських просторів для мешканців.

**Висновки.** Таким чином, впровадження цифрових STEAM-рішень у процес управління міськими просторами є ключовим елементом для досягнення сталого розвитку міських територій. STEAM-підхід дозволяє інтегрувати науку, технології, інженерію, мистецтво та математику, що забезпечує міждисциплінарний підхід до вирішення урбаністичних проблем. Використання цифрових інструментів для моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та енергоспоживання, сприяє оперативному реагуванню на зміни довкілля, що зменшує негативний вплив на міські екосистеми. Найкращі світові практики, зокрема у Сінгапурі та Амстердамі, показують ефективність використання STEAM-технологій для покращення екологічної стійкості, управління міськими ресурсами та розвитку міської інфраструктури.

Зокрема, у Сінгапурі STEAM-рішення активно використовуються для контролю якості води, повітря та управління енергетичними ресурсами, що забезпечує місту статус лідера у сфері екологічного планування. Амстердам, у свою чергу, відомий інноваційними рішеннями в управлінні транспортом та створенні «розумних» енергосистем, що дозволяє місту зменшувати викиди вуглецю та покращувати мобільність.

У порівнянні з Європейським Союзом, де такі підходи вже активно підтримуються через програми «Європейська зелена угода» та «Програма розумних міст», Україна тільки починає інтегрувати STEAM-рішення в управлінські практики. Подальший розвиток цього напрямку вимагатиме підтримки на державному рівні, зокрема через надання фінансування, розробку відповідних законодавчих рамок та інтеграцію міжнародних практик. Важливим завданням для України є поширення міжнародних найкращих практик і активна участь у відповідних європейських програмах, що допоможе українським містам стати більш стійкими та технологічно розвиненими.

#### Список використаних джерел:

1. Джонс М. Впровадження цифрових інструментів в управлінні міськими просторами. *Науковий вісник*. 2020. С. 45–48.
2. Вілсон О. STEAM-підходи до екологічного дизайну міських просторів. *Урбаністичні дослідження*. 2019. С. 98–102.
3. Європейська зелена угода. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: <https://ec.europa.eu/green-deal> (дата звернення: 02.10.2024).
4. Копенгаген: досвід екологічного дизайну та сталого розвитку міста. *Green Cities Magazine*. 2021. С. 34–37.
5. Амстердам: цифрові рішення для розумних міст. *Smart Cities Europe Report*. 2021. С. 89–93.
6. Берлін і цифрові технології в управлінні міськими просторами. *Digital City Reports*. 2022. С. 56–60.
7. Horizon 2020 Programme. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/> (дата звернення: 02.10.2024).
8. Джонсон Б. Міждисциплінарні рішення в управлінні міськими просторами. *Сталий розвиток громад*. 2020. С. 112–118.
9. Про стратегічне планування: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2446-19> (дата звернення 12.10.2024).
10. Концепція сталого розвитку міст в Україні. Міністерство розвитку громад та територій України. 2022.
11. Сінгапур: досвід впровадження STEAM-рішень у міському управлінні. *Science & Urban Planning Journal*. 2020. С. 47–51.
12. Вплив цифрових технологій на міське середовище: приклад Гельсінкі. *Smart Cities Finland Report*. 2022. С. 61–65.



13. Ортіна Г.В., Трусова Н.В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2023. Вип. 2(19). С. 66–74.
14. Horizon Europe Programme. Європейська Комісія. URL: [https://ec.europa.eu/info/horizon-europe\\_en](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en) (дата звернення: 12.10.2024).
15. Програма «Розумні міста» в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023.
16. Впровадження STEAM-підходу у міське управління: досвід Сінгапуру та Амстердаму. *International Journal of Smart Urban Solutions*. 2022. С. 129–134.
17. Аналітичний звіт щодо якості повітря та сталого розвитку міських територій. Екологічний моніторинг міст України, Німеччини та Польщі. *Науковий вісник екології та урбаністики*. 2022. С. 50–58.

#### References:

1. Jones M. (2020) The implementation of digital tools in urban space management. *Scientific Bulletin*, pp. 45–48.
2. Wilson O. (2019) STEAM approaches to the ecological design of urban spaces. *Urban Studies*, pp. 98–102.
3. European Green Deal. European Union Official Website. Available at: <https://ec.europa.eu/green-deal>
4. Copenhagen: The experience of ecological design and sustainable urban development. *Green Cities Magazine* (2021), pp. 34–37.
5. Amsterdam: Digital solutions for smart cities. (2021). *Smart Cities Europe Report*, pp. 89–93.
6. Berlin and digital technologies in urban space management. (2022). *Digital City Reports*, pp. 56–60.
7. Horizon 2020 Programme. European Commission Official Website. Available at: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>
8. Johnson B. (2020) Interdisciplinary solutions in urban space management. *Sustainable Community Development*, pp. 112–118.
9. Strategic Planning Law of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2446-19> (in Ukrainian)
10. Concept of Sustainable Urban Development in Ukraine. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2022).
11. Singapore: The experience of implementing STEAM solutions in urban management. (2020). *Science & Urban Planning Journal*, pp. 47–51.
12. The impact of digital technologies on urban environments: Helsinki's example. (2022). *Smart Cities Finland Report*, pp. 61–65.
13. Ortina G., Trusova N. (2023) Public administration of personal security in the context of sustainable development and national security. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration*, no. 2(19), pp. 66–74. (in Ukrainian)
14. Horizon Europe Programme. European Commission Official Website. Available at: [https://ec.europa.eu/info/horizon-europe\\_en](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en)
15. Smart Cities Programme in Ukraine. National Institute for Strategic Studies (2023).
16. Implementation of the STEAM approach in urban management: The experience of Singapore and Amsterdam. (2022). *International Journal of Smart Urban Solutions*, pp. 129–134.
17. Analytical Report on Air Quality and Sustainable Urban Development. Environmental Monitoring of Cities in Ukraine, Germany, and Poland. (2022). *Scientific Bulletin of Ecology and Urban Studies*, pp. 50–58.

**Ortina G. V.,** Doctor of Science in Public Management, Professor  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University  
[ortinaganna@gmail.com](mailto:ortinaganna@gmail.com)

## **DIGITAL STEAM SOLUTIONS FOR URBAN SPACE MANAGEMENT: ECOLOGICAL DESIGN AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT MONITORING**

*focus on ecological design and sustainable development monitoring, has been explored. The study examines the impact of the interdisciplinary STEAM approach (science, technology, engineering, art, and mathematics) on urban space design and management, as well as its contribution to achieving sustainable development goals. An analysis of the use of digital tools for monitoring environmental indicators, such as air quality, energy consumption, and water resources, was conducted, showing how these tools enhance the effectiveness of ecological solutions. Innovative methods of ecological design, which help create more sustainable and attractive urban spaces by integrating technological solutions with art to improve residents' quality of life, are also considered. The study offers practical recommendations for communities on the implementation of modern technologies and ecological practices in urban infrastructure management, which align with the demands of digital and green transformation.*

**Keywords:** Digital tools, STEAM approach, urban space management, ecological design, sustainable development, environmental monitoring, digital transformation, interdisciplinary solutions.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-13>  
УДК 35.075

*Шлієна Л.І., доктор філософії, доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
liudmyla.shlieina@tsatu.edu.ua  
ORCID: 0000-0003-2999-4865*

*Зімонова О.В., старший викладач  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
olha.zimonova@tsatu.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-6564-665X*

## КОМУНІКАЦІЯ ЯК ФЕНОМЕН В УПРАВЛІННІ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню комунікації як важливого феномену в управлінні. Розглянуто основні підходи до розуміння комунікації в управлінських системах, проаналізовано особливості комунікаційних процесів у публічному управлінні та менеджменті. Досліджено комунікації в управлінській діяльності, особливо в контексті публічного управління. Висвітлено основні функції комунікації. Наведені різні теоретичні моделі комунікації, комунікаційні бар'єри. Доведено, що комунікація в управлінні є важливою і динамічною сферою, яка активно розвивається у відповідь на нові виклики і можливості. Розкрито різноманітність підходів та нових трендів, приклади ефективних практик публічного управління в Україні та за кордоном, що показують, як комунікація сприяє підвищенню прозорості й залученню громадськості до процесу прийняття рішень. Наголошено на важливості адаптації комунікації до швидкозмінних умов та технологічних змін, а також на необхідності розвитку навичок міжособистісного спілкування серед менеджерів і керівників.*

***Ключові слова:** комунікація, управління, спілкування, публічне управління, менеджмент, підхід, комунікаційні процеси, комунікаційні бар'єри, управлінська комунікація.*

### **JEL code classification: M19**

**Постановка проблеми.** Комунікація в управлінні – це ключовий процес, від якого залежить успішність діяльності організацій та їхнє функціонування в сучасному суспільстві. Вона охоплює не лише обмін інформацією, але й взаємодію між учасниками процесу управління. Сучасні дослідження вказують на те, що від ефективності комунікації залежить якість ухвалених рішень, взаємодія в команді та здатність організацій до адаптації в умовах швидкоплинного зовнішнього середовища.

