
INVESTMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE AND PECULIARITIES OF ITS FORMATION IN MODERN CONDITIONS

N. DAVYDENKO

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Finance Department, Faculty of Economics,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

G. SKRYPNYK

*candidate of economic sciences, associate professor,
assistant professor of finance department,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

Abstract. *Taking into account the current crisis conditions of economic activity, the formation issues of investment activity perspective directions of the enterprise and, in particular, formation of investment strategy are especially urgent. Strategic investment planning is an effective tool for solving this problem. At the present stage, implementation of investment strategy at enterprises is limited mainly by real investments. But with the development of the global investment market, the potential of enterprises to increase their efficiency through expansion of investment activity is growing considerably. The investment strategy is the basic plan of the enterprise's activities in the field of its investment activity, which defines the priorities of its directions and forms, the nature of investment resources formation and the sequence of stages of realization of long-term investment goals that ensure effective development of the enterprise.*

The process of formation of investment strategy was considered at LLC ASTARTA-Kyiv, one of the largest vertically integrated agro-industrial holdings of Ukraine. The activities of which have a significant impact on the social development of the population and the environment. That is why, in order to support sustainable environment and community welfare, the company applies and constantly improves sustainable agricultural practices aimed at mitigating climate change, protecting the environment and investing in social protection of people in regions where its own assets are concentrated.

It has been proved that in determining the economic efficiency of measures from investments of Astarta-Kyiv LLC it is necessary to take into account the effect in all forms of development: Increase of profit of farms, decrease of production costs, improvement of quality of environment, decrease of consumption of natural resources, increase of living standards of population, decrease of disease, improvement of working conditions and rest of employees.

It is justified that the main directions of improvement of investment activity of Astarta-Kyiv LLC are the perfect investment strategy of the enterprise. Due to which the company receives high stable profit from direct and financial investments, the

risk of investment investments is reduced, which contributes to modernization and improvement of investment activity of the enterprise.

Key words: Investment strategy, formation stages, agroholding, capital investments, social programs, welfare of the population.

Introduction.

In the conditions of the Ukrainian crisis military situation, the issues of formation of perspective directions for investment activity and formation of investment strategy of economic entities. Strategic planning of investment activity is an effective tool for solving the given problem. At the present stage of implementation of investment strategy at enterprises is limited mainly by real investments [21]. However, with the development of the investment market of Ukraine, the potential opportunities of enterprises to increase efficiency of functioning by expanding the volume of investment activity, using new various types of financial instruments and intangible assets are significantly increased.

Literature review.

The definition of the essence of investment strategy is considered in the scientific works of I.A. Blank, G.V. Kozachenko, A.P. Duki, O.D. Vovchak, Klivets P. G., Illyashenko S.M. The questions of formation and realization of the investment strategy of the enterprise were investigated by scientists: Mayorova T.V., Oseytsky V.L., Rogoz M.E., Tkachenko T.P., Fedorenko V.D. Yet, despite the considerable amount of research on this topic, the issues concerning the principles and process of formation of investment strategy of enterprises under the current economic conditions remain not sufficiently worked out and controversial.

The purpose of the article is to reveal the economic content and to define the peculiarities of investment strategy realization at the enterprise, to base the main stages of its formation.

Research methodology.

A set of special methods of economic research is used in the work. Using the abstract-logical method, in particular, techniques of analogy and comparison, direction and deduction, clarified the concept of "investment strategy". In the process of analysis of the current state of development of the enterprise statistical and economic methods are applied, in particular its methods – graphical, comparison, dynamic, structural analysis, which made it possible to clearly define the factors that influence investment activity in agricultural production..

Results and Discussion.

Investment activity of any enterprise is carried out through concretization of innovative directions taking into account prospects, that is, formation of investment strategy. Formation and development of the investment strategy of the enterprise should be considered as a strategy of providing its resource base for realization of one of the concrete variants of the innovative development of the enterprise. The complexity of the formation of investment strategy of the enterprise development is that its choice is connected with the search for the optimal variant of alternative projects of

innovative solutions, which correspond to the company's purpose and prospects of its development. Under these conditions, the investment strategy is not invariable, but requires revision and refinement, taking into account both changes in the internal and external environment of the enterprise and the fact that innovations always have elements of uncertainty and risk.

There are different definitions of the term "investment strategy". I.A. Blank emphasize the form considers the investment strategy as a process of forming a system of long-term goals of investment activity and choosing the most effective ways of their achievement [1]. A.P. Duka clarifies this meaning, taking into account the purpose of the strategy, which is to ensure further development of investment activity on the basis of forecasting conditions of realization of investment ideas, taking into account the situation of the investment market in general and in certain segments [2].

The content of the investment strategy of the enterprise is determined By O.d. Vovchak [3, sec. 337] as a system of long-term goals of investment activity of the enterprise and choice of the most effective ways of their achievement taking into account the situation of the investment market in general and its segments.

The specificity of the strategy of investment activity of the enterprise, as pointed out by P. G. Klivets [9, p. 194], appears in formation of investment portfolio (a sum of securities belonging to legal or physical person), which provides maintenance of material and technical base, commodity and material reserves of the enterprise at the level necessary for constant increase of its competitive status. During the formation of investment strategy the necessity

of technical re-equipment, modernization, reconstruction of the enterprise, effective directions of these works, the terms of their realization, the volume of necessary funds, the sources of their receipt are found.

As for investment strategy of innovation development of the enterprise, S.M. Illyashenko defines it not just as a set of measures and indicators, which should be achieved, but as a dynamic process of resource provision of the enterprise, which is developing on the basis of new technologies, ways of organization of production and management, new goods and ways of their realization in the environment changing [10, C. 180].

In the Law of Ukraine "on investment activity", the investment strategy is interpreted as part of the general strategy of the enterprise development (functional strategy) - it is a system of long-term goals of investment activity and selection of the most effective ways of their achievement [11]. At the same time, a number of scientists refer to the concept of "strategic planning of investment activity" and "investment strategy" [9, 15]. In particular, according to the authors' team, strategic planning of investment activity is one of the most important components of strategic management of the enterprise and consists in development of a system of measures coordinated by time, resources and executors aimed at getting profits through investments in the most promising areas of activity of the enterprise [12, 17].

Summarizing the scientists' opinion, the investment strategy is part of the company's overall strategy, as well as:

- is based on the long-term development goals of the enterprise;
- defines priorities of investment activity for specific time intervals;

1. The concept of “investment strategy”

№ з/п	Definition content	Author, source
1.	The investment strategy is a system of long-term goals and means of their achievement, which are realized in the investment activity of the enterprise.	Kulik A.M., Koretskaya O.V. [4, p. 18]
2.	The investment strategy is a system of long-term goals of investment activity of the enterprise, which are defined by the general tasks of its development and investment ideology, and also the choice of the most effective ways of their achievement.	Vidomenko I.O. [5, p.13]
3.	Investment strategy is a system of long-term goals of investment activity of the enterprise, which is determined by long-term tasks of its development and investment ideology, and also provides a choice of the most effective ways of achievement of the set goals.	Speaker I.A. [6, p. 375]
4.	The investment strategy is the process of forming a system of long-term goals of investment activity and the choice of the most effective ways of their achievement on the basis of forecasting the conditions of this activity, the situation of the investment market in general and in certain segments.	Mayorova T.v.,[7, c. 29]
5.	Investment strategy is a system of selected long-term goals and means of their achievement, realized in the investment activity of the enterprise.	Fedorenko V.G., Goyko A.F. [8, p. 20]

– determines the nature and volume of necessary investment resources to achieve the set goals;

– defines the orientation of investment strategy on accelerated growth of the enterprise, i.e. the support on innovations in production and management;

– is an instrument of realization of the chosen mission of the enterprise.

Thus, the investment strategy is one of the most important types of functional strategy of the enterprise, which provides all the basic directions of development of its investment activity and investment relations by forming long-term investment goals, choosing the most effective ways of their achievement, adequately adjusting the directions of formation and use of investment resources while changing the conditions of the external environment [13].

According To Dankeyev O.M. "Formation of the investment strategy of the enterprise provides complex and complex analysis of all elements of the internal and external environment

of the enterprise functioning, as well as coordination of the stated goals and measures of their achievement with the general strategy of the enterprise [13].

The process of development of the investment strategy of the enterprise is carried out by the following stages:

1. Determination of the general period of investment strategy formation. The main condition of its definition is the duration of the period adopted to form the general strategy of the enterprise development, because the investment strategy is subordinate to it, it cannot go beyond this period (a shorter period of formation of the investment strategy is permissible).

2. Study of factors of external investment environment and investment market situation. Such research determines the study of the economic and legal conditions of investment activity of the enterprise and their possible change in the future period.

3. Assessment of strong and weak sides of the enterprise, which determine

peculiarities of its investment activity. In the process of such evaluation it is necessary to determine whether the enterprise possesses sufficient potential to take advantage of the investment opportunities opened, and what internal characteristics of the enterprise weaken the effectiveness of investment activity.

4. Formation of strategic goals of investment activity of the enterprise. The main purpose of this activity is to increase the level of well-being of the owners of the enterprise and to maximize its market value.

5. Analysis of strategic alternatives and choice of strategic directions and forms of investment activity. This stage includes the search for alternatives to the solution of strategic investment goals, their respective assessment from positions of external opportunities and risks, as well as the actual internal investment potential and the development of the most acceptable decisions.

6. Definition of strategic directions of investment resources formation. During this stage of investment strategy development, the total amount of necessary investment resources is predicted, ensuring realization of strategic directions and forms of real and financial investment.

7. Formation of investment policy on basic aspects of investment activity. This stage of formation of investment strategy allows to ensure integration of goals and directions of investment activity with the basic mechanisms of their realization in the considered perspective.

8. Development of a system of organizational and economic measures to ensure implementation of investment strategy. The system of these measures envisages formation of new organizational structures for managing invest-

ment activity at the enterprise; creation of “investment centers” of different types.

9. Evaluation of the effectiveness of the investment strategy developed. This phase completes the process of developing an investment strategy. Such assessment is carried out on the system of special economic and non-economic criteria established by the enterprise.

The choice of investment strategy depends on the peculiarities of investment activity and the general strategy adopted by the enterprise. A well-defined investment strategy will provide the enterprise with clarity in the tasks set, the setting of target targets and more effective implementation of them [15].

We will consider formation of investment strategy on the example of LLC Astarta-Kyiv. It is one of the largest vertically integrated agro-industrial holdings in Ukraine. The company is engaged in processing and trade of agricultural products, as well as providing domestic industrial consumers and the population with high-quality sugar and milk. ASTARTA holding includes agricultural enterprises with land bank about 220 thousand hectares in 7 regions of Ukraine: Poltava, Vinnytsia, Zhytomyr, Ternopil, Khmelnytsky, Chernihiv, Kharkiv.

The basic strategy of economic development of the corporate structure is the basic precondition for formation of investment strategy of enterprises. As for it, the investment strategy is subordinated and should be coordinated with it at the goals and stages of implementation. The investment strategy is considered as one of the main factors of ensuring effective development of the corporate structure according to the general economic strategy chosen by it. Taking into account the investment strategy, the algorithm (sequence)

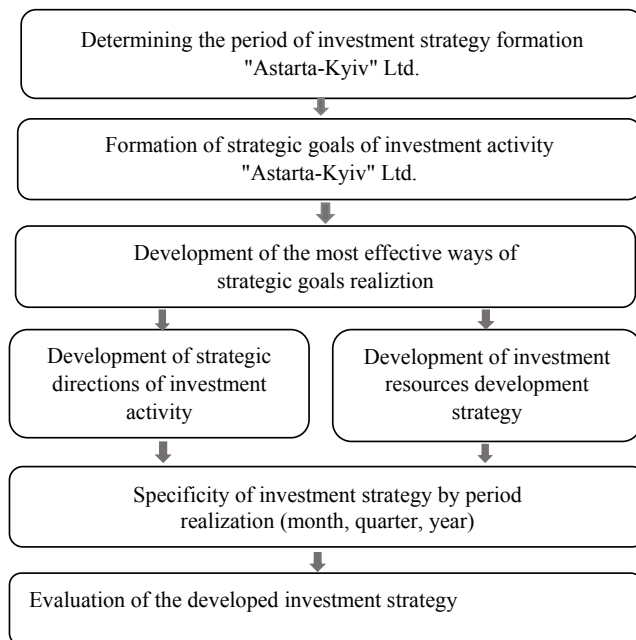


Fig. 1. Algorithm of formation of investment strategy of LLC "Astarta-Kyiv"

Source: created by the author [14, 16]

of formation of investment strategy of LLC "Astarta-Kyiv" (fig. 1).

Astarta-Kyiv LLC has a number of its own strengths and weaknesses. Let us look at them in Table 1. According to the results of SWOT-analysis we see that the company is quite competitive, but despite the existing threats and weaknesses, the company has opportunities and strong potential for further growth and development. ASTARTA-Kyiv holding includes 14 companies, each of which is unique.

The main mission of ASTARTA-Kyiv is to build a strong Ukraine and strengthen its trust in it in the world, opening up and strengthening the potential of Ukrainian land and people, and encouraging society to do business on the principles of fair partnership, ethics and development.

- The company performs its mission based on such values as [20]:
- impeccable business reputation;
- social responsibility;
- respect for human dignity;
- synergistic partnership with result-oriented approach;
- personal effectiveness;
- striving for the impossible to reach the maximum;
- deprivation of conformism and fear before changes, a gentle attitude to the company's resources and the predominance of their own interests over the team.

Astarta's success and growth have a positive impact on Ukraine's economy. Expanding, the company is increasing the scale of production, providing more workers with jobs and wages,

2. SWOT analysis of LLC Firm "Astarta-Kyiv"

Strong sides	Weak sides
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Serious position on the market (is included in the top 5 agricultural holdings of Ukraine). ✓ Wide range of activities of the company. ✓ Since 1993, the company has been operating in the Ukrainian market. ✓ Availability of qualified personnel. ✓ High level of technical support. ✓ The policy of minimization of production waste and reduction of use of water and energy resources. ✓ High level of corporate social responsibility of the company. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Depending on the season, demand for the company's products is dependent. ✓ We have reduced the effectiveness of the company over the last three years. ✓ Lack of qualified and competent personnel (mainly because of the unwillingness of young people to develop in the agro-sector). ✓ Depending on changes in world prices. ✓ Depending on climate change.
Opportunities	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ✓ The company's activities are expanding. ✓ The possibility of rapid cooperation and effective functioning with other agricultural holdings. ✓ The increase in demand for the company's products. ✓ Expansion or entry into new markets. ✓ Opening of enterprises in other regions of Ukraine. ✓ Positive change in the national currency exchange rate. ✓ The expansion of market share. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strengthening competition in domestic and foreign markets. ✓ Adoption of unfavorable land legislation. ✓ Strong unstable economic situation in the country. ✓ Reduction in demand for company products. ✓ Political situation in the country is unstable. ✓ Strengthening inflation. ✓ Strong unfair competition.

Source: created by the author [18]

and increasing the volume of tax payments. The growth of Astarta's needs in raw materials and materials prompted it to intensify its procurement activities, which in turn stimulated the economic development of other domestic producers of related industries (Fig.2).

Attraction of financing at the Warsaw Stock Exchange has become a powerful impetus to the development of LLC «Astarta-Kyiv». Now ASTARTA is a leading agro-industrial company, which provides transparency of its activity and maintains reputation of reliable business partner. The company invests in infrastructure development and makes social investments, pays tax payments and fees to the local budget, and thus contributes to the improvement of the welfare of local communities.

LLC "Astarta-Kyiv" is a good tax payer. Due to tax payments, the company fills the state and local budgets of Ukraine. Also, during the period of its activity, Astarta has implemented a number of large-scale investment programs, which contributed to introduction of new technologies and increase of efficiency of production processes (fig.3).

In 2020, the volume of capital investments made up UAH 457 million, and during 2018-2020 the Company invested UAH 2 670,1 million in capital projects. Astarta's capital investments in 2020 amounted to 0,09% of total capital investments in Ukraine, and in 2018-2020 this figure was 0,16%. Astarta's share in capital investments in the entire agricultural sector in 2020 was 1,25%.

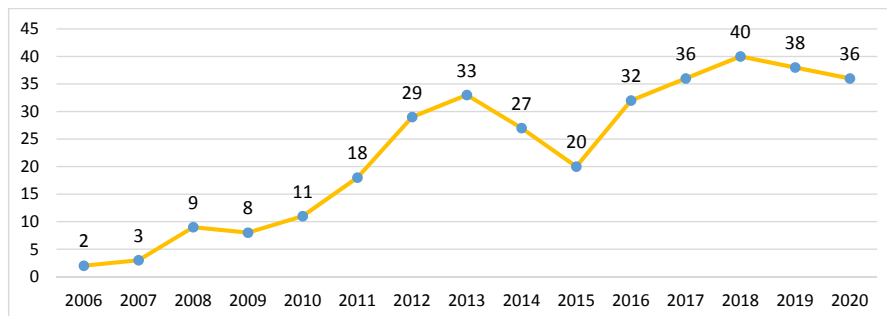


Fig. 2. The amount of expenses of LLC «Astarta-Kyiv» for land lease, million USD

Source: created by the author [19]

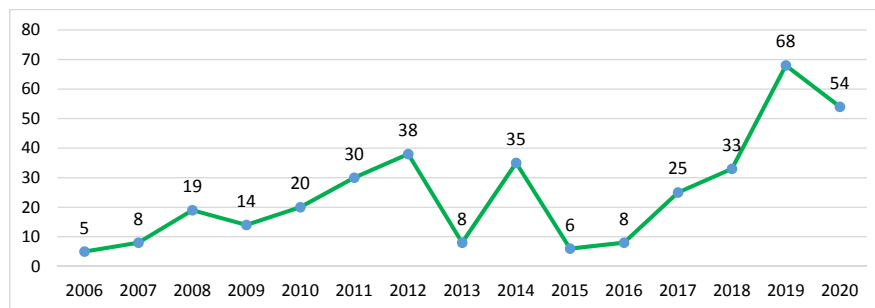


Fig. 3. Tax payments by LLC "Astarta-Kyiv", million USD

Source: created by the author [19]

The volume of capital investments of Astarta in 2020 is in line with the value of capital investments of all branches, such as forestry and other activities (416,6 million UAH), passenger aviation transport (470,5 million UAH), production of film and video films, TV programs (476,2 million UAH). 1,25% - Astarta's share in capital investments of the whole agricultural sector in 2020 (Fig.4).

In 2020, the first priority of the investment program was launched, which includes two directions: Technical re-equipment and implementation

of management it instruments. During 2020, 31 tractors with the capacity of 345 horse power, 21 seeders (grain, seed and beet), 10 sets of vacuum systems for the conversion of sewers, 2 self-propelled sprayers, 4 cultivators, 3 tooth-plumes were purchased as part of the program. The tractors are equipped with accurate navigation and telemetry systems, which helps to gather the necessary information for making more effective management decisions. One of Astarta's subsidiaries (AgriChain it Company) is engaged in development of 8-module it system for agribusiness

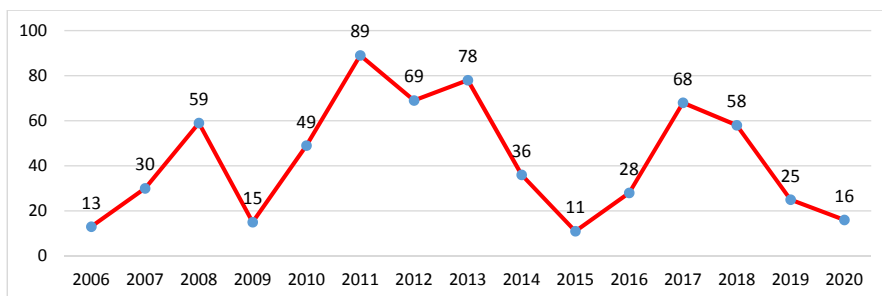


Fig. 4. Capital investments of Astarta-Kyiv Ltd., USD mln

Source: created by the author [19]

management. In 2020, 2 modules have been developed:

- AgriChain Land – contains consolidated mapping and accounting data on land and land use;
- AgriChain Farm – contains the necessary information on all stages and processes of the production chain.

Astarta-Kyiv Ltd. is one of the largest agricultural holdings in Ukraine, whose activities have a significant impact on the social development of the population and the environment. That is why, in order to support sustainable environment and community welfare, the company applies and constantly improves sustainable agricultural practices aimed at mitigating the effects of climate change, protecting the environment and investing in social protection of people in the regions of presence of own assets.

In 2020, LLC ASTARTA-Kyiv took the third place among 89 agricultural companies in the ESG rating from Sustainalytics, thus confirming the effectiveness of its practices in the field of social protection and environmental protection during 2020, the company's social and charitable expenses amounted to UAH 53,7 million, that is 20,6% more than in 2019. ASTARTA continued

to invest actively in the development of local communities as one of the company's main priorities, while helping to overcome the consequences of the coronerally ill pandemic COVID-19.