Встановлення результативних комунікацій із громадянами та іншими зацікавленими сторонами є ключовим завданням для демократичної держави. Це пов'язано з тим, що державна політика орієнтована на задоволення їхніх потреб і інтересів. Для формування партнерських стосунків держава впроваджує різні форми та методи взаємодії. У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі триває активний дискурс щодо онтологічних засад розвитку управління, а також методологічних основ у сфері публічного управління та менеджменту. Аналіз філософських, психологічних і управлінських досліджень свідчить, що основна частина наукових пошуків зосереджена на тематиці комунікації, що включає такі підходи, як комунікативна філософія, діалогова теорія управління, гуманістична психологія та менеджмент, суб'єкт-суб'єктний підхід до управлінських процесів тощо.

Внутрішня логіка розвитку філософії та управлінських практик у поєднанні з історичними факторами призвела до необхідності переосмислення ролі комунікативності в розвитку управлінських систем і процесів. Це, своєю чергою, вплинуло на переоцінку комунікативних засад у публічному управлінні та менеджменті.

Сучасна теорія управління вимагає формування нової комунікативної парадигми, яка дозволить ефективніше розвивати управлінські структури, підвищувати рівень взаємодії між

суб'єктами управління та сприяти ефективнішій реалізації державних і управлінських функцій. У зв'язку з цим важливо аналізувати базові категорії в галузі комунікації, зокрема «комунікацію» та «спілкування», а також їхню роль у публічному управлінні та адмініструванні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій з тематики комунікацій у сфері публічного управління та менеджменту свідчить про наявність кількох підходів до розуміння та диференціації понять «комунікація» і «спілкування». Зокрема, у праці «Основи теорії комунікації» за редакцією М. Василика [1] досліджуються три основні підходи. Перший підхід ототожнює ці поняття, підтримуваний такими дослідниками, як Л. Виготський, Т. Парсонс та інші. Другий підхід, представлений М. Каганом, акцентує на їх розмежуванні: комунікація розглядається як інформаційний процес, тоді як спілкування - як взаємодія між суб'єктами. Третій підхід, який ґрунтується на понятті інформаційного обміну, трактує спілкування як одну з форм соціальної комунікації. У зв'язку з цим у публічному управлінні важливим є визначення базового поняття для аналізу комунікативної діяльності: «комунікація» чи «спілкування», що дозволить краще зрозуміти процеси взаємодії в управлінських системах.

**Формулювання цілей статті.** Аналіз ключових аспектів комунікації в управлінні, визначення її ролі в сучасній управлінській практиці, а також окреслення перспектив розвитку в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі управлінська діяльність неможлива без ефективної комунікації. Від того, як організація налагоджує комунікаційні процеси з працівниками, партнерами та зовнішнім середовищем, залежить її успіх, репутація та стабільність. Особливо важливим стає розуміння комунікації в контексті публічного управління, де ефективне спілкування сприяє реалізації державної політики, взаємодії з громадськістю та досягненню суспільних цілей.

Комунікація як феномен управління, розглянемо її функції, моделі, бар'єри та перспективи розвитку у світлі сучасних викликів і технологій. Основна увага приділяється теоретичним підходам до вивчення комунікацій, а також їх практичному застосуванню в управлінських процесах.

Комунікація визначається як процес передавання інформації між суб'єктами через певні канали з метою досягнення взаєморозуміння та співпраці. Згідно з дослідженнями М. Василика, у сфері управління комунікація є важливою ланкою, яка забезпечує координацію та контроль на всіх рівнях організації [1]. Питання вивчення комунікаційних процесів в управлінні досліджували як українські, так і зарубіжні вчені.

Український науковець Ю. Прилюк у своїх дослідженнях підкреслював, що комунікація є не лише інформаційним процесом, але й важливим елементом створення спільного розуміння між управлінцями та підлеглими [2]. У західній науці Чарльз Берло визначив комунікацію як багатовимірний процес, що включає когнітивні, емоційні та соціальні аспекти [3].

Розуміння феномену комунікації пройшло значну еволюцію від класичних моделей передачі інформації (Шеннон, Вівер) до сучасних інтерактивних та трансакційних моделей, що враховують динаміку зворотного зв'язку і складність взаємодії між людьми [4].

Комунікація виконує ряд ключових функцій, що забезпечують ефективне управління:

*Інформаційна функція* – обмін інформацією між різними суб'єктами управління. Ця функція є основою для передачі завдань, звітів та іншої управлінської документації [5].

*Мотиваційна функція* – комунікація допомагає мотивувати співробітників до виконання завдань через чітке визначення цілей, завдань і шляхів їх досягнення [6].

*Координаційна та контрольна функції* – завдяки комунікації керівники мають змогу координувати діяльність підрозділів та контролювати виконання завдань, що сприяє ефективності управління [7].

*Функція прийняття рішень* – процес прийняття рішень в управлінні залежить від ефективної комунікації та зворотного зв'язку, який дозволяє аналізувати ситуації і коригувати дії [8].

Науковці розробили декілька моделей комунікації, які допомагають пояснити різні аспекти цього процесу в управлінській діяльності:

*Лінійна модель Шеннона і Вівера* представляє комунікацію як односторонній процес передачі інформації від джерела до отримувача через канал зв'язку [9]. Ця модель акцентує увагу на потенційних «шумах», які можуть спотворювати повідомлення, що є особливо важливим для управління.

*Інтерактивна модель Берло* вводить концепцію зворотного зв'язку, що робить комунікацію двостороннім процесом. Тут відправник і отримувач постійно обмінюються ролями, що підкреслює важливість активної участі обох сторін у комунікативному процесі [3].

*Трансакційна модель Барнлунда* розглядає комунікацію як багатоплановий процес, у якому беруть участь різні рівні взаємодії – когнітивний, емоційний та соціальний. Це дозволяє краще розуміти складні управлінські взаємодії [10].

Сучасні цифрові технології значно трансформували процеси комунікації в управлінні. Використання Інтернету та соціальних медіа сприяє прискоренню обміну інформацією та підвищенню доступності даних для всіх учасників управлінського процесу [11].

Big Data та штучний інтелект відкривають нові можливості для аналізу великих масивів даних, що допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення на основі детального аналізу інформаційних потоків. Це сприяє підвищенню ефективності управління та дозволяє адаптуватися до швидкозмінних умов [12].

Сучасні технології відіграють важливу роль у вдосконаленні управлінських комунікацій. Вони відкривають нові можливості для інтерактивності, швидкості та доступності інформації.

*Соціальні мережі* – платформи, такі як Facebook, Twitter та LinkedIn, використовуються для побудови комунікацій між управлінськими структурами та громадськістю. Вони дозволяють швидко реагувати на запити та відгуки, що підвищує рівень довіри до організації [29].

*Відеоконференції* – програми, такі як Zoom, Skype або Microsoft Teams, стали стандартом у бізнес-спілкуванні. Вони дозволяють проводити зустрічі, не виходячи з дому, що значно знижує витрати на переміщення [30].

*Мобільні додатки* – розвиток мобільних технологій забезпечує доступ до інформації у будь-який час та в будь-якому місці. Це особливо актуально для менеджерів, які потребують оперативного доступу до даних [31].

Лідерство у великих організаціях неможливе без ефективної комунікації. Дослідження показують, що керівники, які володіють хорошими комунікативними навичками, здатні успішніше мотивувати співробітників, забезпечувати зворотний зв'язок та впливати на корпоративну культуру [13].

Досвід відомих лідерів, таких як Джек Уелч, показує, що відкриті та прозорі комунікації сприяють створенню довіри всередині організації та забезпечують ефективну взаємодію між усіма рівнями управління [14].

Комунікаційні бар'єри є серйозною проблемою для управлінських процесів. Вони можуть виникати через:

*Мовні та культурні бар'єри*, які ускладнюють обмін інформацією між міжнародними підрозділами або багатонаціональними командами [15].

*Психологічні бар'єри*, що виникають через страх критики або незрозумілість повідомлень, можуть призводити до викривлення інформації [16].

*Організаційні бар'єри*, такі як складна ієрархія, можуть затримувати або спотворювати інформацію, що передається в організації [17].

*Технологічні бар'єри*, особливо в умовах цифрової нерівності, можуть обмежувати доступ до сучасних інструментів комунікації та негативно впливати на ефективність управління [18].

Ефективна комунікація є ключовим чинником успішного публічного управління. В Україні прикладами таких практик є впровадження електронних урядових послуг, які забезпечують прозорість та доступність інформації для громадян [19].

Зарубіжний досвід показує, що комунікація у публічному управлінні сприяє розвитку відкритих урядів і залученню громадськості до процесів прийняття рішень. Наприклад,

у Швеції та Нідерландах використовуються платформи для електронної демократії, які забезпечують громадянам можливість висловлювати свої думки і брати участь у формуванні політики [20].

У світлі постійних змін у технологічному середовищі, управлінські комунікації потребують адаптації та вдосконалення. Перспективи розвитку включають:

*Впровадження нових технологій*, таких як штучний інтелект і аналітика даних, для покращення комунікаційних процесів і прийняття рішень [21].

*Розвиток навичок міжособистісного спілкування* у менеджерів та керівників для покращення взаємодії з працівниками [22].

*Створення відкритих каналів комунікації*, які дозволять співробітникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції, що сприятиме підвищенню залученості та лояльності [23].

*Адаптація комунікаційних стратегій* до культурних особливостей команд, що працюють у міжнародному контексті, для зменшення бар'єрів у спілкуванні [24].

Комунікація в управлінні є важливою і динамічною сферою, що активно розвивається у відповідь на нові виклики і можливості. Останні наукові роботи в цій галузі вказують на різноманітність підходів та нові тренди, які відображають зміни в управлінських практиках і теоріях.

- *Підходи до визначення комунікації в управлінні* – у наукових дослідженнях за останні роки активно розглядаються три основні підходи до комунікації. Перший підхід ототожнює комунікацію та спілкування, як це підтримують українські дослідники, зокрема, Л. Виготський та Т. Парсонс. Вони вважають, що обидва поняття є ідентичними за своєю суттю, оскільки обидва процеси спрямовані на передачу інформації та створення взаємозв'язків між учасниками.

- *Другий підхід*, представлений українським філософом М. Каганом, акцентує на розмежуванні цих понять. На його думку, комунікація є інформаційним процесом, що передбачає обмін даними, тоді як спілкування охоплює більш широкий спектр взаємодій, включаючи емоційні та соціальні аспекти. Це підтверджується дослідженням Г. Андрєєвої (2001), яка підкреслює важливість інтерактивного елемента в спілкуванні, що дозволяє будувати довгострокові відносини на основі довіри та розуміння.

- *Комунікаційні стратегії та технології* – дослідження, проведені Топольницькою (2021) та Петровою (2019), аналізують різні комунікаційні стратегії, що застосовуються в управлінських практиках. Вони вказують на важливість адаптації стратегій до специфіки організації та її цільової аудиторії. З огляду на швидкі зміни в умовах бізнесу, ефективна комунікаційна стратегія має враховувати не лише сучасні технології, але й культурні та соціальні особливості спілкування.

- *Роль соціальних мереж* – дослідження Бондаренко (2019) підкреслює зростаючу роль соціальних мереж у бізнес-управлінні. Соціальні медіа стали важливими інструментами для залучення клієнтів і формування іміджу організації. Вони не лише дозволяють комунікувати з аудиторією, але й отримувати зворотний зв'язок, що є критично важливим для адаптації управлінських стратегій до потреб споживачів.

- *Психологічні аспекти комунікації* – дослідження Литвиненко (2020) акцентує на важливості психологічних аспектів у комунікації в управлінні. Взаєморозуміння та довіра між учасниками комунікаційного процесу можуть суттєво вплинути на ефективність прийняття управлінських рішень. Литвиненко підкреслює, що створення атмосфери довіри є важливим чинником, що сприяє зростанню ефективності комунікації в організації.

- *Інноваційні технології* – Овсянніков (2022) досліджує вплив інноваційних технологій, зокрема, штучного інтелекту, на управлінські комунікації. Автор стверджує, що технології відкривають нові можливості для автоматизації комунікаційних процесів, що може суттєво підвищити їхню ефективність і знизити витрати. Однак, він також зазначає, що важливо зберігати людський аспект у комунікації, оскільки емоційні зв'язки залишаються критично важливими для успішного управління.

Для ефективного управління комунікація повинна стати системною і продуманою. Це передбачає розробку комунікаційних стратегій, які враховують специфіку організації та її цілі. Основними етапами розробки комунікаційної стратегії є:

*Аналіз цільової аудиторії* – важливо зрозуміти, хто є основними учасниками комунікаційного процесу, їх потреби та очікування. Це може включати вивчення співробітників, партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін [25].

*Визначення комунікаційних цілей* – чітке формулювання цілей допомагає зосередитися на результатах, яких необхідно досягти через комунікацію. Це можуть бути цілі щодо підвищення обізнаності, зміцнення іміджу організації або поліпшення взаємодії з партнерами [26].

*Вибір комунікаційних каналів* – у сучасному світі важливо враховувати різноманітність каналів комунікації, таких як електронна пошта, соціальні мережі, відеоконференції та традиційні засоби масової інформації. Вибір каналу має залежати від цілей та специфіки цільової аудиторії [27].

*Оцінка ефективності* – важливо регулярно оцінювати результати комунікаційних заходів. Це може включати збори відгуків, проведення опитувань та аналіз статистичних даних. Ефективність комунікації має оцінюватися за допомогою кількісних та якісних показників [28].

Комунікація також відіграє вирішальну роль у формуванні організаційної культури. Вона впливає на стиль управління, взаємини в колективі, мотивацію працівників та загальний клімат в організації.

*Формування довіри* – відкриті та чесні комунікації сприяють створенню довіри між співробітниками і керівництвом. Це важливо для забезпечення стабільності та зменшення конфліктів [33].

*Залучення співробітників* – активне залучення співробітників до процесу обміну інформацією, обговорення ідей та прийняття рішень підвищує їхню мотивацію та відданість організації [34].

*Підтримка інновацій* – вільний обмін ідеями та знаннями стимулює інновації та творчість в організації. Комунікація в цьому контексті виступає як каталізатор для впровадження нових підходів та рішень [34].

*Розвиток лідерства* – комунікаційні навички є критично важливими для лідерів, які прагнуть створити позитивний імідж організації і забезпечити її успішність у конкурентному середовищі [33].

**Висновки.** Комунікація є невід’ємною складовою управлінської діяльності, що забезпечує не лише обмін інформацією, а й формування довіри та підтримку взаємодії між усіма учасниками процесу. Важливість ефективної комунікації підкреслюється в умовах сучасних викликів, які стоять перед організаціями в умовах глобалізації та цифровізації. На основі проведеного аналізу можна зробити кілька важливих висновків:

*Ефективна комунікація є основою управлінського успіху* – без належного обміну інформацією організації не зможуть досягти своїх цілей та забезпечити високий рівень взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

*Необхідно постійно вдосконалювати комунікаційні стратегії* – зміни в зовнішньому середовищі та технологіях вимагають адаптації комунікаційних процесів, що дозволить організаціям залишатися конкурентоспроможними.

*Важливо інвестувати в технології та навчання персоналу* – використання новітніх технологій та розвиток комунікаційних навичок у співробітників підвищують загальну ефективність управлінської діяльності.

*Слід враховувати культурні та соціальні аспекти комунікації* – взаємодія в багатонаціональних та багатокультурних середовищах потребує чутливого підходу до комунікаційних стратегій.

Загалом, комунікація виступає як ключовий фактор успіху в управлінні, і її значення в сучасному світі не можна недооцінювати. Успішні організації, які ефективно управляють своїми комунікаціями, отримують конкурентні переваги та забезпечують високу продуктивність своєї діяльності.

Подальше дослідження комунікаційних процесів у публічному управлінні є необхідним для вдосконалення практик та стратегій, які сприятимуть розвитку відкритого і прозорого уряду, здатного ефективно реагувати на потреби суспільства.

**Список використаних джерел:**

1. Василик М. Основи теорії комунікації. Київ : Академія, 2015.
2. Прилюк Ю. Комунікація в управлінні: історичний та сучасний аспекти. *Вісник Національної академії управління*. 2018. № 3.
3. Berlo D.K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.
4. Shannon C.E., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana : University of Illinois Press, 1949.
5. Литвиненко В.І. Менеджмент та комунікації. Київ : Знання, 2017.
6. Кочетков С.В. Мотивація як інструмент управління. Харків : ХНУ, 2019.
7. Андрієнко О.О. Управлінська комунікація: теорія та практика. Львів : Піраміда, 2020.
8. Коган М.С. Комунікація в управлінні. Дніпро : ДНУ, 2021.
9. Дьяченко О.С. Моделі комунікації в управлінні. Київ : Техніка, 2016.
10. Barnlund D.C. *A Transactional Model of Communication*. В: *The Handbook of Communication Science*. Newbury Park : Sage Publications, 1988.
11. Кузьмін М.І. Цифровізація управління: виклики та можливості. Київ : Інститут стратегічних досліджень, 2022.
12. Синявський О.В. Big Data в управлінні. Одеса : ОНУ, 2019.
13. Джек Уелч: секрети управління. *Бізнес*. 2018.
14. Маск І. Моя бізнес-філософія. Київ : Успіх, 2021.
15. Беляєва Т.М. Мовні бар'єри в управлінні. Харків : ХНУ, 2017.
16. Хоменко Л.С. Психологічні бар'єри у комунікації. Київ : Знання, 2019.
17. Середа Н.В. Організаційні бар'єри в управлінні. Дніпро : ДНУ, 2020.
18. Михайлова Г.В. Технологічні бар'єри в комунікаціях. Львів : Наука, 2018.
19. Електронне управління в Україні: нові горизонти. Київ : Міністерство цифрової трансформації, 2021.
20. Відкритий уряд: досвід Швеції та Нідерландів. *Державне управління*. 2020. № 5.
21. Овсяннікова А.П. Інновації в управлінні: виклики часу. Одеса : ОНУ, 2021.
22. Невмержицький С.Г. Міжособистісне спілкування у менеджменті. Київ : Логос, 2019.
23. Кравченко Т.О. Культура спілкування в організації. Харків : ХНУ, 2022.
24. Олійник А.А. Культурні аспекти комунікації в міжнародних відносинах. Київ : Інститут міжнародних відносин, 2020.
25. Федоренко О.М. Стратегічний менеджмент комунікацій. Київ : Сучасна школа, 2020.
26. Костюк О.В. Управлінські комунікації: теорія і практика. Львів : Видавничий дім, 2018.
27. Петрова Л.С. Вибір каналів комунікації в управлінні. Харків : ХНУ, 2019.
28. Микитенко А.І. Оцінка ефективності комунікаційних стратегій. Київ : Академія, 2021.
29. Бондаренко Т.О. Використання соціальних мереж у бізнесі. Київ : Київська правда, 2019.
30. Литвиненко І.В. Відеокомунікації в бізнесі. *Менеджмент*. 2020. № 4.
31. Павлищев О.А. Мобільні технології в управлінні. Одеса : ОНУ, 2021.
32. Овсянніков М.П. Штучний інтелект в управлінні. Київ : Наукова думка, 2022.
33. Топольницька О.Ю. Довіра в організації: психологічні аспекти. *Психологія та управління*. 2021. № 2.
34. Костянтинова І.В. Залучення співробітників у процес управління. Київ : Знання, 2020.