The largest share of Astarta's social investments (24,6 million UAH or 45,8%) was directed to the centralized help to fight the consequences of the spread of coronal disease COVID-19, which caused severe quarantine restrictions all over the world. Significant amounts were directed to charitable foundations and public organizations (6,7 million UAH or 12,5%), infrastructure development and improvement (6,1 million UAH or 11,4%) and medicine (3,9 million UAH or 7,3%).

In 2020, ASTARTA actively helped the country overcome the coronal disease COVID-19, constantly directing funds to purchase the necessary equipment, means of individual protection and preparations. During the whole year, 27,4 million UAH were allocated, of which 89,8% came within the framework of centralized assistance to fight COVID-19, and 10,22% at the expense of budgets of regional enterprises. For these funds were realized projects of repair of buildings of rural hospitals,

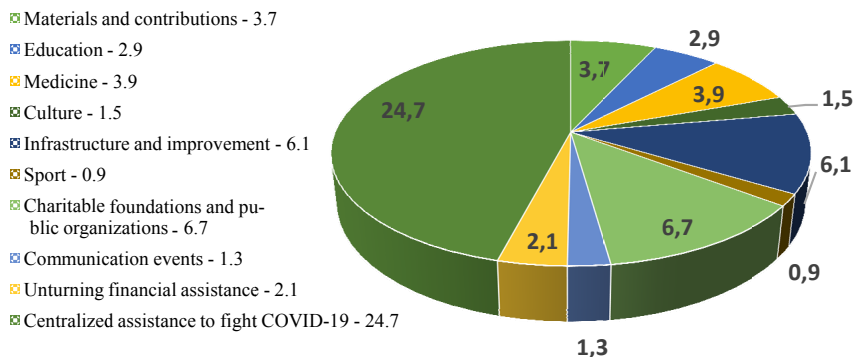


Fig. 5. Social investments of LLC "Astarta-Kyiv" in 2020, million UAH.

Source: created by the author [19]

purchased protective means, medical devices and equipment (fig. 1).

In autumn 2020, ASTARTA provided Poltava Regional Laboratory Center of the Ministry of Health of Ukraine with temporary use of equipment (ther-

moshaker and thermostat), which was used at the Global Refinery for analysis of GMO content in soya. This equipment made it much easier to diagnose coronavirus disease COVID19, while maintaining accuracy and quality of research.

3. Results of cooperation between Astarta-Kyiv Ltd. and territorial communities in 2020

The direction of activity	Description of projects
Medicine	— 258 medical institutions received assistance — 11 implemented health care facilities
Education	— 68 schools and 29 kindergartens are equipped with educational and other means — 1503 children are provided with travel and food — 7254 children took part in educational subjects
Charity	— 590 people received unturning financial assistance
Infrastructure	To ensure traffic safety, the Company repairs public roads (interregional and national) and roads inside the villages through social investments and local community involvement. — 25 km of roads within the village repaired — 88,5 km of roads of general use repaired 8 streets lit — 14 waterfons/wells 76005 beneficiaries of development and improvement projects have been installed/repared
Culture	— 33 cultural houses and 1 library, — 8 monuments have been repaired 295 учасників творчих колективів received support
Sport	— 5 teams and 135 participants received support during preparation for various competitions — 3 sports grounds have been installed — 3 competitions supported

Source: created by the author [18]

Also, together with the partner company, local hospitals were given over 2 liters of disinfection agents to ensure the protection of doctors. LLC "Astarta-Kyiv" actively cooperates with the Kyiv volunteer headquarters, allocating 1 million UAH for delivery of necessary equipment and means of individual protection in the hospital of Kyiv. In general, the Company gradually helped 36 medical institutions in Poltava, Khmelnytsky, Vinnytsia, Zhytomyr, Ternopil, Kharkiv and Chernihiv oblasts, providing effective direct communications for timely assistance in overcoming COVID-19.

In 2020, apart from social projects, Astarta-Kyiv Ltd. actively raised funds in the programs of environmental protection and labor protection. The company makes significant efforts to preserve the environment and improve the well-being of both its own employees and representatives of local communities. The total amount of investment of the company in environmental protection and labor protection in 2020 amounted to UAH 39 million. Of these, the most funds were directed on means of individual protection (8,0 million UAH or 20,5%), permits in the sphere of labor protection and environment (5,1 million UAH or 13,1%) and the OJSC-program (program on energy and resource efficiency at the Central Bank) (4,7 million UAH or 12,1%) (fig. 2.10).

Social policy of Astarta-Kyiv Ltd. is aimed at creating motivation and favorable conditions of work for employees of the company. The policy also defines social benefits to provide comfortable working conditions and incentives such as: Financial incentives; additional holidays; partial compensation of the cost of children's camps for children of employees; assistance in improving living

conditions. There are also additional benefits related to covering the costs of treatment COVID-19.

When planning the development strategy of LLC "Astarta-Kyiv" took into account economic, ecological and social risks for stable and sustainable development of the enterprise.

Conclusions and prospects of further research.

Thus, the investment strategy is the basic plan of the enterprise's activities in the sphere of its investment activity, which defines the priorities of its directions and forms, the nature of investment resources formation and the sequence of stages of realization of long-term investment goals that ensure effective development of the enterprise.

It has been established that the formed investment strategy of LLC "Astarta-Kyiv" will provide solution of a number of tasks:

- support of high rates of enterprise development due to investment support;
- obtaining the highest levels of profit from direct and financial investments of the enterprise and all investment activity, taking into account present investment risks;
- reduction of investment risks in investment activity without influence on the level of investment income;
- support of investment assets at sufficient liquidity level, as well as providing the fastest level of capital reinvestment;
- search and development of ways that promote modernization and improvement of investment activity of the enterprise;
- support of the company's financial balance in the course of investments.

It is well-grounded that in conditions of unstable economy, military situation of Ukraine, high inflation rates, changes in tax policy, the effectiveness of real investment is considerably reduced. Financial investments become more effective. The portfolio of securities formed by Astarta-Kyiv LLC under certain conditions can be used as a financial reserve for further development of the company.

References

1. Blank.I.O. (2009). Investment management: Textbook. K.: KNEU. 398 p.
2. Duka A.P. (2007). Theory and practice of investment activity. Investment: On the contrary. manual. K.: Karavela. 424 p.
3. Vovchak O.D. (2007). Investment: On the contrary. manual. Lviv: New World 2000. 544 p.
4. Kulik A.m., Koretskaya O.V. (2018). Economic essence of the concept of investment attractiveness. University of NTU "KhPI". Series "Economic Sciences". No. 15 (1291). p. 7–11.
5. Vidomenko I.O. (2014). Modern approaches to development of investment strategy of enterprises. Economy of food industry, 2014. p. 8-13.
6. Spilnik I. (2012). Analysis of investment activity of the enterprise. Economic analysis: zb. science. works of the cafeteria. Analysis and statistics of ternop. national icon en-tu. Ternopil. VIP. 10. part 4. p. 374-378.
7. Mayorova T.V. (2004). Investment activity: Textbook. K.: Center of educational literature. 472 p.
8. Fedorenko V. G. Goyko A.F. (2017). Education: Textbook. K.: MAUP. 408 p.
9. Klivets P. G. (2007). Strategy of the enterprise: Vice versa. manual. K.: Akademyov. 320 p.
10. Illyashenko S.M. (2003). Management of innovative development: Problems, concepts, methods: On the contrary. manual. Sums: VTD "University Book". 278 p.
11. On investment activity: Law of Ukraine dated September 18, 1991 No. 1560-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (date of application:18.09.2022).
12. Davydenko N.M., Skrypnyk G.O. (2021). Investment: Textbook K.: FOP "Yamchynsky V.O.". 460 p.
13. Davydenko N.M., Buryak A.V., Skrypnyk G.O. (2017). Investment support for the development of the agricultural sector of the economy of Ukraine: Monograph. Kyiv: CPU "Komprint". 388 p.
14. Davydenko N.M., Skrypnyk H. (2017). Evaluation methods of investment in Ukrainian agricultural enterprises. Baltic Journal Economic Studies.Vol. 3 No. 5. Riga: Publishing House "Baltija Publisching". pp. 103–107. DOI: /dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-103-107
15. Dankeyeva O.M. (2020). Some conceptual aspects concerning formation of investment strategy of enterprises. Scientific student of Uzhgorod National University. VIP. 29. p. 46-50.
16. Poloshchuk B. V., Kishchak I. T, Rud I. (2018). The formation of strategy of investment activity of enterprises. Collection of scientific works. Economic sciences. VIP. 5.1(97). p. 66-70.
17. Aleskerova Y, Titenko Z., Skrypnyk H., Grytsyna O. (2020). Modeling the level of investment activity of the agrarian economy sector. International Journal of Industrial Engineering and Production Research. Vol. 31, No. 4 p. 647-653.
18. Official site of LLC "Astarta-Kyiv" URL: <https://astartaholding.com/>
19. Assessment of the contribution of LLC "Astarta-Kyiv" to the economy of Ukraine in 2020. URL: <https://astartaholding.com/files/uploads/2471a336ff343322202345fa89fcd5eb.pdf>
20. Tromp, J. G., Le, D. N., Van Le, C. and Babenko, V. (2020). Enterprise Innovation Management in Industry 4.0. In emerging Extended reality Technologies for Industry 4.0 (eds J.G. Tromp, D.N. Le and C. Le).

21. Babenko, V., Pravotorova, O., Yefremova, N., Popova, S., Kazanchuk, I., Honcharenko, V. (2020). Innovation Development in China in the context of globalization. *Вложения по Business and Economics. Vol. 17.* (2020). p. 523-531.
-

Давиденко Н. М., Скрипник Г.О. (2022).

ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 14(3): 5-17.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.3-14](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.3-14)

Анотація. Враховуючи сучасні кризові умови ведення господарської діяльності, особливо актуальними стають питання формування перспективних напрямів інвестиційної діяльності підприємства і, зокрема, формування інвестиційної стратегії. Стратегічне інвестиційне планування є ефективним інструментом вирішення цієї проблеми. На сучасному етапі реалізація інвестиційної стратегії на підприємствах обмежується переважно реальними інвестиціями. Але з розвитком світового інвестиційного ринку потенціал підприємств підвищити свою ефективність шляхом розширення інвестиційної активності значно зростає.

Інвестиційна стратегія є основним планом дій підприємства у сфері його інвестиційної діяльності, який визначає пріоритети його напрямків та форм, характер формування інвестиційних ресурсів та послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, що забезпечують ефективний розвиток підприємства.

Процес формування інвестиційної стратегії розглянуто на ТОВ Фірма «Астарта-Київ» - одного з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України. Діяльність якого значною мірою впливає на соціальний розвиток населення країни та навколишнє природне середовище. Саме тому, задля підтримки сталості довкілля та благополуччя громад, компанія застосовує і постійно вдосконалює стійкі сільськогосподарські практики, що спрямовані на пом'якшення наслідків змін клімату, захист навколишнього середовища та інвестує в соціальний захист людей в регіонах, в яких зосередженні власні активи.

Доведено, що при визначенні економічної ефективності заходів від інвестицій ТОВ Фірма «Астарта-Київ» необхідно врахувати ефект у всіх формах прояву: збільшення прибутку господарств, скорочення витрат виробництва, поліпшення якості навколишнього середовища, зниження обсягу споживання природних ресурсів, підвищення рівня життя населення, зниження захворюваності, поліпшення умов праці і відпочинку працівників.

Обґрунтовано, що основними напрямками покращення інвестиційної діяльності ТОВ Фірма «Астарта-Київ» є досконала інвестиційна стратегія підприємства. Завдяки якій компанії отримує високі стабільні прибутки від прямих та фінансових інвестицій, зменшується ризик інвестиційних вкладень, що сприяють модернізації та удосконаленню інвестиційної діяльності підприємства.

Ключові слова: інвестиційна стратегія, етапи формування, агрохолдинг, капітальні інвестиції, соціальні програми, добробут населення.

РОЛЬ ЛІДЕРА ПРИ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

О.М. ГАВРИШ

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України
oksana_havrysh@ukr.net*

К.П. ДРАМАРЕЦЬКА

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України
kristinadramarecka@gmail.com*

Анотація. В своїй діяльності підприємства знаходяться під впливом чинників зовнішнього середовища, що вимагає від керівників розробки та впровадження відповідних дій. Доведено, що ефективне функціонування організації неможливе без стабільного розвитку, головним елементом в якому є процес управління організаційними змінами. Тому, виникає необхідність у прийнятті відповідних управлінських рішень, які включають реалізацію організаційних змін.

У статті розкрито роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. Наведено трактування вітчизняними й зарубіжними науковцями понять «лідерства» та «керівництва», встановлено спільне та відмінне між ними. Проаналізовано теоретичні і практичні підходи для розвитку лідерства в підприємствах. Наведено моделі управління організаційними змінами і можливості їхнього застосування в підприємствах. Представлено шість завдань, що вирішує керівництво при здійсненні організаційних змін, кожне з яких вимагає особливого стилю управління.

Досліджено роль керівника-лідера в організаційних змінах і як його досвід впливає на бачення того, як потрібно впоратися зі змінами, щоб отримати успішний результат. Встановлено, що авторитет лідера має значення для успішного подолання опору організаційних змін, зокрема, його неформального впливу на колектив.

Ключові слова: керівник, лідер, лідерство, моделі змін, організаційні зміни, управління змінами.

Актуальність.

На сьогодні необхідністю є вивчення питань лідерства і розвитку лідерського потенціалу в підприємствах, що зазнають постійних змін в їхньому середовищі. Очевидно, що успіх організацій значною мірою залежить від їх лідерів. Суб'єкти господарювання постійно зіштовхуються з потребою пристосовуватися до нових викликів впливу зовнішнього середовища. Для задоволення все більш зростаючих та обґрунтованих вимог споживачів, в підприємствах потрібно впроваджувати необхідні організаційні зміни, що сприятиме підвищенню рівня якості товарів (послуги), при цьому забезпечуючи ефективно управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням ролі лідера в управлінні підприємством багато уваги у своїх дослідженнях приділяли такі вчені, як: М. Альберт, В. П. Кондратьєва, А. Маслоу, М. Мескон, Г. В. Осовська, О. А. Осовський, Л. М. Сергеева, Р. Такер, Ф. Хедоури, П. Друкер, М. Я. Хромей та ін. Проблематика управління змінами суб'єкта господарювання розглянута у роботах: Л. Грейнера, Є. Л. Гринь, О. В. Захарової, О. А. Карпюк, В. К. Лебедевої, К. Левіна та ін. Разом з тим, проведений аналіз наукових праць дає підстави стверджувати, що визначення ролі лідера при управлінні організаційними змінами в підприємствах потребує детальнішого вивчення.

Метою дослідження є розкриття сутності та ролі лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві.

Матеріали і методи.

У процесі дослідження для збору, аналізу, оцінки інформації і формування висновків було використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, порівняння і узагальнення.

Матеріали і методи.

У процесі дослідження для збору, аналізу, оцінки інформації і формування висновків було використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, порівняння і узагальнення..

Результати дослідження та їх обговорення.

Розділяємо думку, що «у сучасних економічних умовах на ефективність діяльності підприємств істотно впливають чинники зовнішнього середовища, кількість та інтенсивність дії яких щороку зростає. Невизначеність і складнопрогнозованість зовнішнього середовища значно ускладнюють вибір стратегії поведінки суб'єктів господарювання на ринку та негативно позначаються на ефективності їх діяльності. Несприятливі чинники становлять загрозу економічній безпеці підприємства, створюють кризову ситуацію, яка знижує його конкурентні позиції в ринковому середовищі» [1, с. 143]. Науковці зазначають: «в ході своєї діяльності підприємства стикається із впливом багатьох чинників зовнішнього середовища, що вимагає реалізації дій для забезпечення належного рівня адаптації. Динаміка впливу цих чинників

є високою, що обумовлює потребу у здійсненні постійного моніторингу та прийняття належних управлінських рішень, які включають впровадження та реалізацію організаційних змін. Внутрішнє середовище підприємства також в ході його функціонування виступає джерелом протиріч, які знижують ефективність його діяльності та вимагають вирішення. Зазначені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлюють контекст здійснення організаційних змін» [3]. Вважаємо, що у сучасних умовах ефективне лідерство є необхідним елементом успішної організації, незважаючи на те, чи це корпорація, малий бізнес чи мегапроект. Термін «лідер» (від англ. leader) в перекладі означає «керівник», але ці поняття не є тотожними. У 1948 році визначення поняття «лідер» дав відомий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.-М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill), а саме: «лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити» [13, с. 12].

Персонал організації позитивно реагує на керівництво, яке викликає довіру і повагу, незалежно від фундаментальної місії підприємства. Варто зазначити, що між поняттями «керівництво» і «лідерство» є спільне та відмінне (табл. 1).

Група науковців зазначають: «вважається, що завдання керівників – впливати на те, як співробітники думають і працюють, а розуміти і спрямовувати в потрібне русло почуття, які співробітники відчують і виражають на роботі, – не їхні

обов'язки» [2]. В науковій літературі вказано, що «і керівництво і лідерство є засобом координації, організації, управління стосунками членів соціальної групи, обидва реалізують процеси соціального впливу та обом феноменам властива субординація стосунків. Причому в керівництві це простежується досить виразно і закріплено посадовими інструкціями, а в лідерстві є менш помітно і заздалегідь не є окреслено. Відмінність між лідером і керівником – це природа мотивації співробітників і самого себе, прогностичне бачення свого колективу, відчуття ситуації, особливості ролей та функцій, які вони виконують» [15, с. 16]. Вважаємо, що для ефективного функціонування та розвитку колективу в підприємстві необхідні обидва підходи. Керівництво потрібне, щоб управляти ресурсами і людьми відповідно до визначених норм. Тобто, щоб досягти успіху організації варто мати динамічне і ефективне керівництво, яке чітко дотримується офіційних принципів. Водночас, керівництву не обійтись без лідерства, а саме без творчої рушійної сили, без довіри та цінностей, які об'єднали б співробітників і спонукали б їх до нових звершень. Керівник може бути, а може і не бути лідером, як і навпаки. Важливе завдання лідерства – встановити напрям руху діяльності, а керівництва – розділити ресурси для досягнення поставленої мети і завдань.

На основі аналізу наукової літератури встановлено, що лідери мотивують та впливають на інших працівників у групі для досягнення цілей, що часто включає прийняття змін. Зокрема, роль мотивуючого лідерства є критично важливою для забезпечення надійної комунікації в підпри-

1. Порівняльна характеристика понять «керівництво» і «лідерство»*

Автор	Визначення поняття «керівництво»	Автор	Визначення поняття «лідерство»
1	2	3	4
Прищак М., Лесько О. [11, с. 69]	Процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснюється керівником шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень.	Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. [12, с. 15]	Це те, чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов'язків.
Сергєєва Л., Кондратьєва В., Хромей М. [13, с. 10]	Право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу.	Сергєєва Л., Кондратьєва В., Хромей М. [13, с. 12]	Вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближаються, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.
Осовська Г., Осовський О. [10]	Процес впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети.	Такер Р. [5, с. 311].	Значно більше, ніж прийняття управлінських рішень, це вплив на розум та енергію тих людей, які мають зіграти свою роль в тому чи іншому процесі.
Лазоренко Т., Пермінова С. [8, с. 138]	Вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.	Друкер П. [5, с. 311].	Вдосконалене бачення і його перехід на новий рівень, підвищення ефективності праці співробітника, подолання природних обмежень особи. І найкращою основою для такого лідерства є дух управління, який завдяки щоденному застосуванню практичних методик укріплює високі принципи поведінки і відповідальності, високі стандарти ефективності і пошану до кожної конкретної людини і її праці.

Примітка* сформовано авторами

емстві, щоб позитивно вплинути на реакцію на зміни. При організаційних змінах керівнику необхідно бути ефективним лідером, щоб вчасно адаптувати суб'єкт господарювання під виклики сьогодення та забезпечити його зростання в перспективі. При управлінні організаційними змінами

керівник вирішує соціальні, економічні і технічні проблеми, а, отже, приймає комплекс рішень. Розуміння ролі лідера та функцій лідерства при управлінні організаційними змінами в підприємстві є одним з ключових аспектів успішного менеджменту. Науковці пропонують таке визна-

чення «управління організаційними змінами – це структурований процес, основним завданням якого є ініціювання, обґрунтування, планування та впровадження змін відповідно до технічних та економічних можливостей організації. Управляти організаційними змінами, – значить уповноважити та переконати організацію в цілому і кожного з її працівників взяти на себе відповідальність за власне майбутнє шляхом результативного використання праці, інтелекту та мотивів поведінки. Процес управління змінами в організації повинен бути послідовним, і його дія має посилюватися або слабшати залежно від наявних потреб і результатів діяльності» [7, с. 7-8].