**References:**

1. Vasylyk M. (2015) *Osnovy teorii komunikatsii*. Kyiv: Akademiia. (in Ukrainian)
2. Pryliuk Yu. (2018) *Komunikatsiia v upravlinni: istorychnyi ta suchasnyi aspekty*. *Visnyk Natsionalnoi akademii upravlinnia*, no. 3. (in Ukrainian)
3. Berlo D. K. (1960) *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
4. Shannon C. E., Weaver W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
5. Lytvynenko V. I. *Menedzhment ta komunikatsii*. Kyiv: Znannia, 2017. (in Ukrainian)
6. Kochetkov S. V. (2019) *Motyvatsiia yak instrument upravlinnia*. Kharkiv: KhNU. (in Ukrainian)
7. Andriienko O. O. (2020) *Upravlinska komunikatsiia: teoriia ta praktyka*. Lviv: Piramida. (in Ukrainian)
8. Kohan M. S. (2021) *Komunikatsiia v upravlinni*. Dnipro: DNU. (in Ukrainian)
9. Diachenko O. S. (2016) *Modeli komunikatsii v upravlinni*. Kyiv: Tekhnika. (in Ukrainian)
10. Barnlund D. C. (1988) *A Transactional Model of Communication*. V: *The Handbook of Communication Science*. Newbury Park: Sage Publications.
11. Kuzmin M. I. (2022) *Tsyfrovizatsiia upravlinnia: vyklyky ta mozhlyvosti*. Kyiv: Instytut stratehichnykh doslidzhen. (in Ukrainian)
12. Syniavskiy O. V. (2019) *Big Data v upravlinni*. Odesa: ONU. (in Ukrainian)
13. Dzhek Uelch: sekrety upravlinnia. (2018). *Byznes*. (in Ukrainian)
14. Mask I. (2021) *Moia biznes-filosofiia*. Kyiv: Uspikh. (in Ukrainian)
15. Bieliciaeva T. M. (2017) *Movni bariery v upravlinni*. Kharkiv: KhNU. (in Ukrainian)

16. Khomenko L. S. (2019) *Psykholohichni bariery u komunikatsii*. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
17. Sereda N. V. (2020) *Orhanizatsiini bariery v upravlinni*. Dnipro: DNU. (in Ukrainian)
18. Mykhailova H. V. (2018) *Tekhnolohichni bariery v komunikatsiakh*. Lviv: Nauka. (in Ukrainian)
19. *Elektronne upravlinnia v Ukraini: novi horyzonty*. (2021). Kyiv: Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii. (in Ukrainian)
20. *Vidkrytyi uriad: dosvid Shvetsii ta Niderlandiv*. (2020). *Derzhavne upravlinnia*, no. 5. (in Ukrainian)
21. Ovsianikova A. P. (2021) *Innovatsii v upravlinni: vyklyky chasu*. Odesa : ONU. (in Ukrainian))
22. Nevmerzhytskyi S. H. (2019) *Mizhosobystisne spilkuvannia u menedzhmenti*. Kyiv: Lohos. (in Ukrainian)
23. Kravchenko T. O. (2022) *Kultura spilkuvannia v orhanizatsii*. Kharkiv: KhNU. (in Ukrainian)
24. Oliinyk A. A. (2020) *Kulturni aspekty komunikatsii v mizhnarodnykh vidnosynakh*. Kyiv: Instytut mizhnarodnykh vidnosyn. (in Ukrainian)
25. Fedorenko O. M. (2020) *Stratehichni menedzhment komunikatsii*. Kyiv: Suchasna shkola. (in Ukrainian)
26. Kostyuk O. V. (2018) *Upravlinski komunikatsii: teoriia i praktyka*. Lviv: Vydavnychi dim. (in Ukrainian)
27. Petrova L. S. (2019) *Vybir kanaliv komunikatsii v upravlinni*. Kharkiv: KhNU. (in Ukrainian)
28. Mykytenko A. I. (2021) *Otsinka efektyvnosti komunikatsiinykh stratehii*. Kyi : Akademia. (in Ukrainian)
29. Bondarenko T. O. (2019) *Vykorystannia sotsialnykh merezh u biznesi*. Kyiv: Kyivska Pravda. (in Ukrainian)
30. Lytvynenko I. V. (2020) *Videokomunikatsii v biznesi*. *Menedzhment*, no. 4. (in Ukrainian))
31. Pavlyshchev O. A. (2021) *Mobilni tekhnolohii v upravlinni*. Odesa: ONU. (in Ukrainian)
32. Ovsianikov M. P. (2022) *Shtuchnyi intelekt v upravlinni*. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)
33. Topolnytska O. Yu. (2021) *Dovira v orhanizatsii: psykholohichni aspekty*. *Psykholohiia ta upravlinnia*, no. 2. (in Ukrainian)
34. Kostiantynova I. V. (2020) *Zaluchennia spivrobitnykiv u protses upravlinnia*. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

**Shlieina L. I., PhD, Associate Professor**

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

*liudmyla.shlieina@tsatu.edu.ua*

*ORCID: 0000-0003-2999-4865*

**Zimonova O. V., Senior Lecture**

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

*olha.zimonova@tsatu.edu.ua*

*ORCID: 0000-0002-6564-665X*

## COMMUNICATION AS A PHENOMENON IN MANAGEMENT

**Abstract.** *The article is devoted to the study of communication as an important phenomenon in management. The main approaches to understanding communication in management systems are considered, the peculiarities of communication processes in public administration and management are analyzed. Special attention is paid to the role of communication in ensuring the effectiveness of management decisions, partnership relations and social interaction. Communication in managerial activity is studied. It is emphasized that communication is a key element for achieving success and stability of the organization, and is also a key element of managerial activity, which not only facilitates the exchange of information, but also plays an important role in creating trust and maintaining interaction between process participants. The main functions of communication, various theoretical models of communication, the role of modern technologies, such as social media, artificial intelligence and Big Data, which transform the processes of management communication, are highlighted. Communication barriers, including language, psychological, organizational, and technological barriers, are considered separately. Development prospects, diversity of approaches and new trends reflecting changes in management practices and theories are identified. Examples of effective public management practices in Ukraine and abroad are given, showing how communication contributes to increasing transparency and involving the public in the decision-making process. It emphasizes the importance of adapting communications to rapidly changing conditions and technological changes, as well as the need to develop interpersonal communication skills among managers and leaders. In general, communication acts as a key success factor in management, and its importance in today's world cannot be underestimated. Successful organizations that effectively manage their communications gain competitive advantages and ensure high productivity of their operations.*

**Keywords:** *communication, management, communication, public administration, management, approach, communication processes, communication barriers, managerial communication.*



## ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-14>

УДК 339.137.2:[664.53:641.88]

**Акмен В.О.**, к.т.н., доцент

Державний біотехнологічний університет

[viktoriaakmen@gmail.com](mailto:viktoriaakmen@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-5938-6161

**Сорокіна С.В.**, к.т.н., доцент

Державний біотехнологічний університет

[sorokinasvetlana0508@gmail.com](mailto:sorokinasvetlana0508@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-2137-5077

**Летуна Т.М.**, к.т.н., доцент

Державний біотехнологічний університет

[lettanya@ukr.net](mailto:lettanya@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-0110-2047

**Більчук О.С.**, магістр

Державний біотехнологічний університет

[oleksandra.bilchuk@nure.ua](mailto:oleksandra.bilchuk@nure.ua)

## ФУНКЦІОНАЛЬНІ І БАКТЕРИЦИДНІ ВЛАСТИВОСТІ ГІРЧИЦІ У ТЕХНОЛОГІЯХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ПРОДУКТІВ

**Анотація.** Оскільки соуси та приправи на основі гірчиці є конкурентоспроможними і користуються постійним попитом споживачів як в Україні так і за кордоном, роботи по розширенню їх асортименту при максимальному збереженні натуральності продукту мають актуальність. Проведено дослідження сучасних технологічних рішень по наданню соусам, з введенням гірчиці, нових функціональних властивостей та удосконалення органолептичних показників якості, із максимальним збереженням натуральності та можливістю використання її природних бактерицидних властивостей як джерела природних харчових консервантів. Як результат зазначено перспективи використання гірчичної сировини у вигляді порошку, олії або пасти у продуктах, що мають споживчий потип.

**Ключові слова:** гірчиця, соуси, приправи, попит, конкурентоспроможність, функціональні властивості, природні консерванти, біологічно-активні компоненти.

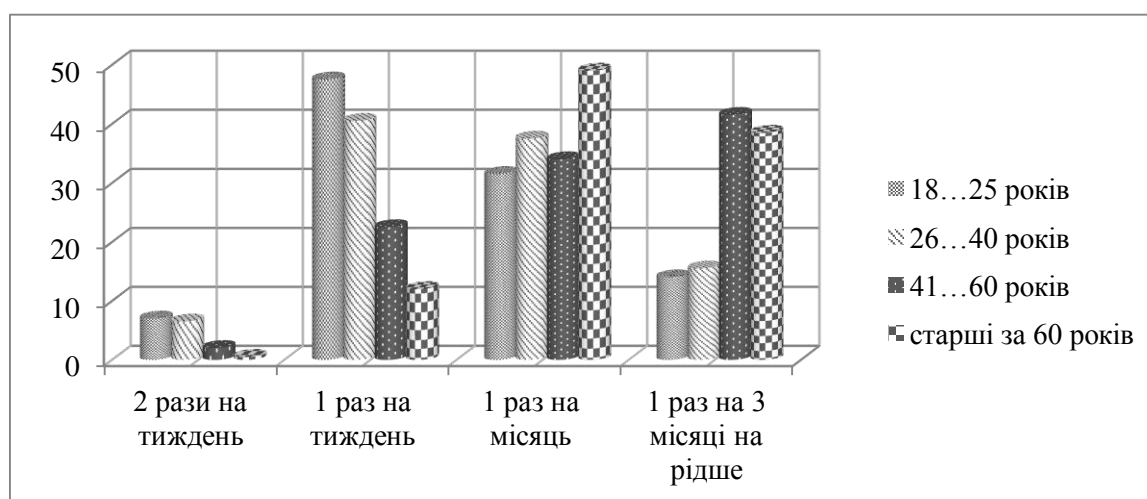
**JEL code classification:** D18, D29, F19, L15, L23

**Постановка проблеми.** В даний час проблеми харчової промисловості зосереджені на різноманітних вимогах щодо складу, якості, достовірності інформації про товари, що висуваються законодавством, споживачами або самою промисловістю. Підвищується запит на продукти тривалого зберігання із введенням збагачуючих інгредієнтів з високими органолептичними характеристиками, що стає одним з найбільш актуальних питань, пов'язаних із зростаючим інтересом до збереження якості продуктів харчування як з сенсорної, так і з харчової точки зору без збільшення собівартості виробництва та при максимальному збереженні натуральності продукту [1, с. 16–17].

Соуси та приправи, як продукти, що надають смакові акценти їжі, залишаються затребуваними у споживачів. Ринок майонезів, кетчупів та інших соусів України залишається висококонкурентним, хоча спостерігається тенденція зменшення споживання звичайних майонезів. Варто зазначити, що основна конкуренція відбувається переважно між вітчизняними виробниками, оскільки закордонна продукція по більшості займає іншу нішу цінового сегменту ринку. Отже, основне завдання як для тих, що вже є на ринку, так і для

нових підприємств – це пошук вільних або швидкозростаючих ніш для просування своєї продукції. Також конкурентоспроможність забезпечує дотримання закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» та положення Європейського Регламенту та Ради ЄС № 1169/2011 від 25.10.2011р. щодо надання споживачам інформації про харчовий продукт [2]. Згідно до закону соуси та приправи мають мати належне маркування, що забезпечить свідомий вибір споживачів та попередить про речовини алергени, адже гірчиця теж їх містить і споживач має здійснювати покупку свідомо. Водночас великі підприємства за допомогою реклами та маркетингу можуть фактично створювати нові ніші, розробляючи новий асортимент, тоді як для дрібних підприємств просування нового продукту ускладнене [3, с. 29–30; 3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як показує аналіз, понад 90 % дорослого населення України споживають різноманітні соуси, найпопулярнішими з яких є майонез і кетчуп, асортимент яких постійно поповнюється новими продуктами для встановлення конкурентних переваг. Попит на соусну продукцію має сезонний характер і змінюється залежно від смакових уподобань споживачів. Взимку він зростає на майонезі, гірчицю, хрін, різні соуси, влітку – на майонезні та томатні соуси, кетчупи. Причому гірчиця та соуси з її додаванням займають порівно менший відсоток у ніші приправ та соусів, але мають стабільну нішу споживачів і залишаються конкурентоздатними незалежно від сезонності [4, с. 27]. Дані щодо частоти придбання кетчупів та інших соусів споживачами України наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Частота купівлі соусів та приправ, що коригують смак продуктів дорослим населенням України, %**

*Джерело: розроблено авторами на основі [3; 5]*

Слід зазначити, що гірчицю та соуси з її вмістом споживають всі версти населення, різна лише частота споживання. Для категорії 41...60 років та старші за 60 років споживання таких приправ та соусів обумовлено не тільки функціональними властивостями продукту, а більше традиціями та асоціацією з поліпшенням якості певних блюд. Для молодого покоління, яке купує соуси раз на тиждень, даний продукт споживається як смакова добавка. Слід сказати, що значна частка молоді є достатньо обізнаними споживачами, які розуміють, що продукти із гірчицею містять природні бактерицидні речовини, селен і омега-3 жирні кислоти та інші речовини-антиоксиданти, поліпшують травлення, мають протизапальні властивості тощо.

Слід сказати що за роки, які передували початку повномасштабній російській агресії відбулося зростання експорту гірчиці як у вигляді порошку так і у вигляді готових соусів та приправ. У 2022 році, особливо у березні, експорт всіх соусів знизився майже на 50% (з 47 млн доларів США до 25 млн доларів США). Причиною було припинення взаємовідносин із Білорусією, яка купувала значну частку цієї продукції. Поступово відбулася

переорієнтація ринків збуту на Молдову, Німеччину, Францію, Польщу, де роль гірчиці та соусів гірчичних збільшувалася порівняно із томатними соусами. Однак обсяг експорту не вийшов на рівень 2021 року [6].

В напрямку підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках підприємства по виготовленню приправ, соусів та інших продуктів, що призначені для покращення смакових властивостей зосереджені на впровадженні технологічних рішень в напрямку зміни смакових властивостей, підвищення біологічної цінності і мінімізації введення штучних Е-добавок. Ця мета реалізується шляхом застосування нових компонентів переважно рослинного походження, які сприяють пригніченню зростання харчових мікроорганізмів та мікроорганізмів, що викликають псування продуктів, при одночасному скороченні використання синтетичних консервантів, в основному тих, які пов'язані з ризиками для здоров'я людини. Одним з таких компонентів є гірчиця та соуси і приправи з її вмістом, які займають до 10% ринку, в асортименті приправ та соусів [7, с. 5].

Метою роботи було проведення досліджень щодо вивчення функціональних властивостей гірчиці та нових перспективних напрямків її підвищення її якості за рахунок вмісту натуральних консервантів з високими бактерицидними властивостями та біологічною цінністю і введення мінерально-вітамінних добавок.

Дослідження доводять, що природні антисептичні властивості, зумовлені унікальним хімічним складом та наявністю ефірних олій, дозволяють виробникам харчових продуктів уникати додавання штучних консервантів, що водночас знижує собівартість продукції та підвищує її привабливість для споживачів. Канадські дієтологи дійшли подібних висновків: результати їхніх досліджень показують, що відходи переробки гірчичного насіння можуть виступати джерелом природних консервантів. Зокрема, екстрагування сінапової кислоти зі шроту пропонує споживачам більше можливостей обирати продукти із натуральними консервантами. [8; 9, с. 166].

Практичні дослідження та літературні дані вказують на унікальні функціональні властивості гірчиці, які знаходять широке застосування в різних харчових продуктах, зокрема у випічці, упакованих м'ясних виробках, приправах і заправках емульсійного типу. Гірчиця сприяє емульгуванню, забезпечує стабільність, зв'язування води і жиру, а також має консервуючі та поживні властивості. Зокрема, гірчичне борошно (без висівок) надає емульгуючі властивості при використанні в салатних заправках, соусах та обробленому м'ясі, а також є джерелом білка, коли використовується у вигляді молотої гірчиці чи борошна. Нерозігріта гірчиця використовується як ароматизатор та консервант у таких м'ясних продуктах, як ковбаси, хот-доги, болонья, сосиски.

Відома гірчиця, що виготовлена за традиційною технологією. До переліку її інгредієнтів входять гірчичний порошок, цукор, сіль, які змішують і розчиняють у гарячій воді до однорідної кашоподібної консистенції. Далі вводять класичні спеції, такі як лист лавровий, корицю, гвоздику і при повільному помішуванні варять протягом 3–5 хв. У готовий продукт додають сік лимонний чи кислоту лимонну (рідше оцет) [10, с. 100]. Навіть для дитячого харчування, за технологічними картами пропонується схожа технологія гірчиці, але в якості кислоти пропонують використовувати лимонний сок.

Оскільки майонезні соуси мають попит серед населення, фахівці промисловості намагаються розширювати їх асортимент шляхом введення рослинних компонентів, серед яких слід відмітити куркуму, шавлію лікарську, мелісу, бадан товстолистий (листя) та інші рослинні компоненти, які мають антиоксидантні властивості, багаті на бета-каротин, вітаміни групи В, С, Н і РР, кальцій, цинк, селен, калій, магній, мідь, фтор, та інші мінеральні елементи. До того ж вважають, що екстракти зазначених рослин посилюють смак гірчиці, роблять колір продукту чуть темніше та сприяють подовженню зберігання [11, с. 53–54].