Джордж Ленда у своїй праці «Зростання або смерть: об'єднуючий принцип трансформації» вказує, що функціонування організації є циклічне і взаємопов'язане з впровадженням змін. Науковець виокремлює фази діяльності суб'єкта господарювання. Відповідно, на етапі становлення організації характерний період невизначеності, відбувається пошук та апробація власної успішної діяльності на ринку. На другому етапі підприємство намагається вдосконалити та розширити свою діяльність орієнтуючись на індивідуальні особливості та акцентує свою увагу на внутрішніх процесах. На наступному етапі організація досягає максимального рівня діяльності, зростає конкуренція і можливе зниження інтересу до продукції і послуг. Наступає момент, коли підприємство обирає продовжувати туж діяльність або змінюватись і починати новий цикл успіху, так звана точка біфуркації [6]. Розробник моделі життєвого циклу організації Л. Грейнер у 1967 році запропонував

модель процесу успішного управління організаційними змінами (рис. 1).

За моделлю успішного проведення організаційних змін Л. Грейнера основними принципами ефективного функціонування підприємства є розподіл повноважень між учасниками процесу змін, послідовні дії керівництва для вдалого впровадження змін, делегування повноважень з метою знизити рівень майбутнього опору нововведенням. Науковці вважають, що «для планування змін та їх впровадження може бути корисно використовувати наочну модель, яка виокремлює три ключові етапи: підготовка основ, планування реалізації, а також впровадження та моніторинг, які ґрунтуються на трьох китах впровадження змін, якими є лідер (лідерство), відкрита постійна комунікація та залучення персоналу, зацікавлених сторін. Серцевиною процесу є розвиток і підтримка довіри, а також мета процесу змін» [12, с. 135] (рис. 2).

У сучасному світі, що змінюється, перед підприємствами щоденно виникає необхідністю реагувати на нові виклики та забезпечувати відповіді на них. Очікування споживачів сьогодні є високими, а неспроможність їх задовольнити може призвести до серйозних наслідків як з точки зору зниження рівня задоволення їх потреб, так і у сенсі загальної довіри клієнтів. При забезпеченні необхідних змін підприємства повинні орієнтувати свою політику і підходи на задоволення очікувань споживачів. Такі дії вимагають посилення ролі лідерів змін, адаптивного управління та безперервного моніторингу чинників впливу на підприємство.

Науковці зазначають: «економічна ефективність діяльності вітчизняних підприємств та їх організаційно-пра-



Рис. 1. Модель успішного проведення організаційних змін Л. Грейнера*

Примітка*[7, с. 41]



Рис. 2. Матриця підготовки та впровадження змін*

Примітка*[12, с. 135].

вова структура – динамічні явища, що знаходяться в постійному розвитку та потребують безперервного вдосконалення. Вітчизняні керівники підприємств досить часто використовують стандартні, класичні методи управління, що не спроможні повною мірою реалізувати можливості у виробництві та реалізації продукції» [14]. Дослідження різних аспектів управління змінами в підприємстві свідчать, що це процес організаційних і особистих змін. Особливе значення необхідно приділити питанням комунікації та персоналу, які потребують розвитку у керівників soft skills, орієнтованих на управління людськими ресурсами. Вважаємо, що «головним завданням керівного складу підприємства є впровадження продуктивних організаційних ідей та наукових знань» [4, с. 49]. Для ефективного управління персоналом важливо створити сприятливі фізичні та психологічні умови праці, тобто забезпечити баланс між роботою і приватним життям, що передбачає орієнтацію політики на основні фази життя працівників (народження та виховання дітей, одруження, піклування про літніх батьків тощо). Для цього необхідно створювати умови для постійного навчання працівників, розвитку лідерських якостей керівників усіх рівнів. Тобто, керівник підприємства має усвідомлювати необхідність управління змінами, ведення змін, розуміти, як сприймаються зміни, що можуть бути причини опору змінам. Ключовою є спроможність надихати і залучати працівників, зацікавлених сторін до впровадження змін в організаційній культурі. При ефективному управління організаційними змінами в підприємстві важливе значення займає концептуальне

мислення лідера, тобто його вміння формувати бачення мети і розуміння, які ресурси необхідні для досягнення бажаного результату та чим нова ідея відрізняється від існуючих. Науковці [7, с. 32], виділяють шість завдань, що вирішує керівництво при здійсненні організаційних змін, кожне з яких вимагає особливого стилю управління (табл. 2).

Статус керівника-лідера в підприємстві серед підлеглих базується на посадовому статусі (службовий авторитет) і на завойованому престижі (особистий авторитет). Для успішного подолання опору змін має значення авторитет лідера, а саме його неформальний вплив на колектив, що ґрунтується не лише на його знаннях, моральних якостях та досвіді, а й на наданні підлеглим змоги для самореалізації і самовираженні, раціональному використанню робочого часу, захопленні працівників до постановки та досягненні високих результатів.

Погоджуємося з думкою науковців, що «в сучасних умовах організаційні зміни як чинник управління розвитком компанії визначаються як освоєння компанією нових ідей та моделей поведінки. Організаційні зміни визначають ті реформи, в процесі яких досягається зміна цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасних змінах методів, стратегій та систем» [9, с. 6]. Організаційна рутинність, консерватизм і перешкоди при реалізації нововведень є проблемами успішного управління організаційними змінами в підприємстві. Вдало працювати з опором змін, що відбуваються при трансформації на індивідуальному та організаційному рівні, одне з найскладніших завдань керівників, що є наслідком процесів прийняття рішень та вирішення проблем.

2. Завдання керівника при здійсненні змін**

Завдання	Визначення	Коли використовувати	Недоліки підходу
1	2	3	4
Навчання	Керівник заохочує та підтримує співробітників на шляху до здобуття чогось нового. Розвиває їх вміння і навички.	Коли встановлено, що працівникам недостатньо того рівня знань та вмінь, які отримано ними під час навчання та практичної роботи.	Підхід не годиться, якщо менеджер є поганим наставником чи мотивація співробітника на досить низькому рівні.
Задавання тону	Керівник підвищує планку та чекає від співробітників трохи більшого. Прискорює темп.	Коли члени команди демонструють високу мотивацію та професійну компетенцію.	Виснажує сили при надмірному вживанні. Не підходить, якщо члени команди не мають практичного досвіду.
Демократія	Керівник запитує думку команди та враховує її при прийнятті рішення.	Коли члени команди можуть внести свій внесок у досягнення мети.	Може ні до чого не привести, якщо члени команди не мають досвіду.
Залучення	Керівник встановлює із співробітниками дружні відносини, застосовуючи позитивний зворотний зв'язок.	При розриві чи ослабленні міжособистих зв'язків, погіршенні морально-психологічного клімату.	Неефективний, якщо використовується сам по собі, без застосування інших інструментів управління.
Авторитаризм	Керівник вмовляє співробітників та залучає їх привабливим майбутнім.	При поступових змінах. Менеджер проявляє ентузіазм та користується довірою.	Має негативний ефект, якщо менеджер не користується довірою у колективі.
Примушення	Керівник вказує співробітникам, коли та що робити.	Під час кризи або на початкових етапах впровадження змін.	Заохочує залежність працівників від керівника. Люди перестають думати.

Примітка*[7, с. 32].

Висновки й перспективи подальших досліджень.

Встановлено, що сучасні зміни впливають на появу інноваційного бачення і модернізації суб'єктів господарювання, яке неможливо без керівників із лідерськими якостями. Ключовим завданням лідера, у контексті управління змінами підприємства, є його спроможність забезпечити успішну й ефективну роботу структурних підрозділів для досягнення встановлених цілей. Аналіз наукової літератури щодо ролі лідерства в підприємстві доводить, що

запорукою ефективного управління змінами має бути власний приклад служіння і прихильність визнаним цінностям організаційної культури в поведінці керівника.

Список використаних джерел

1. Балановська Т., Гогуля О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. с. 142—161. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>

2. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.79
3. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44
4. Гудзинський О. Д., Драмарецька К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: монографія. Київ. ЦП «Компринт», 2015. 256 с.
5. Державне управління: підручник: у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
6. Джорджа Т. Ленда. Зростання або смерть: об'єднуючий принцип трансформації, Нью Йорк: Дельта, 1974. 267 с.
7. Захарова О. В. Методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління організаційними змінами». Черкаси: ЧДТУ, 2016. 113 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/260/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82.%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.%20%D0%A3%D0%97.pdf>
8. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
9. Лебедева В. К. Управління змінами в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 48 с.
10. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2006. 664 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
11. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
12. Розвиток лідерства. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с. URL: <http://www.ucs-hrm.org.ua/novini/novini/posibnik-z-klasifikaciyi-posad-ta-posibnik-z-rozvitku-liderstva-%E2%80%93elektronni-versiyi.html>
13. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf
14. Харченко, В., & Харченко, Г. (2021). Інформаційне забезпечення перспективного розвитку аграрного підприємництва. *Економіка та суспільство*, (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>
15. Щербак Н. В. Навчальний дистанційний курс «Лідерство (на парламентській службі)». 2020. 180 с. URL: <https://e-learning.in.ua/storage/109/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%83.pdf>

References

1. Balanovska, T., Gogulya, O., Dramaretska, K., Voskolupov, V. and Holik, V. (2021). "Using marketing management to ensure competitiveness of agricultural enterprises". *Agricultural and Resource Economics*, vol. 7. no. 3. p. 142—161. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.09>
2. Havrysh, O., Dramaretska, K. and Hrozovskiy, M. (2021). "The role of corporate culture in motivation of enterprise staff". *Efektivna ekonomika*. [Online]. vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715> DOI: 10.32702/2307-

- 2105-2021.12.79
3. Gryn, E. (2018). "The concept of organizational changes management of an enterprise", *Efektivna ekonomika*. [Online]. vol. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44
 4. Hudzynskiy, O. D., Dramaretska, K. P. (2015). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh yikh innovatsiinoho rozvytku*. Kyiv. Ukraine.
 5. Kovbasiuk Yu. V., Vashchenko K. O., Surmin Yu. P. ta in. (2012). *Derzhavne upravlinnia* [State management]. Kyiv. Dnipro. Ukraine
 6. George T. Ainsworth-Land (1974). "Grow or Die: The Unifying Principle of Transformation". New York: Delta. 267 p.
 7. Zakharova O. V. (2016). *Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy* [Management of organizational change]. Cherkasy, Ukraine. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/260/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82.%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.%20%D0%A3%D0%97.pdf>
 8. Lazorenko T. V., Perminova S. O. (2021). *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv, Ukraine. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
 9. Lebedieva V. K. (2018). *Upravlinnia zminamy v mizhnarodnomu biznesi* [Management of changes in international business]. Dnipro. Ukraine.
 10. Osovska H. V., Osovskiy O. A. (2006). *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv, Ukraine. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
 11. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. (2016). *Psykhohiia upravlinnia v orhanizatsii* [Psychology of management in organization]. Vinnytsia, Ukraine. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykhohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
 12. Bizo L., Ibrahimova I., Kikot O., Baran Ye., Fedoriv T. (2012). *Rozvytok liderstva* [The development of leadership]. Kyiv. Ukraine. URL: <http://www.ucs-hrm.org.ua/novini/novini/posibnik-z-klasifikaciyi-posad-ta-posibnik-z-rozvitku-liderstva-%E2%80%93-elektronni-versiyi.html>
 13. Serheieva L. M., Kondratieva V. P., Khromei M. Ya. (2015). *Liderstvo* [Leadership]. Ivano-Frankivsk, Ukraine. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf
 14. Kharchenko, V & Kharchenko, H (2021). "Informatsiine zabezpechennia perspektyvnoho rozvytku ahrarnoho pidpriemnytstva". *Ekonomika ta suspilstvo*. (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-20>
 15. Shcherbak N. V. (2020). *Liderstvo* [Leadership]. URL: <https://e-learning.in.ua/storage/109/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%83.pdf>

Havrysh O. Dramaretska Kr. (2022).

THE ROLE OF A LEADER OF ORGANIZATIONAL CHANGES MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE.

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 13(2): 18-28.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24)

Abstract. *In their activities, enterprises are under the influence of external environmental factors, which requires managers to develop and implement appropriate actions. It has proven that the effective functioning of the organization is impossible without stable development, the main element*

of which is the process of managing organizational changes. That is why, there is a need to make appropriate management decisions, which include the implementation of organizational changes.

The article reveals the role of a leader of organizational changes management in the enterprise. The interpretation of the concepts of "leadership" and "management" by Ukrainian and foreign scientists is given, common and different between them are established. Theoretical and practical approaches to the development of leadership in enterprises are analyzed. Models of organizational changes management and the possibilities of their application in enterprises are presented. Six tasks are presented, which management solves when implementing organizational changes, each of which requires a special management style.

The role of the manager-leader in organizational change is investigated and how his experience affects in the vision how to deal with change in order to obtain a successful result. It was established that the leader's authority is important for successfully overcoming resistance to organizational changes, in particular, his informal influence on the team.

Key words. *manager, leader, leadership, change models, organizational changes, change management.*

ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА ТА СТАН ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

В.М. БУТЕНКО

доктор економічних наук, доцент Національного університету
біоресурсів і природокористування України
butenkovera25@gmail.com

П.С. ЯСТРЕБОВ

аспірант Національного університету біоресурсів і
природокористування України
pasha93m11@gmail.com

Анотація. У статті розглянуто переваги провадження органічного землеробства на території України, розвиток якого є досить актуальним навіть сьогодні, у воєнний час. Визначено негативний вплив на стан сільськогосподарських угідь використання застарілих агротехнологій та недотримання правил сільськогосподарської діяльності. Зазначено, що оскільки основними елементами органічного землеробства є система науково обґрунтованого обробітку ґрунту, ставлення до нього, як до відновлюваного ресурсу, впровадження пермакультурних технологій, мульчування та інших технологій, то все це приводить до збільшення родючості ґрунтів. Встановлено переваги органічного землеробства перед традиційним, а саме: екологічні, споживчі, економічні, соціальні, які проявляються в основному через екологізацію виробництва, зміну техніки та підходів до висадження рослин, заміну традиційних хімічних добрив, отрут, пестицидів на органічні. Екологічні переваги полягають у збереженні родючості та структури ґрунтів, зниженні фітопатогенного фону, призупиненні процесів деградації ґрунтів та відновленні біорізноманіття. Споживчими перевагами в основному є поліпшення якісних характеристик продуктів харчування, вирощених органічним способом. Економічні переваги знаходять прояв у підвищенні ефективності виробництва органічної продукції, зростання ВВП та рівня зайнятості. До соціальних переваг віднесено зниження ризиків різного роду захворювань споживачів органічної продукції.

Здійснено аналіз динаміки основних показників розвитку органічного землеробства в Україні, а саме: кількість операторів (виробників) органічних продуктів та площі земель під органічною продукцією. Відзначено позитивну динаміку зростання кількості виробників органічних продуктів та площі земель, на яких вирощується органічна продукція.

Оскільки органічне землеробство сприяє подальшому зміцненню екологічного балансу, то його розвиток спостерігається у більше, ніж у 180 країнах та відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку. Визначені перева-

га ведення органічного землеробства формують необхідність розвитку даної сфери і в Україні.

Ключові слова: органічна продукція, органічне землеробство, економічні переваги, споживчі переваги, екологічні переваги, соціальні переваги.

Актуальність.

Органічне землеробство та його розвиток є досить актуальним на сьогодні через низку його економічних, екологічних та соціальних переваг, які є досить очевидними в наш час. Нарощування обсягів сільськогосподарського виробництва, яке постійно відбувається в усьому світі, постійно підвищує навантаження на навколишнє середовище, виснажує ґрунти, приводить до забруднення ґрунтів, водою і продукції хімікатами, що в результаті погіршує якість сільськогосподарської продукції. Як відомо, органічне землеробство має екологічні переваги, які знаходять прояв перш за все у принципі обробки ґрунту та внесенні добрив, використанні ресурсоощадливих технологій, мінімізації механічної обробки ґрунту та виключенні використання синтетичних речовин.

Одним із важливих моментів є також те, що органічне землеробство забезпечує значні переваги для здоров'я сільськогосподарських працівників, знижує ризик втрати здоров'я, адже саме аграрії найбільш піддаються впливу пестицидів та інших хімічних сполук, які використовує традиційне сільськогосподарське виробництво. Вживання органічних продуктів мінімізує для споживачів шкоду від токсичних хімічних речовин, які містять у своєму складі переважна більшість вирощених іншими способами овочів та фруктів. Також в органічній продукції міститься на-

багато більше поживних речовин, мінералів та вітамінів, ніж у продукції, яку виробляються звичним способом. Війна в Україні знижує темпи розвитку органічного землеробства, проте дане питання все одно є досить актуальним через прагнення споживачів до підвищення якості споживання та здорового способу життя. Виробництво органічної продукції формує реальну вигоду для навколишнього середовища та здоров'я споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням сутності та особливостей формування управлінської звітності займалися такі вчені: Гладій І. (2018), Гладій І., Дзюба О., та Майстер Л. (2019), Марчук У., Фабіянська В. (2017), Григоренко О. (2018), Осадча Г. та Синявська Ю. (2018), Проданчук, М., Теоретичні основи і проблеми розвитку виробництва та реалізації органічної продукції вивчаються багатьма вченими. Зокрема, О. Гаража висвітлює перспективи розвитку органічного землеробства у контексті забезпечення населення екологічно чистою та якісною агропродовольчою продукцією (Гаража, 2021). А. Мартинюк, А. Ткаченко та інші розглядали особливості виробництва органічної продукції в Україні в різні періоди (Мартинюк, 2017; Ткаченко, 2018). Ю. Лупенко визначав основні фактори, які впливають на формування попиту та пропозиції на

ринку органічної продукції (Лупенко, 2013). О. Кустовська здійснювала оцінку розвитку органічного землеробства в Україні в контексті змін законодавчих актів (Кустовська, 2018). Н. Шмиголь та інші здійснювали аналіз тенденцій на внутрішніх ринках та в міжнародній торгівлі органічної продукції в Україні та Польщі (Шмиголь & Łuczka, 2022). Є. Милованов розглядав зарубіжний досвід правового регулювання органічного виробництва та окреслив напрями удосконалення вітчизняного законодавства для розвитку виробництва органічної продукції (Милованов, 2018). Також упродовж останніх років спостерігається зростання інтересу до досліджень екологічних форм просторового управління, включаючи органічне землеробство в країнах Європейського Союзу. Це пов'язано як зі зростаючим інтересом до екології, сталого розвитку, біоекономіки (Wood S. et al., 2015; Muller A. et al., 2017).

Проте сучасні реалії розвитку органічного виробництва вимагають більш детальнішого вивчення даного питання та визначення напрямів розвитку сучасного органічного землеробства в Україні.

Мета статті. Метою даної статті є дослідження стану органічного землеробства в Україні, визначення основних переваг, які стимулюють розвиток органічного ринку в Україні.

Матеріали та методи дослідження.

При проведенні дослідження використанні загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, зокрема, діалектичний – для визначення актуальності й теоретичної бази до-

сліджуваної проблеми; системний підхід – для формування структури і взаємозв'язку елементів наукового дослідження; метод аналізу – для визначення та групування переваг органічного землеробства; графічний – для подання результатів аналізу розвитку органічного виробництва; метод узагальнення – для формування висновків.

Результати дослідження та їх обговорення.

Важливим аспектом для вітчизняної економіки є розвиток органічного землеробства, що забезпечує населення екологічно чистою, високоякісною та безпечною сільськогосподарською продукцією. За попередні десять років в Україні спостерігається деградація сільськогосподарських угідь, зниження родючості ґрунтів, які є основою продовольчої безпеки України та зайнятості сільського населення. Процеси руйнування та деградації ґрунтів нарощують свою інтенсивність за рахунок аграрних технологій, які наразі вже застаріли та нехтуванням законів та правил ведення сільськогосподарської діяльності. На сьогодні вже маємо небезпечний для держави рівень економічної нестабільності в сільському господарстві, а саме: вплив ерозії сягає 57,5% земель, кількість еродованих земель щорічно збільшується на 80 – 90 тис. га. Через ерозію щорічно втрачається близько 11 млн. т гумусу; 0,5 млн. т азоту; 0,4 млн. т фосфору та 0,7 млн. т калію, а 38% земель є переущільненими. За останній час площа кислих і солонцевих ґрунтів має тенденцію до зростання. На сьогоднішній день для майже 40% орних земель країни необхідне проведення хімічної меліора-

ції (комплексу заходів, які спрямовані на поліпшення фізико-хімічних та фізичних властивостей ґрунтів – гіпсування та вапнування) (Концепція держпрограми, 2018). А якщо врахувати наслідки повномасштабного воєнного вторгнення Російської Федерації, то негативний вплив на ґрунти стає ще більшим.