Розроблено соус салатний грибний із введенням грибного та гірчичного порошоків, комплексний показник якості якого є вищим за звичайний майонез. Обидва інгредієнти сприяли підвищенню біологічної цінності та надавали продукту новий смак [12, с. 27].

Запропоновано рецептурний склад майонезів з яблучним пектином, до складу яких, для покращення органолептичних властивостей вводили гірчичний порошок [13, с. 102].

Продукт приправив наявності гостроти смаку та збагачував майонез на речовини-антиоксиданти та природні консерванти, що містилися у гірчиці.

Рудавською Г.Б. та Жукевич О.М. запропоновано, для розширення асортименту гірчичних соусів, продукт, до складу якого входили крім гірчичні із хрінном натуральні продукти із вмістом молочної (сметани) та ячної сировини. Таке поєднання підвищувало органолептичну оцінку продукту та його харчову цінність. Продукт збагачувався білками та жирами тваринного походження [14, с. 37–38].

Фірмою Stodola Organic Farm було розширено асортимент конкурентоспроможних соусів шляхом розробки та введення лінійки продуктів, де представлено два гірчичних соуси з білої гірчиці, з медом та з кайенськими перцями. За рахунок вмісту антиоксидантів та бактерицидного ефекту речовин зазначених інгредієнтів, в соусах відсутні штучні консерванти [15].

Користується попитом соус «Густо Французький» з гірчицею з вмістом цілих зернят гірчиці. В якості біологічно-активного компонента введено порошок куркуми, який вважають природнім антибіотиком. Компонент впливає на органолептичні характеристики соусу і разом із гірчицею підвищує природні антиоксидантні властивості та строки зберігання [16].

Розроблено склад соусу «Ізмурдний» із введенням гірчиці та 13% пюре шпинату. Завдяки поєднанню компонентів та зміні рецептури та технології виготовлення, отримали якісно новий соусний продукт, властивості якого характеризуються новими функціональними та органолептичними показниками, до того ж, за результатами дослідження доведено, що продукт нормалізує обмін речовин та покращує травлення [17].

Далі вченим зроблено більші кроки до удосконалення технології і властивостей зазначених продуктів. Так запропоновано сметанно-рослинний соус «Гірчичний», який виготовлено на основі рослинної сировини і містить поєднання гірчиці, як джерела калію (до 120 мг) та ячної і молочною сироваткою, яка багата на мінеральні солі кальцію та фосфору, що сприяє вирівнюванню співвідношення Ca : P. Крім того використовується яблучний оцет, замість звичайного білого [18, с. 4].

Дослідження показали, що попитом серед споживачів користуються композиції гірчиці з медом. Серед нещодавно запропонованих, відомі розробки соусу на основі гірчиці для сиру зі збалансованими органолептичними показниками та збагачені на вітаміни А, С, групи В, Е, речовини антиоксиданти та мікроелементи. До складу такого продукту входять гірчиця у зернах та крім традиційних інгредієнтів, мед та сушений базилік [19, с. 3].

Групою дослідників ХДУХТ запропоновано технологію гірчиці збагаченої на селен-білковий комплекс, яку можна рекомендувати при застосуванні лікувально-профілактичної дієти №10. До її складу, в якості функціонально-фізіологічного компонента і стабілізатора дисперсної системи входить біологічна добавка ДДБС «Неоселен». Продукт має високу оцінку за комплексним показником якості, прийнятним рівнями собівартості і знайшов задоволеного споживача відповідно існуючих потреб [20, с. 113].

Також можна акцентувати увагу на таких продуктах, як крафтова гірчиця, збагачена селеном та харчова паста «Елітфіто» із насіння гірчиці з медом, в якій очищене насіння гірчиці обробляють за температури не більше 37°C з добавкою морської солі. В якості добавок для покращення смаку використовували корицю та яблучний оцет [21].

Введення таких морепродуктів, які багаті на макро та -мікроелементи, підвищило рівень харчової та біологічної цінності продукту і покращило органолептичні показники соусів. Новий майонез містить в ефективних кількостях жирову фазу, гірчичний порошок, цукор, сіль кухонну харчову і кислотний гідролізат із харчових частин двостулкових моллюсків (спізула сахалінська і анадара Броутона). В якості жирової фази використовують суміш нерафінованої лляної олії – 14%, рафінованої соняшникової, кукурудзяної або бавовняної – 46% і оливкової олії – 40% від загальної кількості рослинних олій [11, с. 54]. Користуються попитом і інші продукти з гірчиці з додаванням мінеральних елементів. Так можна виділити удосконалені соуси емульсійного типу, де для збагачення продукту вводили водоростеву сировину – фукус та ваккаме. В результаті соус збагачувався додатково на мінеральні

речовини, особлива на йод, поліненасичені жирні кислоти, ферменти, фітогормони, альгінову, пантотенову та фолієву кислоти, амінокислоти, полісахариди [22, с. 75–76].

Застосовуються розробки, де гірчицю піддають термічній обробці для інактивації ферменту мірозіназу в насінні та запобігання перетворення глюкозинолатів на гострі ізотіоціанати. Таку гірчицю називають дезактивованою, вона може не давати звичайного і йде на виготовлення прісних гірчичних порошків, висівок і мелених гірчиць.

Вченими доведено, що ефірна олія гірчиці має в 10 разів більше бактерицидного/бактеріостатичного ефекту, ніж ефірна олія кориці. Це підвищує інтерес до соусів на основі гірчиці як продуктів лікувально-профілактичними властивостями [23, с. 27].

Крім зазначених продуктів гірчицю використовують у хлібопекарській, кондитерській промисловості, при виготовленні ковбас, сирів та інших продуктів харчування що свідчить про необмежений напрям її застосування як біологічно цінного компонента.

Тобто гірчицю можна віднести до натуральних антимікробних агентів, що забезпечується вмістом глюкозинолатів і ізотіоціанатів. Ці біоактивні сполуки пригнічують зростання патогенних мікроорганізмів та псування продукту, тим самим сприяючи мікробній безпеці оброблених харчових продуктів та збільшуючи термін їх зберігання.

**Висновки.** Таким чином можна зробити висновок, що гірчиця на сьогодні залишається тим продуктом, який є затребуваним у різних виробничих технологіях та серед споживачів, а традиційна приправа на основі гірчиці, на сьогодні, набула нових аспектів якості та попиту серед споживачів, за рахунок моделювання органолептичних властивостей та збагачення біологічно корисними рослинними інгредієнтами.

Отже, асортимент майонезів і соусів має тенденцію до розширення завдяки використанню різних гірчичної сировини у вигляді порошку, олії або пасти. Показано, що завдяки використанню такої сировини можна значно поліпшити органолептичні показники та біологічну цінність продукції, а відповідно підвищити функціональні властивості продуктів. До того ж введення у соуси гірчиці є перспективним напрямком застосування натуральних консервантів із бактерицидними властивостями, що підвищує конкурентоспроможність соусів з додаванням гірчиці як продуктів, що створені без введення штучних інгредієнтів і є затребуваними у межах затвердженої «Стратегії сталого розвитку України до 2030 року».

#### Список використаних джерел:

1. Лявинець Г.М., Гавриш А.В., Неміріч О.В., Арсеньєва Л. Ю. Технологія соусів емульсійного типу підвищеної харчової цінності. *Наука та інновації*. 2013. Т. 9, № 6. С. 15–19.
2. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України 2639-VIII у редакції від 23.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text> (дата звернення 15.10.2024).
3. Божко Т., Дончевська Р., Шаповалова Н. Ринок соусної продукції: детермінанти розвитку в Україні. *Товари і ринки*. 2019. № 4. С. 26–38. DOI: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2019\(32\)03](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2019(32)03).
4. Соколов А. Простір для творчості. Аналіз ринку майонезів тат соусів України, 2018 рік. *FOOD UA. Продукти України*. 2018. № 4. С. 26–30.
5. Аналіз ринку майонезів та соусів в Україні 2023 р. *Про консалтинг*. URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-majonezov-i-sousovukrainy-2024-god> (дата звернення 20.10.2024).
6. Огляд ринку соусів та продуктів для приготування соусів Європейського Союзу. Дія. Бізнес. <https://business.diiia.gov.ua/analytics/research/Overview-European-Union-market-saucesandsauce-products> (дата звернення 20.10.2024).
7. Д'яконова А.К., Степанова В.С. Перспективні напрямки розвитку і розширення асортименту соусної продукції на емульсійній основі. *Харчова наука і технологія*. 2015. Вип. 9(4). С. 3–7.
8. Жуйков О.Г. Гірчиця в Південному степу: агроекологічні аспекти і технології вирощування: наукова монографія ; ДВНЗ «Херсонський держ. аграр. ун-т». Херсон : Видавець Грін Д. С., 2014. 416 с.
9. Мельник А.В., Жердецька С.В. Стан та перспективи вирощування гірчиці в світі та в Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Агрономія і біологія»*. 2015. Вип. 3(29). С. 166–169.
10. Мелько М.В., Ступін О.С. Збірник технологічної документації. Львів : СПОЛОМ, 2016. 226 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706839/1/Zbirnik\\_na\\_druk.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706839/1/Zbirnik_na_druk.pdf) (дата звернення 10.10.2024)
11. Донцова І.В., Кравчишин В. Майонези та соуси салатні підвищеної харчової цінності. *Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг* : Матеріали VIII-ої міжнародної наук.-практ. конф. : (Львів, 03 грудня 2020 року) : тези доповідей / Відп. ред. П. О. Куцик. Львів : Видавництво «Растр-7», 2020. 226 с.
12. Кравченко М.Ф., Кублінська І.А. Розробка технології та комплексна оцінка якості емульсійного соусу грибного. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2018. Т. 29(68). Ч. 3. № 5. С. 26–30.

13. Фіалковська Л.В. Удосконалення технології виробництва майнезу. *Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (Мелітополь, 01-26 листопада 2021 р.) / ТДАТУ: ред. кол. В. М. Кюрчев, В. Т. Надикто, О. Г. Скляр та ін. Мелітополь : ТДАТУ, 2021. С. 100–102.
14. Жукевич О., Рудацька Г. Виробництво та споживання соусів в Україні. *Товари і ринки*. 2012. № 1. С. 37–45.
15. Stodola Organic Farm. Food & Agriculture products. URL: <https://tradewithukraine.com/stodola> (дата звернення: 20.10.2024).
16. Соус French mustard Gusto. Каталог товарів. URL: <https://listex.info/product/sous-gusto-francuzkiy-30-zhiru-ua-4820015716552> (дата звернення: 20.10.2024).
17. Куракін О.Б. Шляхи розширення асортименту соусів емульсійного типу. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream.pdf> (дата звернення: 20.10.2024).
18. Сметанно-рослинний соус «Гірчичний»: пат. на корисну модель 72088 Україна: A23L 1/39 (2006.01), A23C 9/13 (2006.01). u 2011 15400; заявл. 26.12.2011; опубл. 10.08.2012, Бюл. № 15. 5 с.
19. Соус на основі гірчиці для сиру: пат. на корисну модель 138817 Україна: A23L 27/10 (2016.01) A23L 23/00. № u 2019 05569; заявл. 23.05.2019; опубл. 10.12.2019, Бюл. № 23. 3 с.
20. Головка М.П., Головка Т.М., Применко В.Г., Геліх А.О. Технологія виробництва гірчиці, збагаченої селеном. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. Т. 31(70). Ч. 2. № 1. С. 110–114.
21. Харчова паста "ЕЛІТФІТО" із насіння гірчиці з медом: пат. на корисну модель 140636 Україна: A23L 33/00. № u201907712; заявл. 08.07.2019; опубл. 10.03.2020, Бюл. № 5. 4 с.
22. Melnikov K., Kolisnyuchenko T., Matsuk Y, Lystopad T. Удосконалення технології соусів емульсійного типу за рахунок використання водоростевої сировини. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*. 2017. Vol. 19. P. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.15421/nvlvet8015>.
23. Clemente Is., Aznar M., Silva F., Nerín C. Antimicrobial properties and mode of action of mustard and cinnamon essential oils and their combination against foodborne bacteria. *Innovative Food Science & Emerging Technologies*. 2016. Vol. 36. P. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifset.2016.05.013>.

#### References:

- Liavynets H. M., Havrysh A. V., Niemirich O. V., & Arsenieva L. Yu. (2013) Tekhnolohiia sousiv emulsiinoho typu pidvyshchenoi kharchovoi tsinnosti [Technology of emulsion-type sauces with increased nutritional value]. *Nauka ta innovatsii – Science and innovation*, vol. 6, no. 9, pp. 15–19. (in Ukrainian)
- Zakon Ukrainy Pro informatsiiu dlia spozhyvachiv shchodo kharchovykh produktiv № 2639-VIII u redaktsii vid 23.11.2023 [The Law of Ukraine On Consumer Information on Food Products No. 2639-VIII as amended on 23.11.2023]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text> (in Ukrainian)
- Bozhko T., Donchevska R., & Shapovalova N. (2019) Rynok sousnoi produktsii: determinanty rozvytku v Ukraini [Sauce market: determinants of development in Ukraine]. *Tovary i rynky – Commodities and markets*, no. 4, pp. 26–38. DOI: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2019\(32\)03](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2019(32)03) (in Ukrainian)
- Sokolov A. (2018) Prostir dlia tvorchosti. Analiz rynku maioneziv ta sousiv Ukrainy [Space for creativity. Analysis of the mayonnaise and sauce market in Ukraine]. *FOOD UA. Produkty Ukrainy – FOOD UA. Products of Ukraine*, no. 4, pp. 26–30. (in Ukrainian)
- Analiz rynku maioneziv ta sousiv v Ukraini 2023 r. Pro-konsaltnykh [Analysis of the market of mayonnaise and sauces in Ukraine in 2023 Pro-Consulting]. (n.d.). Available at: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-majonezov-i-sousovukrainy-2024-god> (in Ukrainian)
- Ohliad rynku sousiv ta produktiv dlia pryhotuvannia sousiv Yevropeiskoho Soiuzu. Diia. Biznes [Overview of the European Union market of sauces and products for making sauces. Action. Business]. (n.d.). Available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/Overview-European-Union-market-saucesandsauce-products> (in Ukrainian)
- Diakonova A. K., & Stepanova V. S. (2015) Perspektyvni napriamky rozvytku i rozshyrennia asortymentu sousnoi produktsii na emulsiinii osnovi [Promising areas of development and expansion of the range of emulsion-based sauces]. *Kharchova nauka i tekhnolohiia – Food science and technology*, vol. 9, no. 4, pp. 3–7.
- Zhuikov O. H. (2014) *Hirchytisia v Pivdennomu stepu: ahroekolohichni aspekty i tekhnolohii vyroshchuvannia: naukova monohrafiia. DVNZ «Khersonskiy derzhavnyi ahrarnyi universytet»*. [Mustard in the Southern Steppe: agroecological aspects and cultivation technologies: a scientific monograph. Kherson State Agrarian University]. Kherson : Vydavets «Hrin D.S.». (in Ukrainian)
- Melnyk A. V. & Zherdetska S. V. (2015) Stan ta perspektyvy vyroshchuvannia hirchytisi v sviti ta v Ukraini [The state and prospects of mustard cultivation in the world and in Ukraine]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii «Ahronomiia i biolohiia» – Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series “Agronomy and Biology”*, no. 3(29), pp. 166–169. (in Ukrainian)
- Melko M. V. & Stupin O. S. (2016) *Zbirnyk tekhnolohichnoi dokumentatsii* [Collection of technological documentation]. Lviv : SPOLOM. (in Ukrainian)
- Dontsova I. V. & Kravchyshyn V. (2020) Maionezy ta sousy salatni pidvyshchenoi kharchovoi tsinnosti [Mayonnaise and salad sauces of high nutritional value] / P.O. Kutsyk (Eds.), *Innovatsii v upravlinni asortymentom*,

*yakistiu ta bezpekoiu tovariv i posluh – Innovations in managing the range, quality and safety of goods and services: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference* (pp. 53-54). Lviv : Vydavnytstvo “Rastr-7”. (in Ukrainian)

12. Kravchenko M. F. & Kublinska I. A. Rozrobka tekhnolohii ta kompleksna otsinka yakosti emulsiinoho sousu hrybnoho [Development of technology and comprehensive quality assessment of mushroom emulsion sauce]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: tekhnichni nauky – Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: technical sciences*, vol. 5, no. 29(68), part 3, pp. 26–30. (in Ukrainian)

13. Fialkowska L. V. (2021) Udoskonalennia tekhnolohii vyrobnytstva maionezu [Improvement of mayonnaise production technology]. *III mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiia «Tekhnichne zabezpechennia innovatsiinykh tekhnolohii v ahropromyslovomu kompleksi» – III International Scientific and Practical Internet Conference “Technical Support of Innovative Technologies in the Agro-Industrial Complex”*. Melitopol, pp. 100–102. (in Ukrainian)

14. Zhukevych O. & Rudavska H. (2012). Vyrobnytstvo ta spozhyvannia sousiv v Ukraini [Production and consumption of sauces in Ukraine]. *Tovary i rynky – Products and markets*, no. 1, pp. 37–45. (in Ukrainian)

15. Orhanichna ferma Stodola. Produkty kharchuvannia ta silskohospodarska produktsiia [Stodola Organic Farm. Food & Agriculture products]. Available at: <https://tradewithukraine.com/stodola> (in Ukrainian)

16. Sous French mustard Gusto. Katalog tovariv [French mustard Gusto sauce. Product catalog]. (n.d.). Available at: <https://listex.info/product/sous-gusto-francuzkiy-30-zhiru-ua-4820015716552> (in Ukrainian)

17. Kurakin O. B. Shliakhy rozshyrennia asortymentu sousiv emulsiinoho typu [Ways to expand the range of emulsion sauces]. (n.d.). Available at: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/pdf>. (in Ukrainian)

18. Rudavska H. B. (2011) Patent №72088. Smetanno-roslynnyi sous «Hirchychnyi» [Patent No 72088. Sour cream and vegetable sauce “Mustard”]. Ukraina: Natsionalnyi orhan intelektualnoi vlasnosti – derzhavna orhanizatsiia “Ukrainskyi natsionalnyi ofis intelektualnoi vlasnosti ta innovatsii”. Available at: <http://www.uipv.org/ua> (in Ukrainian)