Сільське господарство також сприяє зміні клімату, на нього припадає близько 25% глобальних викидів парникових газів. І зміна клімату, ймовірно, негативно вплине на сільськогосподарське виробництво через підвищення середньої температури, збільшення частоти екстремальних погодних умов (Paglia E, 2021) Тому на сучасному етапі без нових типів технологій стале сільське господарство та продовольча безпека не можуть стати реальністю найближчим часом (Matin Qaim, 2020).

Розвиток органічного землеробства значною мірою сприяє скороченню використання хімічних добрив, пестицидів, антимікробних препаратів та позитивно впливають на наш клімат, навколишнє середовище, біорізноманіття та добробут тварин. Органічне сільське господарство сьогодні – це стійка світова виробнича система, яка має чітко сформульовані принципи, ідеологію, стандарти виробництва, відоме загальноприйняте маркування і характеризується довірою споживачів. Базовими елементами органічного землеробства є система науково обґрунтованого обробітку ґрунту, ставлення до нього, як до відновлюваного ресурсу, використання якого повинно відбуватися на принципах сталості. Базою ведення органічного сільського господарства є екологічні процеси, існуюче біорізноманіття та цикли, які є адаптовани-

ми до місцевих умов, що забезпечує збереження родючості ґрунтів та екосистем. На думку вчених, деякі особливості органічного землеробства сприяють досягненню Цілей сталого розвитку. Зокрема, включення біотехнологічних інновацій в органічне землеробство приведе до зменшення використання забруднювачів навколишнього середовища (наприклад, синтетичних пестицидів і неорганічних добрив) (Kai P.Purnhagen, 2021).

Відповідно до Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» органічне виробництво – це сертифікована діяльність під час якої виготовляється сільськогосподарська продукція (сюди також включені всі стадії технологічного процесу, а саме первинне виробництво (в тому числі збирання), підготовка, обробка, змішування та пов'язані з цим процедури, наповнення, пакування, переробка, відновлення та інші зміни стану продукції), що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції (Про основні принципи, 2022). Тобто, під час виробництва органічної продукції заборонено використовувати хімічні речовини та отрути для боротьби з хворобами рослин, бур'янами, шкідниками, а також мінеральні добрива синтетичного походження. В органічному виробництві захист рослин здійснюється в основному за допомогою препаратів натурального походження, а ґрунт живлять органічними добривами. У цій діяльності також категорично заборонено використовувати генетично модифіковані організми (ГМО) та похідні від них. Обов'язкове застосування сівозмін,

використання сортів рослин, які будуть адаптованими до місцевих умов, формування умов для відновлення функціонального біорізноманіття будуть в перспективі позитивно сприяти подальшому зміцненню екологічного балансу в аграрній сфері. Саме тому розвиток органічного землеробства спостерігається у більше, ніж у 180 країнах та відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку. Зокрема, Європейський Союз у своїх планах зазначив на необхідності до 2030 року скоротити використання хімічних добрив на 25%, пестицидів на 50%, збільшити частку органічного землеробства в аграрному секторі Європи до 25%, та забезпечити значне зростання органічної аквакультури (Official website, 2022).]

Однією з важливих переваг органічного землеробства, є те, що воно має потенціал для підвищення зайнятості сільського населення і поживлення роботи дрібних фермерських господарств, що в свою чергу є досить великою соціальною перевагою. Паралельно зі зростанням органічно-

го землеробства збільшуватиметься і зайнятість сільського населення, так як, в органічному землеробстві здебільшого використовується ручна праця. Крім того, перехід до органічного землеробства у соціально-просторовій мережі базується на основі соціальної ідентичності фермерів, оскільки фермери, які схожі, зокрема, за стилем ведення господарства, збігаються у поглядах на розвиток органічного землеробства (Floor H. W. Ambrosius, 2022). Тому органічне землеробство сприяє розвитку механізмів соціальної взаємодії в аграрній сфері. Органічне землеробство може забезпечити збереження традиційних елементів ведення сільського господарства у кожному регіоні, а також зменшить міграції населення до мегаполісів.

Таким чином, можна виділити основні переваги органічного землеробства у різних сферах (рис. 1).

Зазначені переваги ведення органічного землеробства формують необхідність розвитку даної сфери і в Україні. Зокрема, необхідно відзна-

Екологічні переваги	Споживчі переваги	Економічні переваги	Соціальні переваги
<ul style="list-style-type: none"> • Збереження природної родючості ґрунту упродовж багатьох років • Збереження вологи у ґрунті • Зниження фітопатогенного фону у ґрунті • Збереження структури ґрунту • Призупинення процесів деградації ґрунтів • Зменшення резистентності хвороб та шкідників до біологічних засобів захисту рослин • Збереження природних ентомофагів • Відновлення біорізноманіття 	<ul style="list-style-type: none"> • Біологічно повноцінна продукція, вирощена на здоровому ґрунті, без хімічної стимуляції • Продукти, у яких відсутні ГМО • Натуральна, свіжа, місцева, сезонна продукція • Продукцію зі зрозумілим та прозорим походженням, відомим місцем виробництва, включаючи всі інгредієнти (кожен інгредієнт також проходить сертифікацію). • Поліпшення якісних характеристик продукції (смак, запах, вміст вітамінів, мінералів, мікроелементів та ін. показників) 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення рентабельності продукції • Незалежність від зовнішніх джерел фінансування • Підвищення конкурентоспроможності • Зростання прибутковості виробництва продукції • Удосконалення системи управління ресурсами та витратами • Ресурсозбереження за рахунок замкнутого циклу виробництва • Зростання ВВП за рахунок розширення експорту • Підвищення рівня зайнятості 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення імунітету • Зниження факторів, які провокують алергію та інші захворювання • Зменшення хімічного пресу (хімічні пестициди та добрива, хімічні харчові добавки заборонені) на імунітет та організм загалом. • Збереження ендокринної системи через відсутність пасивного вживання гормонів росту • Зниження ризику розвитку антибіотикорезистентності • Зменшення ризику втрати здоров'я при роботі на полях за рахунок уникнення контакту з хімічними пестицидами

Рис. 1. Переваги органічного землеробства

Джерело: розроблено авторами

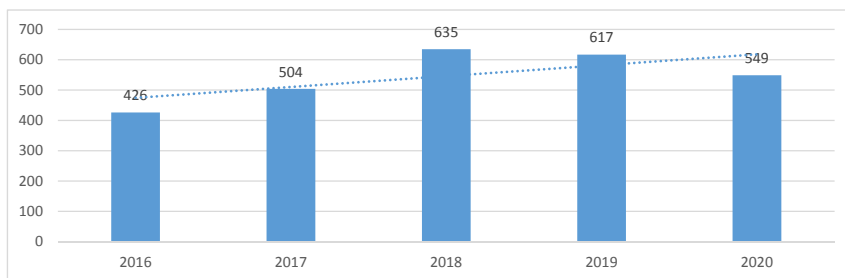


Рис. 2 Кількість операторів (виробників) органічних продуктів

Джерело: (Органічне виробництво, 2021)

чити збільшення кількості операторів (виробників) органічної продукції (рис. 2).

Згідно із Законом України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», оператором або виробником є юридична особа чи фізична особа, тобто підприємець, який займається виробництвом або продажем продукції, яка має органічний сертифікат, відповідно до правил обігу та маркування органічної продукції [Про основні принципи, 2022).

Аналіз свідчить, що у 2020 році порівняно із 2016 роком кількість виробників органічних продуктів збільшилася на 28,9% і становила 549 операторів органічного ринку, з них 419 є сільськогосподарськими виробниками (Органічне виробництво, 2021). У 2018 році було прийнято Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», у якому було визначено вимоги до обігу та маркування органічної продукції, яку виробляють фермери та яка ввозиться на митну територію України або вивозиться з країни к рамаках експортних операцій, та яку необхідно щороку сертифікувати для

підтвердження відповідності вимогам чинного законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, у результаті чого окремі господарства не змогли підтвердити статус органічних, тому їх кількість зменшилась на 86 одиниць (Про основні принципи, 2022). Зменшення кількості операторів у 2020 році порівняно з 2019 роком на 68 одиниць теоретично можна пов'язати із початком пандемії COVID-19, результатом якої стало зменшення активності малого та середнього бізнесу в цілому.

Оператори (виробники), в свою чергу, для своєї діяльності займають частину сільськогосподарських земель, на яку отримують відповідні сертифікати, які свідчать про те, що на даній землі можна вирощувати органічні продукти. Площі такої землі також зростають, про що свідчить їх динаміка за 2016-2020 роки (рис. 3).

За даними моніторингу Міністерства аграрної політики та продовольства України у 2020 році всього площа сільськогосподарських органічних земель та земель з перехідним періодом склала 462 тис. га (1,1 % від загальної площі земель сільськогосподарського призначення України).

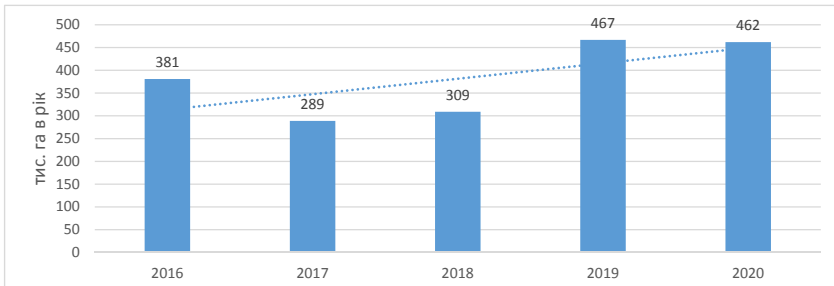


Рис. 3 Кількість земель під органічною продукцією тис. га

Джерело: (Органічне виробництво, 2021).

Найбільша кількість українських органічних господарств зосереджено в Київській, Полтавській, Одеській, Вінницькій, Херсонській, Закарпатській, Львівській, Житомирській областях. За даними Федерації органічного руху України та Міністерства економіки України, вітчизняні сертифіковані органічні господарства мають різний розмір. Досить багато операторів вирощують органічну продукцію на декількох гектарах, а деякі займають площі у декілька тисяч гектарів сільськогосподарських угідь (Органік в Україні, 2020). Як правило, дрібні виробники органічної продукції спеціалізуються, в першу чергу, на вирощуванні плодоовочевої та ягідної продукції, нішевих культур. Більші за розміром господарства орієнтовані на виробництво зернобобових культур та ягід.

За розрахунками вчених, за рахунок часткової окупації Херсонської та Запорізької області, станом на червень 2022 р. Україна втратила 126,2 тис. га угідь з органічним та перехідним статусом, або 27,3% від їхньої загальної площі. Крім того, близько 40% Харківських громад також є окупованими. У результаті чого, загальні втрати сільськогосподарських угідь по Україні становлять не менше 22%

(Шмиголь & Łuczka, 2022).

Органічна продукція користується попитом не тільки в Україні, але і за кордоном, що відкриває багато можливостей для нашої країни. Завдяки зростанню попиту в країнах ЄС та світі на органічну продукцію, відставанню площ під органічним землеробством від цього попиту та необхідності забезпечення українського населення якісними та безпечними продуктами харчування, органічне землекористування в Україні за умови стабілізації економічної й політичної ситуації може стати одним з найбільш динамічних напрямків розвитку аграрного сектору. Маючи досить високий потенціал Україна може наростити обсяги виробництва органічної продукції як для споживання в середині країни, так і для експорту за кордон.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Ведення органічного землеробства передбачає цілий ряд переваг: екологічні, економічні, споживчі, соціальні. Ці переваги досягаються за рахунок ведення більш чистого та екологічного виробництва на землях сільськогосподарського призначен-

ня. Зазначені переваги стимулюють розвиток органічного землеробства, що привело до збільшення кількості операторів органічної продукції на 28,9% у 2020 році порівняно із 2016 роком, а площі земель, задіяної для вирощування органічної продукції – на 81 тис. га.

Відповідно до Національної економічної стратегії розвитку до 2030 року (Про затвердження, 2021), частка органічних та перехідних угідь в Україні повинна зрости з 1,1% у 2020 році до 3,0% і більше, експорт органічної продукції повинний збільшитись з 204 млн. дол. у 2020 році до 1 млрд дол.

Перспективами подальших досліджень є виокремлення та аналіз основних факторів, які впливають на розвиток органічного землеробства в Україні.

Список використаних джерел

1. Гаража О.П. Перспективи розвитку органічного землеробства України. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2021. №27. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/prospects-for-the-organic-agriculture/>
2. Мартинюк А. Сучасний стан виробництва органічної продукції в Україні. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2017. Vol. 3, № 4. С. 109–123.
3. Ткаченко А. С. Стан та перспективи органічного сільського господарства в регіонах України. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2018. № 2. С. 49-54.
4. Лупенко Ю. О. Формування попиту та пропозиції на ринку органічної продукції. *Органічне виробництво і продовольча безпека*. Житомир: «Полісся». 2013. С. 3–9.
5. Кустовська О.В., Оцінка розвитку органічного землеробства в Україні. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Zemleustriy/article/viewFile/11787/10792>.
6. Шмиголь Н., Łuczka W. Оцінювання розвитку органічного землеробства в Україні та Польщі. *Управління змінами та інновації*. 2022. №3.. С. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-9>
7. Милованов Є. Правові засади регулювання органічного виробництва в країнах ЄС. *Економіка АПК*. 2018. № 5. С.117-125.
8. Wood Stephen A., Karp Daniel S., De Clerck Fabrice, Kremen Claire, Naeem Shahid, A.Palm Cheryl. Functional traits in agriculture: agrobiodiversity and ecosystem services. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tree.2015.06.013>
9. Muller A., Schader Christiana, El-Hage Scialabba Nadiac, Brüggemann Juditha, Isensee Annea, Erb Karl-Heinz, Smith, Petee, Klocke Petera, Leiber Floriana, Stolze Matthiasa, Niggli Ursula. Strategies for feeding the world more sustainably with organic agriculture. 2017. *Nature Communications*. №8. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41467-017-01410-w>
10. Концепція держпрограми розвитку органічного виробництва в Україні. Федерація органічного руху, в Україні. URL: <https://organic.com.ua/konczepczya-derzhprogrami-rozvitku-organichnogovirobnictva/>
11. Paglia E., Parker C. The intergovernmental panel on climate change: guardian of climate science. In *Guardians of Public Value*. 2021. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-51701-4_12
12. Matin Qaim. Role of new plant breeding technologies for food security and sustainable agricultural development. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2020. V. 42, № 2. pp. 129–150. DOI: <https://doi.org/10.1002/aep.13044>
13. Kai P. Purnhagen, Stephan Clemens, Dennis

- Eriksson, Louise O.Fresco, Jale Tosun, Martin Qaim, Richard G.F.Visser, Andreas P.M. Weber, Justus H.H. Wesseler, David Zilberman. Europe's Farm to Fork Strategy and Its Commitment to Biotechnology and Organic Farming: Conflicting or Complementary Goals? Trends in Plant Science. 2021. № 6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tplants.2021.03.012>
14. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. Закон України від 10.07.2018. № 2496-VIII. Дата оновлення: 27.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення: 12.09.2022).
 15. Official website of the European Union. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/documents_en?f%5B0%5D=document_title%3Aorganic (дата звернення: 15.09.2022).
 16. Floor H. W. Ambrosius, Mark R. Kramer, Alisa Spiegel, Eddie A. M. Bokkers, Bettina B. Bock, Gert Jan Hofstede. Agricultural Systems. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agry.2021.103336>
 17. Органічне виробництво в Україні. Міністерство аграрної політики та продовольства України URL: <https://minagro.gov.ua/naryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini> (дата звернення: 12.09.2022).
 18. Органік в Україні. Федерація органічного в Україні. URL: <https://organic.com.ua/organic-v-ukraini/>
 19. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03.03.2021 р., №179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 18.09.2022).
- Ukraine. Electronic scientific publication on economic sciences «Modern Economics». №27. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/prospects-for-the-organic-agriculture/>.
2. Martynyuk, A. (2017). The current state of production of organic products in Ukraine. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal.. Vol. 3. № 4. p. 109–123.
 3. Tkachenko, A. S. (2018). State and prospects of organic agriculture in the regions of Ukraine. Visnyk of the Poltava State Agrarian Academy. № 2. p. 49-54.
 4. Lupenko, Yu. O. (2013). Formation of supply and demand in the market of organic products. Organic production and food safety. Zhytomyr: «Polissya». p. 3–9.
 5. Kustovska, O.V. Evaluation of the development of organic farming in Ukraine. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Zemleustriy/article/view-File/11787/10792>.
 6. Shmygol, N., Łuczka, W. (2022). Evaluation of the development of organic farming in Ukraine and Poland. Change management and innovation. №3. p. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-9>
 7. Mylovanov, YE. (2018). Legal basis of regulation of organic production in EU countries. Economy of agro-industrial complex. № 5. p.117-125.
 8. Wood Stephen A., Karp, Daniel S., De Clerck, Fabrice, Kremen, Claire, Naeem, Shahid, A.Palm, Cheryl. (2015). Functional traits in agriculture: agrobiodiversity and ecosystem services. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tree.2015.06.013>
 9. Muller, A., Schader, Christiana, El-Hage, Scialabba, Nadiac, Brüggemann, Juditha, Isensee, Annea, Erb Karl-Heinzd, Smith, Petee, Klocke, Petera, Leiber, Floriana, Stolze, Matthiasa, Niggli, Ursa. (2017). Strategies for feeding the world more sustainably with organic agriculture. 2017. Nature Communications. №8. DOI: <https://doi.org/10.1038/ncomms15888>

References

1. Garazha, O.P. (2021). Prospects for the development of organic agriculture in

- org/10.1038/s41467-017-01410-w
10. Concept of the state program for the development of organic production in Ukraine. Federation of Organic Movement, in Ukraine. URL: <https://organic.com.ua/koncepcziya-derzhprogrami-rozvitku-organichnogo-virobnicztva/>.
 11. Paglia, E., Parker, C. (2021). The intergovernmental panel on climate change: guardian of climate science. In *Guardians of Public Value*. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-51701-4_12
 12. Matin, Qaim. (2020). Role of new plant breeding technologies for food security and sustainable agricultural development. *Applied Economic Perspectives and Polic.* V. 42, № 2. p. 129–150. DOI: <https://doi.org/10.1002/aep.13044>
 13. Kai P., Purnhagen, Stephan, Clemens, Dennis, Eriksson, Louise, O.Fresco, Jale, Tosun, Matin, Qaim, Richard, G.F.Visser, Andreas, P.M. Weber, Justus H.H. Wesseler, David, Zilberman. (2021). Europe's Farm to Fork Strategy and Its Commitment to Biotechnology and Organic Farming: Conflicting or Complementary Goals? *Trends in Plant Science*. № 6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tplants.2021.03.012>
 14. On the basic principles and requirements for organic production, circulation and labeling of organic products. (2022). Law of Ukraine dated 10.07.2018. № 2496-VIII. Update date: 27.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (date of application: 12.09.2022).
 15. Official website of the European Union. (2022). URL: https://agriculture.ec.europa.eu/documents_en?f%5B0%5D=document_title%3Aorganic (date of application: 15.09.2022).
 16. Floor, H. W. Ambrosius, Mark, R. Kramer, Alisa, Spiegel, Eddie, A. M. Bokkers, Bettina, B. Bock, Gert Jan, Hofstede. (2022). *Agricultural Systems*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agry.2021.103336>
 17. Organic production in Ukraine. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2021). URL: <https://minagro.gov.ua/naryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini> (date of application: 12.09.2022).
 18. Organic in Ukraine. Federation of organic in Ukraine. (2020). URL: <https://organic.com.ua/organic-v-ukraini/>
 19. On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the CMU from 03.03.2021 p., №179. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (date of application: 18.09.2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (date of application: 18.09.2022).

Butenko V., Yastrebov P. (2022).

ADVANTAGES OF ORGANIC AGRICULTURE AND THE STATE OF ITS DEVELOPMENT IN UKRAINE.

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 14(3): 29-39.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.25-33](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.25-33)

Abstract. *The advantages of implementing organic farming on the territory of Ukraine, the development of which is quite relevant even today, in wartime are considered in the article. The negative impact on the condition of agricultural lands due to the use of outdated agricultural technologies and non-compliance with the rules of agricultural activity was determined. It is noted that since the main elements of organic farming are a system of scientifically based soil cultivation, treatment of it as a renewable resource, introduction of permaculture technologies, mulching and*

other technologies, all this leads to an increase in soil fertility. The advantages of organic farming over traditional farming have been established, namely: environmental, consumer, economic, social, which are manifested mainly through the greening of production, changes in techniques and approaches to planting plants, replacement of traditional chemical fertilizers, poisons, pesticides with organic ones. The ecological advantages consist in preserving soil fertility and structure, reducing the phytopathogenic background, stopping soil degradation processes, and restoring biodiversity. Consumer benefits are mainly the improvement of quality characteristics of organically grown food products. Economic advantages are manifested in the increase in the efficiency of production of organic products, the growth of GDP and the level of employment. Social benefits include reducing the risk of various diseases.