19. Melnyk O. P. (2019) Patent №138817. Sous na osnovi hirchytsi dlia syru [Patent No. 138817. Mustard-based sauce for cheese]. Ukraina: Natsionalnyi orhan intelektualnoi vlasnosti – derzhavna orhanizatsiia “Ukrainskyi natsionalnyi ofis intelektualnoi vlasnosti ta innovatsii”. Available at: <http://www.uipv.org/ua>. (in Ukrainian)

20. Holovko M. P., Holovko T. M., Prymenko V. H. & Helikh A. O. (2020) Tekhnolohiia vyrobnytstva hirchytsi, zbahachenoj selenom [Technology of production of mustard enriched with selenium]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: tekhnichni nauky – Scientific Notes of Vernadsky TNU. Series: technical sciences*, vol. 1, no. 31(70), part 2, pp. 110–114. (in Ukrainian)

21. Dziubaniuk N. O. (2019) Patent №140636. Kharchova pasta "ELITFITO" iz nasinnia hirchytsi z medom [Patent No. 140636. Food paste “ELITFITO” from mustard seeds with honey]. Ukraina: Natsionalnyi orhan intelektualnoi vlasnosti – derzhavna orhanizatsiia “Ukrainskyi natsionalnyi ofis intelektualnoi vlasnosti ta innovatsii”. Available at <http://www.uipv.org/ua> (in Ukrainian)

22. Melnikov K., Kolisnychenko T., Matsuk Y. & Lystopad T. (2017) Udoskonalennia tekhnolohii sousiv emulsiinoho typu za rakhunok vykorystannia vodorostevoi syrovyny [Improving the technology of emulsion-type sauces by using algae raw materials]. *Naukovyi visnyk LNU veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S.Z. Hzhyskoho – Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*, no. 19, pp. 74–79. (in Ukrainian)

23. Clemente Is., Aznar M., Silva F. & Nerín C. (2016) Antymikrobnii vlastyvoli ta mekhanizm dii efirnykh olii hirchytsi, korytsi ta yikh kombinatsii proty kharchovykh bakterii [Antimicrobial properties and mode of action of mustard and cinnamon essential oils and their combination against foodborne bacteria]. *Innovatsiina kharchova nauka ta novitni tekhnolohii – Innovative Food Science & Emerging Technologies*, no. 36, pp. 26–33.

**Akmen V. O.**, PhD in Technical, Associate Professor  
State Biotechnological University  
[viktoriaakmen@gmail.com](mailto:viktoriaakmen@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-5938-6161

**Sorokina S. V.**, PhD in Technical, Associate Professor  
State Biotechnological University  
[sorokinasvetlana0508@gmail.com](mailto:sorokinasvetlana0508@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-2137-5077

**Letuta T. M.**, PhD in Technical, Associate Professor  
State Biotechnological University  
[lettanya@ukr.net](mailto:lettanya@ukr.net)

ORCID: 0000-0001-5938-6161

**Bilchuk O. S.**, Master's Student  
State Biotechnological University

## FUNCTIONAL AND BACTERICIDAL POWER OF MUSTARD IN TECHNOLOGIES OF COMPETITIVE PRODUCTS

**Abstract.** *In the contemporary era, the number of consumers with a high level of intellectual development is on the rise in Ukraine and other countries around the globe. This demographic is demonstrating a growing demand for products from market operators who adhere to the legal framework set forth in the Law "On Information for Consumers on Food Products" and align with the principles of the Sustainable Development Strategy. Specific focus is directed towards products that are in a sufficiently high state of sustainable demand and are the subjects of export-import relations. The paper demonstrates that products such as mustard-based sauces and condiments are consistently in high demand among consumers in Ukraine and abroad. Consequently, efforts to expand their range while maintaining the naturalness of the product are both timely and relevant. The analysis demonstrates that these products are in demand in nearly all global cuisines, including in the diets of schoolchildren. A study of modern technological solutions to impart new functional properties to sauces with the introduction of mustard, with the objective of improving their organoleptic quality indicators while maintaining the maximum preservation of naturalness and the possibility of utilizing the natural bactericidal properties of mustard as a source of natural food preservatives. The increased demand for mustard and products with mustard is attributable to its properties, namely its ability to emulsify and bind water and fat, stabilize the consistency, and contain biologically active substances and components that can inhibit the development of pathogenic microorganisms and microorganisms that cause food spoilage, while reducing the use of synthetic preservatives. The results of the work indicate the prospects for the use of mustard raw materials in the form of powder, oil or paste for the production of competitive sauces and condiments.*

**Keywords:** *mustard, sauces, condiments, demand, competitiveness, functional properties, natural preservatives, biologically active components.*



## **Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)»**

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН № 1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить до 4 рази на рік. Останні дати подання статей:

№ 1 – до 1 березня; № 2 – до 1 травня; № 3 – до 1 жовтня; № 4 – до 1 грудня.

**Для участі у формуванні збірника наукових праць необхідно подати:**

**1. Електронний варіант статті**, оформлений відповідно до наведених нижче вимог, виконаний у редакторі MS Word.

**2. Рецензію доктора наук** (за тематикою статті) – для авторів без вченого ступеня. Відсканований документ повинен містити підпис рецензента, засвідчений печаткою установи, в якій він працює.

**3. Файл із відомостями про автора** (прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи, поштова адреса для пересилання авторського примірника, контактні телефони, адреса електронної скриньки) та інформацією про кількість примірників і необхідність поштової пересилки.

**4. Електронні копії анотації англійською мовою** у форматах *jpeg* (сканована копія) та *doc* (у редакторі MS Word), завірену професійним перекладачем або викладачем англійської мови зі знанням економічної термінології.

**5. Електронну копію платіжних документів** (оплата здійснюється після прийняття позитивного рішення щодо друку статті).

Пакет перерахованих вище матеріалів надсилається на електронну скриньку [aval@helvetica.ua](mailto:aval@helvetica.ua)

**Структура статті:**

1. **Індекс УДК.**
2. **Прізвище та ініціали автора.**
3. **Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
4. **Назва статті** (до десяти слів).
5. **Анотація мовою статті** (від 300 до 500 знаків).
6. **Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
7. **Код JEL Classification.**
8. **Прізвище та ініціали автора (англійською).**
9. **Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.

10. **Назва статті (англійською).**
11. **Розширена анотація англійською мовою** (від 1600 до 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки
12. **Ключові слова (англійською).**
13. **Текст** у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:
  - 13.1 **Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);
  - 13.2 **Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);
  - 13.3 **Формулювання цілей статті** (постановка завдання);
  - 13.4 **Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);
  - 13.5 **Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).
14. **Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»
15. **Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).**
16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань "Соціальні та поведінкові науки", "Управління та адміністрування":
  - 051 – Економіка;
  - 71 – Облік і оподаткування;
  - 72 – Фінанси, банківська справа та страхування;
  - 073 – Менеджмент;
  - 75 – Маркетинг;
  - 76 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

#### **Технічні вимоги до оформлення статті:**

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, російською, англійською.
  - Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
  - Формат сторінки – А4.
  - Поля з усіх боків – 2 см.
  - Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
  - Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
  - Окремі елементи статті:
    - Індекс УДК - Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
    - Прізвище та відомості про автора (авторів) – Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
    - Порожній рядок;
    - Назва статті – Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
    - Порожній рядок;
    - Анотація та ключові слова – Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
    - Порожній рядок;
    - Код JEL Classification – Times New Roman, 12, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;

- Прізвище та відомості про автора (англійською) – Times New Roman, 12, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,0;
- Порожній рядок;
- Назва статті (англійською) – Times New Roman, 16, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0 см;
- Порожній рядок;
- Анотація та ключові слова (англійською) – Times New Roman, 10, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 1,25 см;
- Порожній рядок;
- Текст статті - Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;
- Порожній рядок;
- Список використаних джерел – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см, слова «Список використаних джерел» виділяються напівжирним шрифтом;
- Порожній рядок;
- Список використаних джерел (англійською) – References – Times New Roman, 10, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,0, абзацний відступ – 0,5 см;

- Оформлення таблиць:

*Таблиця 1*

**Назва таблиці**


- Оформлення ілюстрацій:

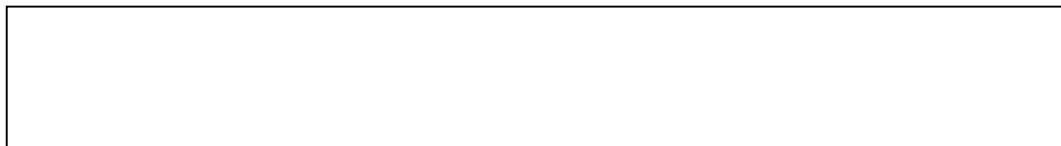


Рис. 1. Назва рисунку

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею "Enter", не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша "Tab").
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
  - Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
  - Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
  - Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).

- Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
- Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
- Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

**Редакція може відхилити статтю, якщо:**

- відсутній повний пакет супровідних документів;
- оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- тематика статті не відповідає профілю видання;
- назва статті не відповідає змісту;
- стаття написана на низькому науковому рівні;
- матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;
- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування. Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

**Сподіваємося на плідну співпрацю!**

Редакційна колегія Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)