An analysis of the dynamics of the main indicators of the development of organic agriculture in Ukraine was carried out, namely: the number of operators (producers) of organic products and the amount of land under organic production. A positive trend of growth in the number of producers of organic products and the area of land on which organic products are grown was noted.

Since organic farming contributes to the further strengthening of the ecological balance, its development is observed in more than 180 countries and plays an important role in achieving the goals of sustainable development. The identified advantages of organic farming form the need for the development of this field in Ukraine as well.

Keywords: *organic products, organic farming, economic benefits, consumer benefits, environmental benefits, social benefits.*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

І. В. ЛЕВИЦЬКА,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
Національного університету біоресурсів і природокористування України
ilevytska@nubip.edu.ua

А. О. КЛИМЧУК

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державного університету «Житомирська політехніка»
ktgrs_kao@ztu.edu.ua

Анотація. Повномасштабна військова агресія щодо України стала значним викликом і для сфери готельно-ресторанного бізнесу: частина суб'єктів господарювання була вимушена повністю припинити діяльність або ж перепрофілювати її, що, в першу чергу, відобразилося на кадровому менеджменті. Натомість, персонал, що залишається, вимушений нести на собі подвійний, а деколи й потрійний тягар зобов'язань, що, однак, не компенсується відповідним зростанням заробітної плати. В цьому аспекті важливо налагодити дієві механізми підтримки працівників, покликані надавати їм не лише матеріальну, але й психологічну допомогу, забезпечувати дружню підтримку в складних ситуаціях тощо. З огляду на це одними із ключових викликів нової реальності стали питання ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану та активних бойових дій, що актуалізувало необхідність пошуку теоретичних і практичних аспектів їх подолання.

Мета дослідження полягає в характеристиці ключових викликів воєнного стану з точки зору кадрового менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі та визначити основні можливості й напрями їх застосування.

Методи. В дослідженні здійснено аналіз діяльності суб'єктів господарювання індустрії гостинності, виходячи з даних офіційної статистики та результатів опитувань провідних аналітичних компаній. Застосовано методи систематизації та класифікації для групування ключових викликів і можливостей у сфері управління персоналом суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу у відповідності до критерію територіального розташування.

Результати. Здійснено аналіз ключових показників діяльності індустрії гостинності в Україні та вітчизняного бізнесу в цілому у період дії воєнного стану.

Охарактеризовано ключові виклики для бізнесу у сфері управління персоналом, обумовлені повномасштабною військовою агресією. Здійснено систематизацію ключових викликів та можливостей кадрового менеджменту суб'єктів господарювання індустрії гостинності за критерієм територіального розташування. Надано характеристику специфічним викликам та можливостям кадрового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі в умовах війни.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, воєнний стан, персонал, управління персоналом, кадровий менеджмент

Актуальність.

Готельно-ресторанний бізнес – одна із найбільш постраждалих сфер бізнесу в Україні у період дії активних карантинних обмежень внаслідок дії COVID-19. І якщо заклади харчування змогли хоча б частково переорієнтувати діяльність з метою здійснення доставки замовлень чи роботи «на винос», намагаючись, в тому числі, зберегти основний штат працівників, то опитування гравців готельного ринку, проведене Асоціацією готелів та курортів України [1], засвідчило, що 75 % респондентів були вимушені скорочувати штат персоналу. При цьому, у понад 15 % випадків було скорочено більше 40 % штатного персоналу закладів розміщення.

Певні позитивні тренди у розвитку вітчизняної індустрії гостинності намітилися впродовж 2021 року – за даними Державної служби статистики України [2] поквартальний приріст доходів сфери готельно-ресторанного бізнесу у 2021 році відносно до показників попереднього року становив від 40 % до 80 %. Проте ситуація з чисельністю зайнятого персоналу в сфері тимчасового розміщення й організації харчування у 2021 році не покращилась, хоча й певним чином стабілізувалась: якщо впродовж 2020 року було вивільнено близько 6 %

працівників сектору – 18,6 тис. осіб, то в 2021 р. – лише 0,2 тис. осіб [2].

На 2022 рік індустрія гостинності мала значні сподівання в плані розвитку, проте 24 лютого 2022 року територія України була піддана повномасштабному військовому вторгненню, наслідком якого стали не лише значні руйнування та втрати населення на територіях ведення бойових дій, але й цілий ряд викликів та нових реалій зовнішнього середовища діяльності для бізнесу в цілому та для суб'єктів господарювання готельно-ресторанної сфери, зокрема. Одними із ключових викликів нової реальності стали питання ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану та активних бойових дій, що актуалізувало необхідність пошуку теоретичних і практичних аспектів їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Управління персоналом індустрії гостинності – системно вивчена й обґрунтована сфера управлінської науки. Водночас, проблематику удосконалення й уточнення окремих аспектів менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі актуалізував бурхливий розвиток світової пандемії, супроводжуваний різного роду карантинними обмеженнями в пе-

реважній більшості країн світу. Тут варто відзначити, що світова наукова спільнота питанням удосконалення кадрового менеджменту в індустрії гостинності в контексті впливу пандемії не приділяє значної уваги, за виключенням окремих дослідників з країн із невисоким рівнем розвитку економіки. Так, серед ключових робіт в даному напрямі варто виокремити дослідження стратегій кадрового забезпечення індустрії гостинності в М'янмі під час дії карантинних обмежень [3]; вивчення взаємозв'язку між практиками управління людськими ресурсами та сервісними новаціями індустрії гостинності Йордану [4]; систематизацію викликів кадрового менеджменту в індустрії гостинності на прикладі Непалу [5]; характеристику провідних ІТ-адаптованих практик кадрового забезпечення готельно-ресторанного бізнесу на матеріалах підприємств Індії [6].

Натомість, посилення необхідності вивчення й обґрунтування нових підходів та парадигм кадрового менеджменту індустрії гостинності в кризових умовах сприяло появі нових вітчизняних наукових розробок та напрацювань з даної тематики. В цьому контексті варто відзначити дослідження Б. Мізюка та Ю. Мирнова [7], присвячене удосконаленню методологічних засад системного управління в індустрії гостинності. Автори обґрунтовують наявність суттєвого резерву для розвитку індустрії гостинності в Україні, використання якого, однак, потребує переходу до нової системи управлінських парадигм, тобто до нової системи поглядів на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу з позицій теоретичних положень теорії систем, теорії організації, системного та си-

туаційного підходів та аналізу, економічної теорії, соціальної психології, інформатики та комп'ютерних технологій. Цікавим видається й дослідження ряду українських науковців [8], присвячене розвитку індустрії гостинності і, зокрема, розробці антикризової стратегії та вдосконаленню аналітичного забезпечення управлінських процесів, в складі якого сформовано систему показників оцінки внутрішньої стійкості до впливу кризових явищ підприємств індустрії гостинності.

В той же час, збройна військова агресія проти України зумовила прояс цілого ряду викликів і перешкод діяльності індустрії гостинності, яка ще не відновилася від кризових явищ, спровокованих світовою пандемією, що вимагає подальших наукових розробок окресленої проблематики.

Мета. Охарактеризувати ключові виклики воєнного стану з точки зору кадрового менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі та визначити основні можливості й напрями їх застосування.

Матеріали та методи дослідження.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні здійснено аналіз основних показників функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні з використанням даних офіційної державної статистики та результатів опитувань провідних галузевих асоціацій. Методологічною базою дослідження послужили загальнонаукові і спеціальні методи економічної теорії та економічного аналізу. Зокрема, методи порівняльного аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження; економіко-математичні – для оцінки

обсягів діяльності та управління персоналом індустрії гостинності України до повномасштабного військового вторгнення; графічні – з метою наочної ілюстрації та побудови діаграм стосовно предмета дослідження; абстрактно-логічні – для обґрунтування завдань, узагальнень та формулювання висновків.

Результати дослідження та їх обговорення.

Організації та менеджери в готельно-ресторанному бізнесі все частіше зіштовхуються з реальними проблемами у наборі, розвитку та підтримці відданої, компетентної, добре керованої та добре вмотивованої робочої сили, яка зосереджена на пропозиції високоякісного «продукту» все більш вимогливому та вибагливому клієнту [9]. Особливої гостроти для світової індустрії гостинності вказана проблема набула в період панування світової пандемії. Проте для України кадрова проблема в готельно-ресторанному бізнесі впродовж останньо-

го десятиліття має більш специфічні причини, як свідчать офіційні статистичні дані (рис. 1).

Перше значне скорочення чисельності зайнятих у вітчизняній індустрії гостинності мало місце в 2014 році, тобто з початком окупації частини територій й бойових дій на Сході нашої країни. Вже з 2015 року чисельність офіційно зареєстрованих працівників індустрії гостинності скоротилася більше, ніж на 10 % до показника 2014 року – частково внаслідок перереєстрації суб'єктів господарювання на окупованих територіях у відповідності до законодавства держави-агресора.

Активний розвиток галузі спостерігався у 2018–2019 рр., що супроводжувалося помітним зростанням чисельності зайнятих, проте введення карантинних обмежень помітно відобразилося на штатному розписі суб'єктів господарювання готельно-ресторанної сфери – було вивільнено більше 6 % працівників.

При цьому, згідно з даними розширеного дослідження стану та по-

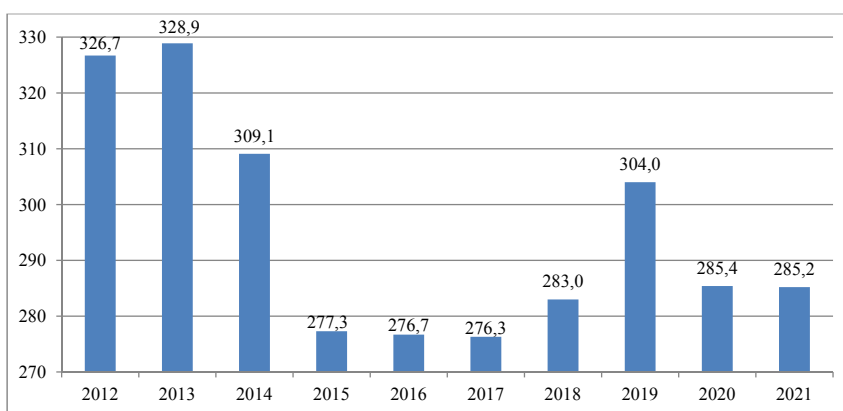


Рис. 1. Чисельність зайнятих у сфері тимчасового розміщування й організації харчування в Україні у 2012–2021 рр., тис. осіб*

* побудовано за даними [2]

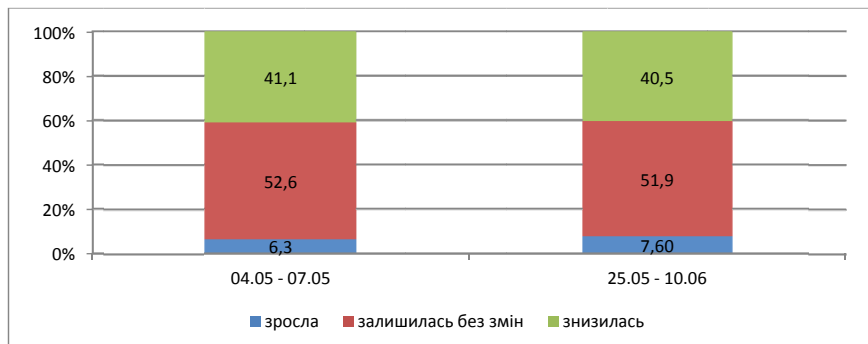


Рис. 2. Зміна кількості працівників опитуваних суб'єктів господарювання впродовж місяця*

* побудовано за даними [10]

треб бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, з початку війни було вивільнено більше одного мільйона працівників з сектору малого та середнього бізнесу, 27 % працівників переведені на роботу зі скороченою заробітною платою, а ще по 20 % відправлені у відпустку без збереження заробітної плати та скорочені станом на дату опитування [10]. В цілому ж, дані опитувань засвідчують, що близько 40 % опитуваних суб'єктів господарювання вимушені скорочувати штат (рис. 2).

За результатами іншого аналітичного дослідження [11], серед підприємців, які мали діючий бізнес на 24.02 2022 року, лише 14 % працюють у такому ж режимі, що й до війни; 31 % респондентів декларують часткову діяльність, а 45 % або майже не працюють, або призупинили свою діяльність в очікуванні кращих часів.

Війна значно вплинула на український бізнес: 79 % підприємців відзначили зменшення доходу, а 7 % – його повну втрату. При цьому, 42 % підприємців, які були вимушені при-

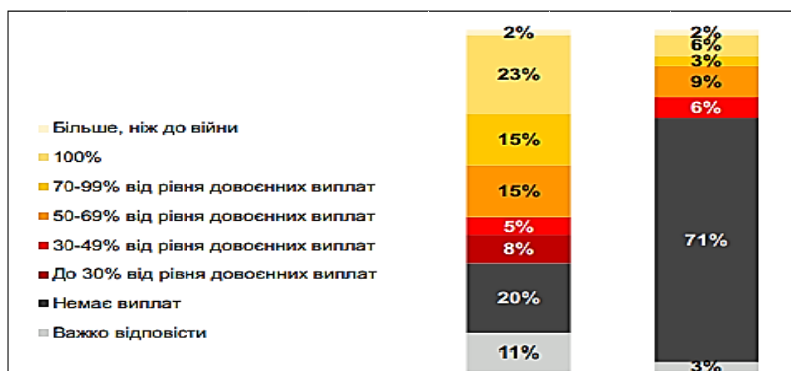


Рис. 3. Обсяг виплат працівникам діючого та призупиненого бізнесу в Україні у березні-квітні 2022 р.

* побудовано за даними [11]

пинити діяльність, відправили працівників у безоплатну відпустку, а 18 % – скоротили штат. Лише 22 % діючих суб'єктів господарювання зазначили, що режим роботи залишився без змін, порівняно з довоєнним часом [11].

Найскладнішим періодом як для бізнесу, так і для найманих працівників були саме весняні місяці – більше 20 % представників діючих бізнесів констатували фактичну відсутність жодних виплат персоналу (рис. 3).

Так, лише 23 % респондентів з числа представників діючого бізнесу відзначили, що рівень виплат працівникам з початку війни не змінився. Натомість 71 % опитаних представників суб'єктів господарювання, що вимушені були призупинити свою діяльність, констатували відсутність жодних виплат для свого персоналу.

Питання оплати праці в індустрії гостинності під час воєнного стану є особливо проблемними. Так, за даними Федерації профспілок України з посиланням на інформацію експертно-аналітичного центру кадрового порталу grc.ua [12] хоча власники

бізнесу й вказують одним із ключових завдань утримання та підтримку наявного персоналу, проте більшість з діючих бізнесів, не в змозі забезпечити працівникам довоєнний рівень оплати праці. Новим працівникам, яких наймають на роботу, пропонують значно нижчий рівень заробітної плати, аніж був у середньому до повномасштабної війни.

Так, у травні в більшості професійних сфер ще тривало зниження заробітних плат, а один з найменших рівнів оплати праці пропонували саме у сфері туризму, готельного та ресторанного бізнесу – всього 9 500 грн на місяць. В цілому середній рівень пропонуваної заробітної плати в індустрії гостинності знизився на 32 % [13].

Спільне дослідження компанії Deloitte в Україні та American chamber of commerce [14], проведене в квітні 2022 року, дозволило виокремити та структурувати ключові виклики у сфері управління персоналом для бізнесу, який опинився у безпосередній близькості до зони бойових дій (рис. 4).



Рис. 4. Структура ключових викликів у сфері управління персоналом під час воєнного стану*

* побудовано за даними [14]

Так, на думку респондентів, найвагомішими викликами є забезпечення безпеки персоналу, сприяння продуктивності його праці та підтримання неперервного проходження робочих процесів. Значно менш важливими питаннями для бізнесу зони бойових дій стала необхідність скорочення витрат та нерівномірність завантаження працівників. Всі інші питання сфери управління персоналом виявилися практично неактуальними для досліджуваних суб'єктів господарювання.

В цьому контексті маємо відзначити, що готельно-ресторанний бізнес України на період воєнного стану не всюди перебуває в рівних умовах і хоча загроза повітряної атаки зберігається по всій території нашої держави, однак визначальним за сучасних умов стало територіальне розташування підприємств індустрії гостинності. Саме тому проведене нами дослідження дозволило здійснити систематизацію ключових викликів та нових можливостей у сфері управління персоналом суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в залежності від територіальної близькості до зони бойових дій (табл. 1).

Фактично, маємо відзначити, що виклики сфери управління персоналом для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, обумовлені виключно військовим станом і бойовими діями, характерні лише в зоні безпосередньої близькості до бойових дій і частково у зоні високого ризику. Натомість для суб'єктів господарювання індустрії гостинності, розташованих в тилу, більш характерними є виклики, обумовлені не так військовим станом, як економічною ситуацією в країні в цілому. Так, суб'єктам господарювання зони безпосередньої

близькості до бойових дій першочергово варто турбуватися про збереження життя своїх працівників, а не про їх прихід на робоче місце, тобто у разі необхідності навіть допомогти з евакуацією, організувати переїзд у більш безпечне місце для проживання, в тому числі організувавши за потреби (чи за наявності такої можливості) релокацію власного бізнесу. Другий ключовий момент – безпека праці, а тому підприємствам, які продовжуватимуть діяльність, навіть на засадах волонтерства, варто в першу чергу облаштувати свої приміщення таким чином, щоб мінімізувати можливі наслідки від потрапляння ворожих снарядів.

Важливим викликом для кадрового менеджменту суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, розташованих у зоні високого ризику, є надмірне навантаження на персонал. Так, частина працівників змінює місце проживання, виїздить за кордон, шукає інші способи заробітку, враховуючи зниження рівня оплати праці в галузі і складність умов роботи. Натомість, персонал, що залишається, вимушений нести на собі подвійний, а деколи й потрійний тягар зобов'язань, що, однак, не компенсується відповідним зростанням заробітної плати. В цьому аспекті важливо налагодити дієві механізми підтримки працівників, покликани надавати їм не лише матеріальну, але й психологічну допомогу, забезпечувати дружню підтримку в складних ситуаціях тощо.

Щодо можливостей, які створюються для суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу під час воєнного стану, то варто відзначити, що підприємства індустрії гостинності, розташовані в зоні найви-

1. Структурування викликів та можливостей у сфері управління персоналом для суб'єктів індустрії гостинності за критерієм територіального розташування*

Територіальний критерій	Ключові виклики	Ключові можливості
Зона безпосередньої близькості бойових дій / окупації	Безпека персоналу (збереження життя працівників, членів їх родин)	Розвиток персоналу (швидке навчання новим видам діяльності, функціям в результаті перепрофілювання закладу тощо)
	Підтримка працівників на робочому місці (матеріальна, психологічна тощо)	
	Збереження кадрової документації	Налагодження чіткої та ефективної командної роботи
Зона високого ризику (розташування суб'єктів господарювання на значній відстані від зони бойових дій, однак поблизу об'єктів, що є цілями для повітряних атак агресора)	Безпека праці персоналу (створення умов для збереження життя працівників на робочому місці в умовах військової загрози)	Розвиток персоналу (опанування нових видів діяльності, розширення професійних можливостей, професійний ріст)
	Надмірне навантаження на працівників (за рахунок скорочення штату, відтоку кадрів тощо)	Підвищення продуктивності праці (за рахунок виконання того ж обсягу роботи меншою кількістю персоналу)
Зона низького ризику (території глибокого тилу)	Надмірне навантаження на персонал за рахунок збільшення кількості клієнтів (особливо на територіях активного прийому біженців)	Широкий вибір кадрів (наявність значної кількості людей, що бажають працевлаштуватися)
	Низький рівень оплати праці (особливо в порівнянні з довоєнним рівнем)	
	Висока плинність кадрів	Удосконалення кадрового менеджменту, формування мотиваційних систем оплати праці тощо
	Зниження рівня продуктивності діяльності і якості обслуговування	

* авторська розробка

щого ризику, окрім значних викликів і проблем у діяльності, отримують і певні можливості у сфері кадрового менеджменту. По-перше, це можливість активного розвитку персоналу за рахунок підвищення стресостійкості, адаптації до роботи в умовах високого навантаження, опанування ним нових функцій і видів діяльності, отримання нових професійних навиків, формування вмінь приймати рішення і брати на себе відповідальність у кожного окремого працівника тощо. Крім того, можливістю для колективу закладів індустрії гостин-

ності в разі продовження роботи у таких умовах є налагодження чіткої командної роботи, стійких «родинних» зв'язків у колективі.

Що ж стосується закладів готельно-ресторанної сфери, розташованих в зоні низького ризику, то для них можливостями, створеними виключно війною, є широкий вибір кадрів, що зумовлене переміщенням значних мас населення країни на тиллові території для тимчасового проживання. Інші ж можливості характерні для систем кадрового менеджменту будь-яких інших суб'єктів господа-

рювання. Проте варто відзначити, що саме значна пропозиція робочої сили, будучи можливістю для суб'єктів індустрії гостинності, породжує й нові виклики їх господарській діяльності в цілому, адже менеджмент перестає цінувати наявний персонал, що неминуче призводить до плинності кадрів і, в кінцевому підсумку, до погіршення якості обслуговування.

Висновки і перспективи.

Готельно-ресторанний бізнес України, діючи в умовах воєнного стану, хоча й поніс значні збитки і втрати, в тому числі руйнацію, проте проявив себе дуже гнучким і активним гравцем тилового забезпечення. Воєнні дії на території нашої держави спричинили появу значних викликів вітчизняній індустрії гостинності і, зокрема, її сфері управління персоналом, проте, в той же час, створили й певні можливості. Тому сучасний менеджмент суб'єктів індустрії гостинності в процесі управління персоналом має орієнтуватися на максимальне використання наявних можливостей у процесі додання викликів зовнішнього середовища. При цьому, ключовими напрямками докладання зусиль в сфері управління персоналом суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу мають стати наступні:

— збереження (утримання) ключових кадрів (талентів, професіоналів);

— забезпечення максимально можливої підтримки працівників;

— робота над підвищенням згуртованості та вдосконаленням навичок командних дій;

— збалансування робочого навантаження;

— налагодження ефективних комунікацій, в тому числі кризових.

Список використаних джерел

1. Опитування серед гравців готельно-го ринку України щодо наслідків пандемії COVID-19 / Ukrainian hotel and resort association [Електронний ресурс]. URL: <https://www.hospitalitynet.org/file/152008936.pdf>
2. Державна служба статистики України : офіційний веб-ресурс. URL: <https://ukrstat.gov.ua/operativ/>
3. Review of Hotels' Human Resource Strategy during COVID-19 in Myanmar [Text] [Електронний ресурс] / Swiss agency for development and cooperation SDC. (2020). URL: https://www.swisscontact.org/_Resources/Persistent/3/4/d/4/34d45a91ae4542a92cc27af479291a3d218336d3/Human%20Resource%20Strategy%20Survey_English%20%20Version_VSDP.pdf
4. Mahmoud R. (2021). Exploring the relationship between human resources management practices in the hospitality sector and service innovation in Jordan: the mediating role of human capital [Text] / R. Mahmoud, Al-Mkhadme A. Alananzeh O., Masa'deh R. // *GeoJournal of Tourism and Geosites*. Vol. 35, № 2. P. 507–514.
5. Shrestha S. K. (2020). Human resource management challenges in the hospitality industry: insights from Nepal [Text] / S. K. Shrestha // *Nepalese Journal of Hospitality & Tourism Management*. Vol 1. No. 1. P. 28–34.
6. Kumar A. (2020). IT Enabled HR practices in hospitality industry in India [Text] / A. Kumar, Passah D. [Електронний ресурс]. URL : <https://ssrn.com/abstract=3316335>
7. Мізюк Б. Методологічні основи системного управління в індустрії гостинності [Текст] / Б. Мізюк, Ю. Миронов // *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. – 2022. – № 5. – С. 59–67.
8. Розвиток індустрії гостинності: сучасний

- погляд : монографія [Текст] / М-во освіти і науки України; Н.В. Лохман [та ін.]; наук. ред. Н.В. Лохман. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. – 170 с.
9. Kanyapilai K. (2020). Human resources management in hospitality and tourism [Text] / K. Kanyapilai [Електронний ресурс]. URL : http://www.elic.ssu.ac.th/kanyapilai_ku/pluginfile.php/80/mod_page/content/5/Week%20%20HR1%20Intro.pdf
 10. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні : червень, 2022 [Електронний ресурс]. URL: https://business.dii.gov.ua/uploads/4/21218-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezultativ_opituvannya.pdf
 11. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною: аналітичний звіт Gradus research company, 2022 [Електронний ресурс]. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf
 12. Міжнародний кадровий портал GRC : офіційний веб-ресурс. URL: <https://grc.ua/>
 13. Як змінились зарплати у травні за галузями та регіонами? [Текст] // Онлайн-консультант інженера з охорони праці. – 2022. – 1 червня [Електронний ресурс]. URL: https://ohoronapraci.com.ua/sites/default/files/pdf/yak_zminilis_zarplati_u_travni_z-2-653470d.pdf
 14. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом [Текст] / Deloitte в Україні та American chamber of commerce [Електронний ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf
 - the hotel market of Ukraine regarding the consequences of the COVID-19 pandemic] / Ukrainian hotel and resort association. URL: <https://www.hospitalitynet.org/file/152008936.pdf>
 2. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 3. Review of Hotels' Human Resource Strategy during COVID-19 in Myanmar (2020) / Swiss agency for development and cooperation SDC. URL: https://www.swisscontact.org/_Resources/Persistent/3/4/d/4/34d45a91ae4542a92cc27af479291a3d218336d3/Human%20Resource%20Strategy%20Survey_English%20%20Version_VSDP.pdf
 4. Mahmoud R., A. Al-Mkhadme, O. Alananzeh, R. Masa'deh. (2021). Exploring the relationship between human resources management practices in the hospitality sector and service innovation in Jordan: the mediating role of human capital. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 35 (2). 507–514.
 5. Shrestha S. K. (2020) Human resource management challenges in the hospitality industry: insights from Nepal. *Nepalese Journal of Hospitality & Tourism Management*. 1 (1). 28–34.
 6. Kumar A., Passah D. (2020) IT Enabled HR practices in hospitality industry in India. URL: <https://ssrn.com/abstract=3316335>
 7. Miziuk B., Myronov Yu. (2022) Metodolohichni osnovy systemnoho upravlinnia v industrii hostynnosti [Methodological foundations of system management in the hospitality industry]. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*. 5. 59–67.
 8. Rozvytok industrii hostynnosti: suchasnyi pohliad : monohrafiia [Development of the hospitality industry: a modern view: a monograph] (2021). Kryvyi Rih: DonNUET. 170 p.
 9. Kanyapilai K. (2020) Human resources

References

1. Opytuvannia sered hravtsiv hotelnoho rynku Ukrainy shchodo naslidkiv pandemii COVID-19. (2020). [Survey among players of

- management in hospitality and tourism [Text] URL: http://www.elic.ssru.ac.th/kanyapilai_ku/pluginfile.php/80/mod_page/content/5/Week%202%20HR1%20Intro.pdf
10. Study of the state and needs of business in Ukraine (2022). URL: https://business.dii.gov.ua/uploads/4/21218-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezultati_opituvanna.pdf
11. Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine: analytical report. (2022). URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/Ukrainian_Business_inWar_2WaveReport_Gradus_KSE_22042022.pdf
12. Mizhnarodnyi kadrovi portal GRC: ofitsiyni veb-resurs [GRC international personnel portal]. URL: <https://grc.ua/>
13. Yak zminyls zarplaty u travni za haluziamy ta rehionamy? (2022) [How did salaries change in May by industry and region?]. Online consultant of the occupational safety engineer. URL: https://ohoronapraci.com.ua/sites/default/files/pdf/yak_zminilis_zarplati_u_travni_z-2-653470d.pdf
14. Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom (2020) [A Survey of the Impact of War on Approaches to Human Capital Management] / Deloitte в Україні та American chamber of commerce. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf
-

Levytska I., Klymchuk A. (2022).

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT FIELD UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW.

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 14(3): 40-51.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43)

Abstract. *The full-scale military aggression against Ukraine has become a significant challenge for the hotel and restaurant business as well: some business entities have been forced to completely stop their activities or repurpose them, which, in the first turn, has affected personnel management. The staff that remain are forced to bear double and sometimes triple the burden of obligations, which, however, is not compensated by a corresponding increase in wages. In this aspect, it is important to establish effective mechanisms for supporting employees, designed to provide them with not only material, but also psychological help, provide friendly support in difficult situations, etc. Considering this, one of the key challenges of the new reality is the issue of effective human resource management under the conditions of martial law and active hostilities, which has actualized the need to search for theoretical and practical aspects of its overcoming.*

The purpose of the research is to characterize the key challenges of martial law from the point of view of personnel management in the hotel and restaurant business and to determine the main opportunities and directions of their application.

Methods. *The study analyzes the activities of business entities in the hospitality industry, based on the data of official statistics and survey results of leading analytical companies. Systematization and classification methods are applied to group key challenges and opportunities in the field of human resource management of hotel and restaurant business entities in accordance with the criterion of territorial location.*

The results. An analysis of the key performance indicators of the hospitality industry in Ukraine and domestic business as a whole during the period of martial law is carried out. Key challenges for business in the field of personnel management caused by full-scale military aggression are characterized. Key challenges and opportunities of personnel management of business entities of the hospitality industry according to the criterion of territorial location are systematized. Specific challenges and opportunities of personnel management in the hotel and restaurant business in war conditions are described.

Keywords: *hotel and restaurant business, hospitality industry, martial law, personnel, human resource management, personnel management*

ПРІОРИТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН

В. А. КОСТИЛЯНУ

аспірант кафедри економіки

Національного університету біоресурсів і природокористування України
kostylanuvitalij@gmail.com

Анотація. Поєднання глобальних і локальних чинників надає сучасній фінансово-економічній кризі специфіки. Метою даної роботи є вказати на нагальну необхідність формування послідовної антикризової економічної політики, яка має враховувати локальні та глобальні кризові та ризикові фактори.

У статті розглядається вплив реальної інституціоналізації на ефективність економічної політики. Це вказує на першочергове значення інституціоналізації економічної політики. Виходить із гіпотез, що створення ефективної антикризової економічної політики потребує правильної та своєчасної ідентифікації проблем та кризового процесу, визначення необхідних заходів та створення підходу до розвитку, який має базуватися на інноваційно-інституційному моделюванні.

Антикризові заходи, спрямовані на ліквідацію наслідків кризи та пов'язані з нею процеси, зазнають впливу факторів, що визначають економічну кризу, на персонал технологічних і фінансових підприємств.

Однією з обставин, яка робить предмет дослідження актуальним, є домінування негативних відгуків представників громади щодо діяльності державних структур, що виражається у подальших невтішних результатах роботи працівників. Для державних органів імідж є важливою функціональною та статусною цінністю. Крім того, це індикатор рівня довіри та міра ефективності управлінської діяльності, яка здійснюється відповідно до реформ у державних установах, фіксуючи ступінь відповідності дій працівників вимогам та очікуванням окремих соціальних груп і національної економіки. Отже, компетенція антикризового управління багато в чому визначає ставлення суспільства до урядовців, а також визначає ступінь сприйняття діяльності представників уряду та програмістів реструктуризації поєднання глобальних і локальних факторів дає сучасну фінансово-економічну специфікацію кризи. Звернувши увагу на нагальну потребу створення послідовної антикризової економічної політики, яка має враховувати локальні та глобальні кризові фактори. Важливим аспектом впливу реальної інституціоналізації на ефективність економіки в першу чергу є значення інституціоналізації в сучасному його розумінні. Поняття відходить з гіпотези про те, що створення ефективної антикризової економічної політики вимагає правильного і своєчасне виявлення проблем кризового проце-

су, визначення необхідних заходів та створення підходу до розвитку, який має базуватися на інноваційно-інституційному моделюванні.

Ключові слова: антикризова економічна політика; інновації; інститути; економічне зростання та розвиток; перехідна економіка.

Актуальність.

Тенденції локальної та глобальної економіки у 2020 та 2022 роках характеризуються сповільненою, але глибокою рецесією, що обумовлена епідеміологічною, економічною, політичною, соціальною та технологічною стагнацією. Весь західноєвропейський, а також північноамериканський регіон, включаючи країни Європейського Союзу та Сполучені штати Америки, схильні до глобальних економічних деформації, спричинені фінансовою та геополітичною кризою. Поширення впливу кризи набирає обертів в геометричній прогресії, що в першу чергу знаходить своє відображення на реальному секторі економіки. Функціонування в сучасних реаліях змушує змінювати поведінку як господарських суб'єктів, так і глобальних координаторів ринків у вигляді держав. Хоч сучасна криза відрізняється від кризи, що сталась в 2008 році, а саме, має менш різкий GAP, його наслідки, безумовно будуть вважатись найгіршими за останні тридцять років.

Для економік більшості західних капіталістичних країн характерною рисою стала поява характерних рис прихованого неолібералізму, коли все більший вплив на суцільні дії держави здійснюється в інтересах транснаціональних корпорацій, що не може не спричинити глибокі проблеми, деформації та диспропорції економіки, які поглибилися і ще

більше ускладнилися глобальною економічною кризою. Ці наслідки є результатами помилкової економічної політики та відсутність послідовної стратегії розвитку. Обмежене коло осіб, які приймають економічні рішення політики, серед безпрецедентного державного втручання і спричиняють впровадження ідей неолібералізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Варто відмітити, що дослідженню антикризової політики приділяється досить значна увага з боку науковців і практиків. Так, Соболева Г. кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова у своїх публікаціях акцентує увагу на необхідності розробки антикризової політики в середині підприємств з метою стимуляції виробничих процесів без суттєвого впливу зовнішніх макроекономічних чинників, наприклад, використання диверсифікованого інвестування, в напрямки, що не є суміжними з основною діяльністю підприємства [4]. У свою чергу, науковець Олешко А., розглядає зовнішні чинники впливу на кризові передумови з боку державного регулятора. Його дослідження розглядає державні важелі впливу на сучасний бізнес в кризових умовах, що склались під час пандемії COVID-19 у 2019-2021 роках [6].

В свою чергу науковці Антонюк Н. та Шаповалов Ю., загострюють увагу на економічні складові на які було здійснено вплив сучасної економічної кризи через аналіз показників, які характеризують економічну ситуацію [5, 8].

Однак важливу роль відіграють розроблені заходи для ліквідації наслідків кризи та розробки заходів, що передують появі ускладнених наслідків кризи, чому і було приділено найбільшу увагу аналітиками і науковцями, які розглядали і оцінювали з трьох основних точок зору: екологічної, економічної та соціальної [1, 4, 6, 2, 13, 15, 16].

Мета дослідження: розкриття руйнівності дотеперішньої деінвестиційної та антиінституційної економічної політики капіталістичних країн, а також необхідність застосування антикризової економічної політики, що заснована на справжніх інноваційно-інституційних елементах.

Матеріали та методи дослідження.

Основними методами й інформаційною основою дослідження є: матеріали періодичних видань, праці науковців, інтернет-джерела, статистична інформація, наукова та методична література. Дослідження проводилось із застосуванням наукових методів основаних на діалектичному методі пізнання та об'єктивних законах розвитку економіки та інструментів антикризової політики. Методологічною основою статті є системний підхід до розкриття економічної сутності формування апарату регулювання кризових процесів в антикризовій політиці підприємства.

Результати дослідження та їх обговорення.

Варто зазначити системність помилкових методів ведення економічної політики в умовах підвищеної швидкості росту ринку, що спричинило появу кризових умов функціонування економік розвинених країн, в тому числі відсутність відпрацьованого механізму ведення антикризової економічної політики.

На основі економічного розвитку капіталістичних країн постійна розбіжність між риторикою про плюралістичні інституційні зміни та моністичність реалізаційх неоліберальних рецептів макроекономічної політики призвело до довготривалої дестабілізації економічних систем через дезінвестування та переливання позитивних ефектів у витратах замість виробництва.

Інституційні інновації в часі, структурі, якості, кількості і функціональності привело до розриву між офіційно встановленими економічними інститутами, зовнішньоекономічною політикою та економічною поведінкою на практиці, що стало далеким від стандартних норм. Стратегічне значення практичного інституційної інновації ігноруються, що зменшує їх пріоритетну роль в антикризовій політиці.

Суттєво зменшений індивідуалізм компаній дуже швидко став основою формального інституційного монізму як теоретичної та ідеологічної основи неоліберальної економічної політики.

Популістські тенденції компенсували примітивізм монополістичних течій, що супроводжується скороченням інституцій, економічних свобод і здорової ринкової конкуренції.

Один з показників неуспішності капіталістичної економічної політики в західних регіонах може бути високий рівень системних, політичних та економічних ризиків, які найкраще ілюструються високими відсотковими ставками, обережністю іноземних інвесторів і надзвичайно високими цінами промислового майна.

Теоретичний підхід передбачає державне регулювання заходів економічної політики в цілому. Якщо брати в увагу випадки неефективності ринкового регулювання, коли економічне зростання є стійким економічний розвиток знаходиться під загрозою. Оскільки такого типу втручання не було за останнє десятиліття розвинутої Іт індустрії, економічну політику не можна назвати кризовою політикою.

З іншого боку, практичний підхід показує ускладнення економічних проблем, ерозію державної власності, різке соціального розшарування, високий рівень безробіття та фіктивної зайнятості, розквіт чорний і сірого ринку, деградацію торгівлі та промисловості тощо.

До світової економічної кризи, що сталась в 2020 році та знайшла своє продовження в 2022 році економічна політика мала менше розвинутих форм економічної допомоги, прямих іноземних інвестицій, створення умов для євроатлантичної інтеграції і для зовнішньоекономічних відносин, в яких домінувала імпортна складова. Однак в умовах пост пандемічних умовах такі форми почали з'являтися та набирати масового поширення серед розвинутих країн західного світу. Подолання кризи залежить від правильного вибору антикризових заходів що напряду впливають на погашення її наслідків. Економіч-

на політика має бути спрямована на подолання обмежень економічного зростання та розвитку.

Однак, варто зазначити неможливість встановлення уніфікованого переліку заходів антикризового врегулювання, з метою подальшої ліквідації наслідків кризи через відмінність внутрішніх та зовнішніх складових країн, що знаходяться на різних рівнях досягнутого економічного розвитку, мають різні провідні економічні галузі, показники, а відповідно й різні наслідки та ризики кризових умов окремої економіки. Відповідно раціональна антикризова економічна політика повинна базуватися на принципах:

- послідовна стратегія розвитку;
- здійснення запобіжників від кризи, які враховують попередні помилки та витримують економічні та соціальні вимоги окремо взятої країни з урахуванням обмежень та обов'язків як всередині так і зовні країни;
- здійснення максимальної підтримки цивілізаційних інновацій у сфері техніки;
- організація механізму регулювання політичних економічних та соціальних відносин;
- встановлення ричагів ощадливого та раціонального розподілу ресурсів;
- модернізація державного регулювання, як основна інституційна інновація;
- впровадження стратегії розвитку людських ресурсів, зміна способу їх мислення та поведінки.

Інституційні інновації передбачають цивілізаційні норми, розміщення економічної поведінки. А саме реалістичні, моральні, людські та інституціоналізовані рамки, створення конкурентоспроможної економічної політики,

яка чесно, а не риторично сприятиме здоровій ринковій конкуренції та буде враховувати задані об'єктивні рамки розвитку та численні обмеження ринку. Все це має будуватись без міфології, ідеології, догматизму та інтересів зловживання. Свобода вибору і вільний ринок хоч і притаманні ринку в 2022 році, але в більшості межі моральних критеріїв, відповідальності держави, раціональної поведінки, інституційних стандартів, захищеності та чітко визначеності прав власності мають недоліки з боку міжнародного права, та його слідування.

Тому лише інституційні інновації можуть активізувати відсутній контроль та інституційні механізми, які встановлять ефективність права, економічні свободи та ефективні інструменти економічної політики.

Зазвичай провідні економісти вважають проблемними ділянками економіки саме показники інфляції, ВВП, безробіття, зовнішні зобов'язання, тощо. Однак такі показники, не є проблемою. Це лише наслідок некоректного та помилкового ведення економічної політики та відсутність роз-

витку інноваційно-інституційних змін.

В період з 2009 року (період останньої кризи) по 2020 рік (початок нової технологічної кризи) економіка заходу пережили динамічний та стрімко ростучий розвиток, що знайшло відображення як в звичних економічних показниках, так і в зміні капіталізації фондових ринків, які на пряму відображають стрімкість росту економіки.

Лише за останні десять років світові транснаціональні компанії, а відповідно й економіки в яких вони розташовані показали рівень Profitability в 301,2%. Таку стрімку динаміку звичайно вважають позитивною. Але це хибне твердження, адже за наявності таких темпів, а саме 30 % в рік інституції та управлінській апарат з регулюючими і правовими органами не встигають налаштувати регулюючі важелі до ринкових змін, що викликає диспропорцію в розвитку, а як наслідок поява нової більш впливової як на суб'єкти господарювання так і вцілому на економіки, кризи.

Тож у 2022 році такий стрімкий економічний та технологічний «бум»

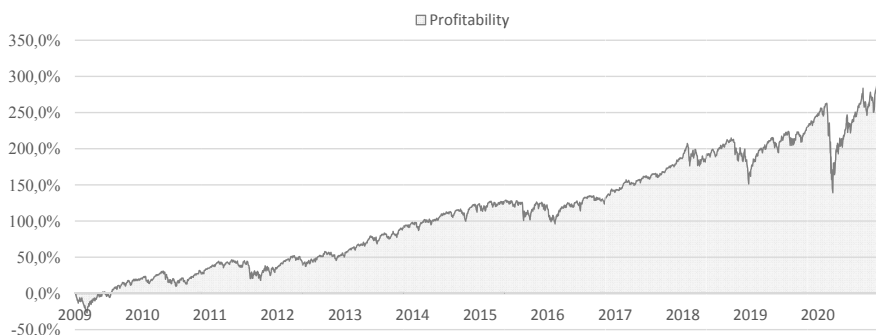


Рис. 1. Економічне зростання західного ринку за показником Profitability 2009 – 2020 рр.

Джерело: розраховано автором

на основі віртуалізації окремих секторів економіки (ринку нерухомості, банківської та фінансової сфери, сфері промисловості, охорони здоров'я, споживчого сектору, та сектору сировинних матеріалів, енергетичного сектору) спричинив перехід економіки від невідхильного ростучої до циклу глибокої рецесії.

Період перехідного спаду ознаменувався розривом економічних структур інфраструктури та адаптації до різних видів фінансування окремих галузей економіки.

Важливим аспектом псевдоекономічного буму стало величезна кількість прямих іноземних інвестицій та інвестицій від крупних гравців таких як Mutual funds, а та безпосереднього вливання коштів з боку держав. Однак, концентрація основного капіталу проходила в фінансовому та технологічному секторах, тому основна капіталізація ринку припадає саме на ці сектори. В той самий час інвестиції у виробництво були мінімальними і не стимулювали розвиток сектору. Цей аспект був помилковим, адже з принципів економічної теорії одним з перших секторів, що починають відновлення економіки під час економічних криз є саме індустріальний сектор.

Також важливими причинами спричинення кризи стало:

- відсутність розвитку інституційного середовища;
- відсутність якісного податкового врегулювання ІТ сектору та сектору комунікаційних послуг;
- пасивність і не вибірковість інноваційного апарату;

Якщо розглядати цілі поточної економічної політики розвинених країн через призму інтеграцій в Європейському Союзі ми можемо помітити набагато більші інституційні

диспропорції, ніж взаємодоповнення та конвергенції. Тому євро як провідна валюта у 2022 році стала занадто слабкою по відношенню до курсу долару і займає коефіцієнт 0,97 євро/долар.

Вплив глобальної кризи дуже швидко продемонстрував ілюзорність економічного зростання економіки всього Європейського Союзу на основі непослідовної економічної політики. Відповідно неможливо говорити про розвиток економіки оскільки структурні та інституційні зміни були незначними та мали не пріоритетні спрямування, які дали лише короткотерміновий ефект для економічного зростання, але в майбутньому спричиняють найбільші труднощі для виходу з кризових умов.

В першому кварталі 2020 року впливу на звичний розвиток економік світу пандемії COVID-19, економіки зазнали серйозних фундаментальних змін в світовій економіці:

- зниження індексу ділової активності на 35,5%, що спричинило тотальний дефіцит бюджетів в економіках світу та як наслідок ріст безробіття;
- безперервний друк грошової маси в період з 2020 по 2022 роки, що спричинило різке підвищення інфляційного впливу
- підвищення відсоткових ставок, як засіб зменшення впливу інфляції, однак в той самий час і ускладнення кредитування для малого та середнього бізнесу, що знову ж таки впливає на індекс ділової активності знижуючи її більше;
- збільшення зовнішніх боргів економік світу, зменшення постійних або чергових доходів та появу істотних викривлень балансу бюджетів світових економік;

– скорочення біржового обороту приблизно на 10 млрд. доларів за 2020 рік, як наслідок падіння біржових індексів;

Враховуючи надзвичайну невідзначеність щодо тривалості та інтенсивності кризи в галузі охорони здоров'я, дослідженню підлягає альтернативні, більш несприятливі сценарії. Одним з таких сценаріїв є більша тривалість стримування, погіршення фінансових умов і подальших зривів глобальних ланцюжків поставок. У таких випадках світовий ВВП впаде ще більше: додаткові 3% у 2022 році та на 8% в 2023 році, порівняно з нашим базовим сценарієм цього року.

Важливим стає аналіз загальних політичних дій під час екстреної зупинки економіки, а саме масштабна, своєчасна та цілеспрямована фіскальна, грошово-кредитна та фінансова політика, яку вже вжили багато політиків, включаючи кредитні гарантії, механізми ліквідності, відстрочення кредитів, розширене страхування на випадок безробіття, підвищені виплати та податкові пільги, стали порятунком для домогосподарств і підприємств. Ця підтримка повинна тривати протягом усього етапу стримування, щоб звести до мінімуму наслідки, які виникли через низькі інвестиції та втрату робочих місць під час цього серйозного спаду.

Особисту увагу треба приділити плануванню відновлення економіки. Тому, припинення заходів стримування, передбачає швидкий перехід до підтримки попиту, стимулювання найму фірм і відновлення балансів у приватному та державному секторах, щоб сприяти відновленню. Фіскальне стимулювання, скоординоване між країнами, що мають фіскальний

простір, збільшить користь для всіх економік. Мораторій на виплату боргу та реструктуризацію боргу має продовжитись на етапі відновлення.

Багатостороннє співробітництво має життєво важливе значення для швидкості глобального відновлення. Щоб підтримати необхідні витрати в країнах, що розвиваються, двосторонні кредитори та міжнародні фінансові установи повинні надавати пільгове фінансування, гранти та полегшення боргів. Активація та встановлення своп-ліній між основними центральними банками допомогло зменшити дефіцит міжнародної ліквідності. Також необхідним стає розширення фінансування для більшої кількості економік. Сучасне ведення ринкової економіки дає такі регулятори, однак головною запорукою успіху її роботи є об'єднання зусиль розвинутих країн та країн що розвиваються. Такий механізм може гарантувати, відсутність деглобалізації, адже під час відновлення такий ризик присутній, що в свою чергу приведе до значного зниження продуктивності.

Станом на 2022 рік, міжнародний валютний фонд розгорнув кредитний потенціал у 1 трильйон доларів для підтримки вразливих країн, у тому числі шляхом швидкого виплати екстреного фінансування та полегшення боргового обслуговування найбідніших країн-членів. Такий підхід мусить бути застосованим також і в офіційних двосторонніх кредиторів.

За прогнозами провідних аналітиків у 2020 році, окрім кризи охорони здоров'я сталась технологічна криза. Вважалось, що технологічний сектор не може впоратись із проблемами та падінням, адже його вага за період з 2009 по 2020 рік збільшилась до 31,64%, а це 1089,1% росту самого

сектору, що означало надлишкове вливання коштів, які будуть вилучено в момент падіння. Основними чинниками для створення такого висновку стало стрімкий ріст та капіталізація саме технологічного сектору (рис. 2).

Однак, криза охорони здоров'я внесла свої корективи, адже весь технологічний сектор зміг адаптуватись до реалій і переніс виробничі потужності на віддалене стимулювання попиту. Сьогодні в 2022 році, поточну кризу можна назвати енергетичною кризою, адже саме цей сектор став найбільш вразливим, через відсутність поставок, надміру витрату коштів на зберігання палива, жорстке обмеження видобутку, а також відсутність попиту на енергоресурси.

Тим часом світова економіка стикається з надзвичайною невизначеністю. Відповідно до масштабу та швидкості кризи, реагування внутрішньої та міжнародної політики має бути масштабним, швидко розгорнутим і швидко переналадженим у міру надходження нових даних.

За умови витримки зазначених регуляційних норм, світові економіки мають можливість уникнути широкомасштабні банкрутства компаній,

тривалу втрату робочих місць і загальносистемну фінансову напругу. Таким чином із включенням всіх регуляторів та їх ефективну регламентацію, світова криза має можливість отримати швидке відновлення, що почнеться вже у 2024 і отримання до 5,8 відсотка росту за рік.

Однак відновлення у 2024 році є лише частковим, оскільки прогнозується, що рівень економічної активності залишатиметься нижчим за рівень, який прогнозувався на 2020-2022 роки. Сукупні втрати світового ВВП у 2020 і 2021 роках від пандемічної кризи становлять близько 9 трильйонів доларів, що більше, ніж сумарні економіки Японії та Німеччини.

Сьогодні багато країн стикаються з кількома кризами — кризою охорони здоров'я, фінансовою кризою та обвалом цін на сировинні товари, які взаємодіють складними способами. Політики надають безпрецедентну підтримку домогосподарствам, компаніям і фінансовим ринкам, і, хоча це має вирішальне значення для міцного відновлення, існує значна невизначеність щодо того, як виглядатиме економічний ландшафт, коли світ

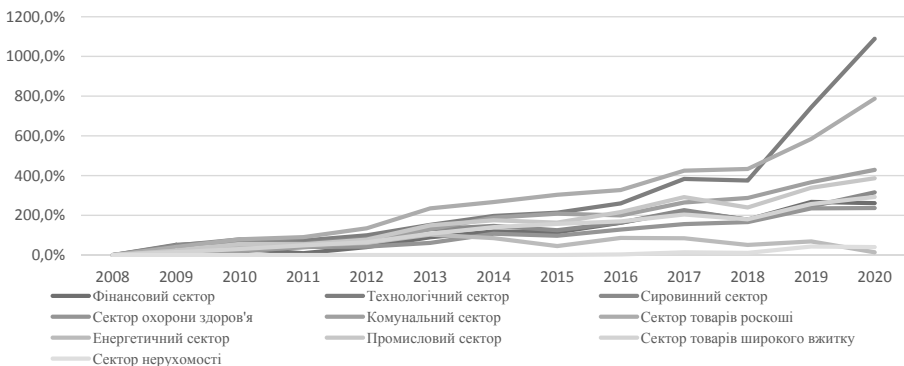


Рис. 2. Динаміка росту секторів економіки західного ринку 2009 – 2020 рр.

Джерело: розраховано автором

почне виходити з економічної кризи.

Сьогодні, з огляду на 2020 рік, коли розпочалась криза світова фінансова криза для більшості країн світу динаміка глобального зростання склало від'ємне значення до -3%. Хоч таке і значення є не суттєвим з огляду на економічну теорію наслідки такої кризи будуть не встигати за базисом. Однак навіть таке зниження, що склало 6,3 відсоткових пункти в кінці року порівняно з січнем 2020 року є суттєвим зниженням за короткий термін. Це фіксує поточну кризу як найгіршою рецесією з часів Великої депресії та набагато гіршою за світову фінансову кризу.

Ризики зниження прогнозів залишаються високими, тоді як політичні компроміси для подолання кризи вартості життя стали більш складними. Ризик неправильної калібрування монетарної, фіскальної чи фінансової політики різко зріс на тлі високої невизначеності та зростаючої крихкості. А враховуючи відсутність регуляторів в умовах низьких відсоткових ставок, що дозволяють зменшувати інфляцію, вихід з такої кризи буде супроводжуватись складною ситуацією світової ділової активності, а в деяких країнах глобальною продовольчою кризою та голодом.

Глобальні фінансові умови можуть погіршитися, а долар продовжить зміцнюватися, якщо на фінансових ринках спалахне хвилювання, що підштовхне інвесторів до безпечних активів. Це значно посилить інфляційний тиск і фінансову нестабільність в решті світу, особливо на ринках, що розвиваються, і в країнах, що розвиваються.

За останніми показниками, інфляція виявляється більш стійкою, особливо враховуючи ринки праці, які

залишатимуться надзвичайно жорсткими.

Варто також взяти до уваги війну в Україні, яка знаходиться в активній фазі. Подальша ескалація загострює енергетичну кризу. За умови продовження ескалації глобальне падіння економік світу у 2023 року може досягти історичного мінімуму, та перевищити його досягнувши позначки в 2% за рік для розвинених країн та 1,1% для країн, що розвиваються. В такому випадку зазначені ризики є загрозою для цілісності країн Emerging market, що виражено в значному падінню кінцевого економічного показника – ВВП у 2023 році. Однак, за розрахунками ймовірність настання такого несприятливого результату або ще гірше становить від 10% до 15%.

Про такий результат говорить посилення цінового тиску, який залишається найбезпосереднішою загрозою для поточного та майбутнього процвітання через скорочення реальних доходів і підривання макроекономічної стабільності. Причиною таких тенденцій стало зосередження центральних банків на відновленні цінової стабільності, і темпи жорсткості різко прискорилися, що означає, що з ймовірністю 85-90% настання такого результату не відбудеться.

Також існують ризики як недостатнього, так і надмірного затягування. Недостатня жорсткість ще більше закріпить інфляцію, підірве довіру до центральних банків і послабить інфляційні очікування. Звертаючись до історії, це лише збільшить кінцеву вартість контролю над інфляцією.

Надмірне посилення ризиків підштовхне світову економіку до невинновданого серйозної рецесії. Фінансові ринки можуть також боротися з надто швидким затягуванням. Проте

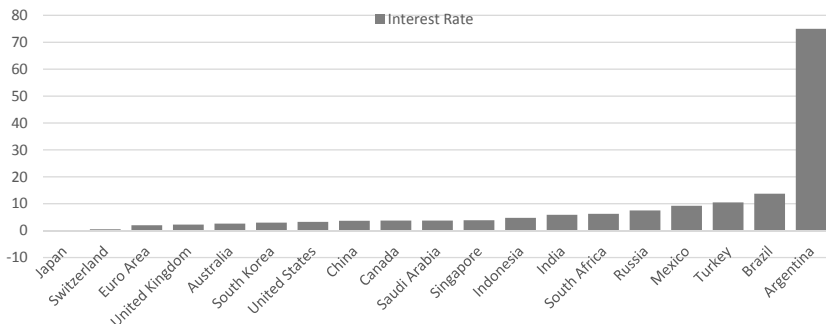


Рис. 3. Відсоткові ставки країн G20 станом на 2022 рік.

Джерело: розраховано автором

ціна цих політичних помилок не є симетричною. Важко завойована довіра до центральних банків може бути підірвана, якщо вони не винайдуть нові регулятори боротьби з інфляцією. Відсутність нових регуляторів та чітких правил їх керування створює неможливість майбутньої макроекономічної стабільності. Там, де необхідно, фінансова політика повинна забезпечувати стабільність ринків. Однак центральні банки повинні тримати тверду руку з монетарною політикою, твердо зосередженою на ліквідації високої інфляції.

Сьогодні існують лише старі методи боротьби з високою інфляцією, а саме підвищення відсоткових ставок. Хоч для самої економіки це є позитивним явищем, для бізнесу є негативним, адже їх підвищення збільшує складність в кредитуванні малих та середніх підприємств, які не є публічними компаніями, де фінансування відбувається за рахунок інвесторів, а не банків.

За останні десять років більшість розвинених країн західного світу робила хибні але вимушені кроки для стимулювання економіки, а саме зменшувала відсоткові ставки до нуля, бо нижче нуля. Таке явище

спровоковано надлишковою грошовою масою, що друкувалась через темпи країн та їх регуляторів і розвитку світової економіки. В результаті більшість економік західних країн перетворюється в економіку Японії, що зупинилась в розвитку ще в 1991 році. Однією з причин такої зупинки стало вимушене зниження відсоткових ставок до рівня 0%. У 2022 році рівень відсоткової ставки становить -0,1%, що повністю знищує потенції для росту економіки.

Для порівняння було взято країни G20 та їх відсоткові ставки, які показують тенденції ідентичного зниження, а відповідно до зупинки розвитку та стимулювання економік (рис. 3)

Необхідно звернути увагу також і на Аргентину, що має найбільшу відсоткову ставку в розмірі 75%, що також є негативним явищем та свідчить про дефолтний стан економіки.

Враховуючи таку розірваність показників Interest Rate різних країн та відсутність норми говорить про застарілість та сумнівність такого методу стимулювання економіки, адже кожна країна є унікальним суб'єктом, і стандартні правила розвитку економіки і ліквідації інфляції не працюють. А це означає необхід-

ність розробки нових методів впливу. Враховуючи що інфляція зазвичай контролюється Центральним банком та/або урядом. Основною політикою, яка використовується, є монетарна політика. В такому випадку відбувається ускладнення в пошуку нових методів регулювання інфляції. Адже весь контроль сконцентровано в фінансових установах які здійснюють збільшення грошової маси не витримуючи баланс. Однак стогоні використовуються цілий ряд додаткових інструментів контролю над інфляцією, зокрема:

1. Грошово-кредитна політика – вищі відсоткові ставки зменшують попит в економіці, що призводить до зниження економічного зростання та інфляції.

2. Контроль над пропозицією грошей – монетаристи стверджують, що існує тісний зв'язок між пропозицією грошей та інфляцією, тому контроль над пропозицією грошей може контролювати інфляцію.

3. Політика пропозиції – політика підвищення конкурентоспроможності та ефективності економіки, що знижує довгострокові витрати.

4. Фіскальна політика – вища ставка податку на прибуток може зменшити витрати, попит та інфляційний тиск.

5. Контроль заробітної плати та цін – спроба контролювати заробітну плату та ціни теоретично може допомогти зменшити інфляційний тиск. Однак вони рідко використовуються, оскільки зазвичай неефективні.

Станом на 2022 рік немає нових джерел зростання хоч більшість надрукованої грошової маси було проінвестовано в фондові активи з метою підтримки великого бізнесу. Однак, незважаючи на це сучасна форма

ринкових інститутів, показала себе непродуктивною, що виражається в деградації сучасного інституційного середовища. Крім того, економічна реальність стала переобтяженою та слабкою з точки зору захисту прав власності та інвесторів, містить недоліками в роботі державного управління, виражена наявність корупції та слабким і неефективним інструментом боротьби. В тому числі присутні нормативні обмеження, недостатня нормативна база тощо.

Питання економічної свободи є також проблематичним в умовах значного безробіття, адже набирають оберти факти низьких стандартів життя та відсутність соціальної захищеності, з одного боку, і відносно високі ціни, з іншого.

Тому нова стратегія розвитку має враховувати не тільки специфіку відсутності альтернатив зразкових моделей в світі. Специфікою інститутів є не їхнє різне забарвлення, форма та політика орієнтація, але якість і ефективність.

Огляд позадержавних урядових документів, що стосуються економічної політики в останні два роки не свідчить про існування аналізу, без якого плани розвитку економік світу залишаються неможливими. Криза виявила всі «нерівності» світової економіки, економічної політики, не тільки в області ризику, а також в меркантилістсько-неоліберальній орієнтації, що пов'язані з ліквідацією основних господарських потужностей.

Важливо відмітити поганий контроль і моніторинг роботи виконавчої влади країн, наявність обмежень спровокованих пандемією, постійна політична конкуренція та широке переплетення політичної та економіч-

ної еліти, обмеженість публічності роботи урядів, відсутність слідування законодавчих вимог, в тому числі з боку самих державних органів, а також обмежений доступ до інформації.

Відповідно до зазначених проблем необхідним стає розробка пакету з чотирьох головних заходів, які реалізується з метою послаблення негативних наслідків світової економічної кризи та містять:

1. Посилення інвестицій в інфраструктуру та підтримка розвитку приватного сектору;
2. Зменшення поточних і непродуктивних бюджетних витрат;
3. Підтримка громадян та економіки шляхом забезпечення додаткової платоспроможності держави;
4. Впровадження соціально-економічних заходів спрямованих на ліквідацію безробіття.

Висновки і перспективи.

Сучасна економічна криза має багато фундаментальних відмінностей від криз, що ставались в минулому. В першу чергу, вона була очікуваною, хоч і мала неочевидну причину і час її настання. Криза що зародилась в 2020 році містить риси довго тривалості економічної течії. За її поточними проявами перевершує звичайні циклічні коливання і чітко підкреслює слабкі сторони економіки. Очевидним стає пошук зміни для подолання кризи, окрім додаткової роботи, необхідним стає порядок і дисципліна, в інституційних інноваціях і сфері економіки знань.

Особливу важливість набуває оперативні заходи антикризової підтримки економік регіонів у поєднанні з розробкою послідовної, системної

стратегії розвитку, яка буде основою для прийняття інноваційної моделі розвитку, заснованої на створенні стабільного інституційного середовища та прискорене впровадження економіки знань.

Важливим також стає аспект стимулювання внутрішнього попиту, забезпечення розподілу капіталу в пріоритетних сферах, максимально можливого та реального імпортозаміщення стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва з поступовим усунення обтяжених економічних проблем і диспропорцій.

Серед іншого, стабілізація та зміцнення банківського сектора, суворий і жорсткий контроль за операціями всіх фінансових установ.

Необхідним стає затвердження антикризових заходів є імперативом часу та економічного зростання, яка в конкретних регіоні повинна бути орієнтована та враховувати сильні сторони та слабкі галузі.

Всі антикризові заходи повинні розглядається через призму кількох основних критеріїв: збільшення виробництва та зайнятості, ліквідності, економічної ефективності, реструктуризація та стійкість економічного зростання і розвитку.

Глобальна криза являє собою унікальну можливість створити якісно інший та кращий підхід до економічної політики розвитку, належне впровадження якого може забезпечити стабільне економічне зростання. Він включає в себе складний і важкий процес фундаментальні цивільно-економічні зміни (інновації), яка не повинна мати паліативний характер і обмежений обсяг.

Необхідно подолати риторику та інтереси про успіх неоліберальної економічної доктрини. Застарілий і

небезпечний ринковий фундаменталізм має бути терміново замінений в короткостроковій перспективі «інституційним фундаменталізмом».

Список використаних джерел

1. Антикризисная политика в реальном секторе экономики Украины: приоритетные направления и задачи. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/antykryzova-polityka-v-realnomu-sektori-ekonomiky-ukrayiny>
2. Реалізація антикризової політики у публічному управлінні. 2021. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/realizatsiia-antykryzovoi-polityku-u-publichnomu-upravlinni>
3. Антикризисные меры для минимизации рисков для экономики и финансового сектора. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/antikrizivni-zahodi-dlya-minimizatsiyi-rizikiv-dlya-ekonomiki-i-finansovogo-sektoru--u-fokusi-uvagi-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-zaostanniy-rik>
4. Соболева Г. – Формування антикризової політики управління підприємством. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1567/1508>
5. Шаповал Ю. – Антикризисная политика памяти в Украине. 2021. URL: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Shapoval.pdf>
6. Олешко А., антикризисная политика национальных держав в контексте преодоления социально-экономических последствий COVID-19. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/11.pdf
7. Чинники, складові і результати запровадження і реалізації антикризової політики в окремих країнах світу та Україні. Прогноз соціально-економічного розвитку України у 2021р. 2021. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_ukraine_economic_forecast.pdf
8. Антонюк Н. Антикризисное управление национальной экономикой в условиях децентрализации. 2020. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_08/Antonjuk_Disert.pdf
9. Phase out of the crisis support measures. 2022. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/689448/IPOL_STU\(2022\)689448_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/689448/IPOL_STU(2022)689448_EN.pdf)
10. National fiscal policy responses to the energy crisis. 2022. URL: <https://www.bruegel.org/dataset/national-policies-shield-consumers-rising-energy-prices>
11. Investing in health systems to protect society and boost the economy: Priority investments and order-of-magnitude cost estimates (abridged version). 2022. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/investing-in-health-systems-to-protect-society-and-boost-the-economy-priority-investments-and-order-of-magnitude-cost-estimates-abridged-version-94ba313a/>
12. Kundius V., Sergienko O. (2021). Anti-crisis mechanisms for solving the problems of agriculture development in the modern context. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/12/shsconf_sahd2021_02033.pdf
13. Shchukina, N., Varfalovskaya, V., Bekeeva, A., & Salinas, L. (2021). Anti-crisis state regulation of business under pandemic conditions: results and challenges. URL: <http://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/03/ea-V187-09.pdf>
14. Khalatur S., Kriuchko L., Sirko A. (2021). World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/848/898>
15. Stanczyk K. (2020). "Anti-Crisis Shield" as an Example of State Interventionism During the Crisis Caused by the Covid-19 Virus Pandemic in Poland. URL: <https://ersj.eu/journal/1857/download/%E2%80%9CAnti-Crisis+Shield%E2%80%9D+as+an+Example+of+State+Inter>

ventionism+During+the+Crisis+Caused+by+the+Covid-19+Virus+Pandemic++in+Poland.pdf

References

1. Anti-crisis policy in the real sector of the economy of Ukraine: priority directions and tasks. (2022). URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidy/antykryzova-polityka-v-realnomu-sektori-ekonomiky-ukrayiny>
2. Implementation of anti-crisis policy in public administration. (2021). URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/realizatsiia-antykryzovoi-polityky-u-publichnomu-upravlinni>
3. Anti-crisis measures to minimize risks for the economy and the financial sector. (2022). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/antikrizovi-zahodi-dlya-minimizatsiyi-rizikiv-dlya-ekonomiki-i-finansovogo-sektoru--u-fokusi-uvagi-radi-z-finansovoyi-stabilnosti-za-ostanniy-rik>
4. Soboleva G. Formation of the anti-crisis policy of enterprise management. (2022). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1567/1508>
5. Shapoval Yu. Anti-crisis resource of memory policy in Ukraine. (2021). URL: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Shapoval.pdf>
6. Oleshko A., Anti-crisis policy of national states in the context of overcoming the socio-economic consequences of COVID-19. (2021). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/11.pdf
7. Factors, components and results of the introduction and implementation of anti-crisis policy in some countries of the world and Ukraine. Forecast of socio-economic development of Ukraine in 2021. (2021). URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_ukraine_economic_forecast.pdf
8. Antonyuk N. Anti-crisis management of the national economy in conditions of decentralization. (2020). URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_08/Antonjuk_Disert.pdf
9. Phase out of the crisis support measures. (2022). URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/689448/IPOLE_STU\(2022\)689448_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/689448/IPOLE_STU(2022)689448_EN.pdf)
10. National fiscal policy responses to the energy crisis. (2022). URL: <https://www.bruegel.org/dataset/national-policies-shield-consumers-rising-energy-prices>
11. Investing in health systems to protect society and boost the economy: Priority investments and order-of-magnitude cost estimates (abridged version). (2022). URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/investing-in-health-systems-to-protect-society-and-boost-the-economy-priority-investments-and-order-of-magnitude-cost-estimates-abridged-version-94ba313a/>
12. Kundius V., Sergienko O. (2021). Anti-crisis mechanisms for solving the problems of agriculture development in the modern context. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/12/shsconf_sahd2021_02033.pdf
13. Shchukina, N., Varfalovskaya, V., Bekaeva, A., & Salinas, L. (2021). Anti-crisis state regulation of business under pandemic conditions: results and challenges. URL: <http://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/03/ea-V187-09.pdf>
14. Khalatur S., Kriuchko L., Sirko A. (2021). World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/848/898>
15. Stanczyk K. (2020). "Anti-Crisis Shield"

as an Example of State Interventionism During the Crisis Caused by the Covid-19 Virus Pandemic in Poland. URL: <https://ersj.eu/journal/1857/download/%E2%80%9CAnti-Crisis+>

Shield%E2%80%9D+as+an+Example+of+State+Interventionism+During+the+Crisis+Caused+by+the+Covid-19+Virus+Pandemic++in+Poland.pdf

Kostylianu V. (2022).

PRIORITY OF ANTI-CRISIS ECONOMIC POLICY BASED ON INNOVATIVE AND INSTITUTIONAL CHANGES

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 14(3): 52-66.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.44-56](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.44-56)

Abstract. *The combination of global and local factors gives the modern financial and economic crisis specificity. The aim of this paper is to point to the urgent need of the consistent anti-crisis economic policy creation, which must take into account local and global crisis and risks factors.*

This article discusses the influence of real institutionalization on the efficiency of the economic policy. It points out at a primary significance of institutionalization on economic policy. It departs from the hypotheses that the creation efficient anti-crisis economic policy requires a correct and timely identification of the problems and crisis process, defining the necessary measures and creating a development approach, which should be based on innovative-institutional modeling.

Anti-crisis measures aimed at meeting elimination of the consequences of the crisis and related processes experience an impact of factors determining economic crisis in staff of technology and finance enterprises.

One of the circumstances that makes the subject of this study burning is the dominance of negative feedback from community members in terms of activities by state structures, which are reflected in further disappointing results in employee's performance. For government agencies, image is an important functional and status value. Other than this, it is an indicator of trust level and a measure of the efficiency of management activities carried out in accordance with reforms in state institutions, fixing the degree of conformity of employees' actions with requirements and expectations of particular social groups and national economy. Consequently, the competence of anti-crisis management largely determines the attitude of society towards government officials, it also determines the degree of perception of activities of representatives of government officials and restructuring programmers.

Keywords: *Anti-crisis Economic Police; Innovations; Institutions; Economic Growth and Development; Transition Economies*

MARKETING COMMUNICATIONS IN THE TOURISM BUSINESS

S. MOSIIUK

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of hotel and restaurant business and tourism

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
4stefani2@gmail.com*

Abstract. *In the article the author revealed the essence of marketing communications in the hospitality industry, researched and characterized marketing communication tools that are relevant in the application of improving relations between participants of the tourist market environment. The effective activity of the enterprises of the tourism industry is based on taking into account the satisfaction of the complex of material, social and spiritual needs of consumers, and the use of innovative marketing communication tools. Global conditions of existence and competitive business activity require the use of innovative, effective marketing communication elements, which is covered in this article.*

The methodological basis for solving the main theoretical and methodological problems was the use of techniques of theoretical generalization, a combination of historical and logical, comparative, and structural-functional approach, and in order to highlight the economic importance of the tourism industry, the methods of information analysis and synthesis, the comparative-legal method, as well as statistical and economic analysis, etc..

The article analyzes the factors that significantly determine the competitiveness of a tourist enterprise on the services market and substantiates the need to use innovative marketing communication tools for effective interaction with consumers in the market tourism environment.

The paper highlights and argues, taking into account the challenges facing the tourism business, market requirements, the use of marketing communication elements: advertising; communication with the public; sales promotion and maintaining the company's image policy. With a professional approach to tourism marketing, you can, using appropriate communication tools, show ways to influence the consumer of tourist services.

Therefore, the creation of an effective system of marketing communications in the tourism sphere will allow the formation of a positive image of Ukraine in the market of tourist services, which will lead to investment inflows to the country, reduction of unemployment, etc.

Keywords: *hospitality industry; tourism; communications; advertising; marketing; tourist product.*

Introduction.

The tourist hospitality industry occupies one of the leading places in the world economy. In addition to the fact that the tourism business stimulates the accelerated, market-oriented innovative development of all sectors of the country, it also allows to increase foreign exchange earnings. The peculiarity of the tourism business is to satisfy the needs of consumers, and the need does not decrease even in conditions of a pandemic or war.

Even in such a difficult time, Ukraine is open to cooperation in the development of tourism.

The development of the tourist business is undoubtedly a strong argument in the economy of the state in the conditions of market relations. Such states as Egypt, Turkey, Greece, etc., having concentrated all their efforts on tourism, have achieved considerable success. As for Ukraine, the development of tourism in the country was only gaining momentum before the start of the war (National tour operator of Ukraine).

The development of tourism business is hard to imagine without marketing communications, which are the main part of tourism marketing. Unfortunately, many companies neglect this, not considering it necessary to pay so much attention to communications, or even make mistakes in this area.

The development of tourism as a profitable business industry requires improvement and due attention to both marketing and communications in order to fully satisfy the set of material, social and spiritual needs of consumers. "The ability to communicate with people is a commodity, and I will pay more for it than for anything else in the world," claimed JD Rockefeller (John

Rockefeller). I suppose the relevance of marketing communications research will always be relevant.

Analysis of recent studies and publications.

Marketing research in the tourism industry is highlighted in the works of Ukrainian and foreign scientists. The main attention is paid to the research of marketing tools for the popularization of tourist attractions. Since one of the main participants of the tourist market is the consumer, the research efforts are aimed at the analysis, study and influence of communication elements on demand. Great attention was paid to these issues: Gurzhii (2013), Drachuk (2016), Dultseva (2016), Zhukovich (2017), Kampov (2017), Kudla (2011), Lyubitseva (2019), Trytenko (2013), Mosiuk (2021), Porter (2004), Smirnov (2019) etc.

However, the subject of marketing communications in the hospitality industry remains open for research.

Purpose. The purpose of the article is to study marketing communications in the tourism industry both on the world and Ukrainian markets.

Materials and methods of research.

The development of the tourism industry should be based on theoretical and practical methods of conducting profitable business activities. Marketing activity in this area is an integral part of popularizing tourist services, creating a positive image of both the company itself and the country, etc. The use of innovative marketing tools supported by appropriate methods will ensure the profitability of campaigns.

The methodological basis for solving the main theoretical and methodological problems was the use of techniques of theoretical generalization, a combination of historical and logical, comparative, and structural-functional approach, and in order to highlight the economic importance of the tourism industry, the methods of information analysis and synthesis, the comparative-legal method, as well as statistical and economic analysis, etc..

Such a statement indicates that today it is important to study the communicative sphere of tourism, namely the means and methods of marketing communications in the sphere of providing tourist services.

Results of the research and their discussion.

The field of tourism services is developing and changing, so it is logical to assume that special attention is paid to the development and improvement of marketing communication tools in the tourism and hospitality industry. It can be noted that such a tool as advertising deserves special attention. But regardless of the cost, the correct use of such marketing tools will bring unexpected results in the development of the tourism industry, etc.

Today, there are a number of factors that have an impact on the activities of companies in the tourism industry. These are the long-term downward trends in the economy, the difficult political situation in the country, military operations, and the deterioration of the welfare of citizens. In this situation, tourism companies are paying more and more attention to marketing activities, which would allow them not only to stay in business in difficult socio-economic

conditions, but also to convince their regular customers that they have not forgotten about them, offering them innovative, qualitatively new tourist products. In order to create and maintain a positive image among consumers, to consolidate the acquired positions in the market of tourist services, tourism companies pay more and more attention to marketing communications. Marketing communications are one of the fundamental tools of marketing, because it is with their help that the desired influence on the consciousness and behavior of the consumer is carried out (Lyubitseva, 2019).

From the point of view of marketing, communication (lat. communicatio - connect, communicate) is considered as a complex, multifaceted concept. Marketing communications can be understood as a two-way process: on the one hand, the impact on target and other audiences is expected, on the other hand, receiving counter-information and the reaction of these audiences to the impact exerted by the enterprise (Smirnov, 2019).

Marketing communications is a mechanism for producing and conveying information and content necessary for the company to its target audience, the ultimate goal of which is the formation and dynamic support of a certain positive image (brand) of the manufacturing company and its brands, encouraging the target audience to make purchases (Smirnov, 2019).

The field of tourism can be classified as one of the largest and fastest growing economic sectors in the world. According to the World Trade Organization (UNWTO), 1.4 billion people took advantage of the opportunity to travel to another country in 2021. According to global research forecasts, their number may reach 1.8 billion in the next de-

cade. The tourism industry accounts for 9% of global GDP and creates one job out of eleven and thus becomes a key driver of socio-economic development, creating the well-being of communities and people. At the same time, tourism is an integral part of the lifestyle of a large part of society and provides tourists with a unique experience for their personal growth (UNESCO WorldReport: Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue).

The environment in which a tourist enterprise operates is permeated by a complex system of communications. The company contacts its clientele, banks, insurance companies, producers of tourist services, and various contact audiences. Moreover, these connections are multidirectional and intersecting. The task of the tourist enterprise is to form and maintain the image of the offered products and the company as a whole and in the eyes of the public and its existing and potential clientele.

Modern marketing in the hospitality industry was formed on the basis of the experience of already existing production companies, and taking into account the trends towards the rapid expansion of the service sector and the intensive use of distribution methods, it improved and combined the achievements of the general theory of marketing and the practice of its application.

However, marketing in tourism has a number of features due to the specifics of the activity. It has been studied that some of them are: establishment of close relations with the most important target groups; ensuring a high degree of consumer satisfaction and loyalty; increasing the profitability of interaction with partners and consumers; changing approaches to market segmentation; individual approach to the service, etc.

From a marketing point of view, communication is a process aimed at persuading the consumer by the producer in order to influence the behavior and attitude of the former. Regarding the relationship of the concept of "communication", many Western scientists consider conviction and argumentation to be necessary components of a single communicative process (Kozhuhivska, 2009).

In the most common vision, communications is understood as a system of relationships between market participants, aimed at increasing the efficiency of tourism enterprises and meeting the needs of consumers.

Among the many existing definitions of marketing communications, it is possible to focus attention on the main functions that must be performed: informative, reminder, persuasive and image.

Thus, the informative function ensures informing the target audience about the goods manufactured by the firm, their advantages over competitors' goods, properties and qualities, about the firm's activities and its policy; receiving feedback on the state of the market situation in general, from partners, etc. (Kudla, 2011).

As for the reminder function, its main task is to remind the target audience about certain principles and measures of the company, the trademark, product advantages

The persuasive function consists in persuading the target audience in its decisions in favor of a positive attitude towards the goods manufactured by the firm, its activities and its own brand name.

And finally, the image function consists in forming the prestige of the company and its products on the market.

However, we do not forget about the effectiveness of using integrated marketing communication tools in the tourism industry. This process will be determined by the following factors:

— Saturation of the market with the same type of tourist services due to an increase in the number of tourist companies. Thus, in 2017, a total of 3,469 subjects in tourism (legal entities and individuals) operated in Ukraine. Moreover, their number increased by 9% compared to 2015 (Tourist activity in Ukraine for 2017. Statistical collection).

— Consumers of tourist services have a very wide choice. The offers of travel companies are wide enough; the choice is too large both in terms of choosing a place of rest and in terms of implementation through various tour operators.

— Consumers have practically unlimited access to information from various sources: from advertising messages of travel companies, on their official websites, in social networks. Clients of travel companies have the opportunity to compare and evaluate the offer of different companies, read reviews and comments of more experienced "tourists".

The following tools are used for the effective use of marketing communication appeals to product consumers:

— advertising is any form of communication paid for by a specific person, designed to promote goods, services or ideas. Although some types of advertising (for example, direct mail) are targeted at a specific individual, most advertising messages are intended for large groups of the population and are distributed by such mass media as radio, television, newspapers (Mosiiuk et al., 2019);

— sales promotion is various types of marketing activities that for a

certain time increase the initial value of goods or services and directly stimulate the purchasing activity of consumers (for example, coupons), the work of distributors and sales personnel;

— direct (direct) marketing is an interactive marketing system that helps consumers easily receive information that interests them and acquire goods through the use of various information distribution channels. This system involves direct mail, the use of ordering through printed catalogs and online catalog sales.;

— personal selling is establishing personal contact with one or more potential buyers for the purpose of selling goods. Examples of such contacts can be telephone negotiations of regional representatives of manufacturing firms with local companies or retail enterprises, selective calls to potential buyers directly at home, or sales of goods by telephone orders (Kozhuhivska, 2009).

If we consider such a tool, which in our opinion is still effective in delivering information to the world community, then it can be characterized by the following indicators:

— Impersonal character. Communicative information is provided to the potential consumer not personally from the representative of the campaign, but through various intermediaries (mass media, catalogs, posters, etc.);

— Uniform orientation. Advertising involves direct marketing from the advertiser to the consumer. At the same time, the result is visible only from the final decision of the client;

— Information saturation. Due to the specificity of this type of product, the use of interactive marketing tools is expected;

— Visibility and persuasiveness. As already mentioned, the peculiarity

of the perception of a tourist product involves the use of almost all senses and imagination by the consumer.

Another marketing communication tool that plays an important role at the stage of promoting a tourist service is exhibitions. In the international tourist business, the name Trade Shows - professional reviews - has become established after international exhibitions.

The goals of such exhibitions can be formulated as follows:

- market review;
- assessment of the situation and prospects;
- price comparison and pricing;
- search for certain types of products;
- overview of new products and possibilities of their application;
- familiarization with market development trends;
- receiving information about ways to solve urgent problems;
- individual professional development;
- expansion or establishment of business contacts, etc (Rozhuk, 2017).

Marketing communications in the tourism industry are determined by the following components:

- the need for the establishment and development of an information society in which communications are of leading importance;
- the interaction of the participants of the tourist market, whose activities should be aimed at achieving common goals and be based on the creation and strengthening of relationships;
- communications are given a leading role in the formation of the strategy of promoting the services of tourist enterprises;
- the logistics of economic relations leads to the formation of large

entities of the tourist market, the organization of whose activities is possible only on the basis of strict coordination (Zhukovych, 2017).

In the field of tourism business, more and more attention has recently been paid to the importance of such marketing elements of the communication complex as public relations and publicity. Some tourism companies spend half of the funds allocated for advertising purposes on them. The reason for this lies in the fact that public relations is a powerful tool and can sometimes have more influence on a potential customer than advertising. This may be one of the factors that should be taken into account when forming the communication activities of tourist enterprises.

Marketing communications occupy a special place in the activity of a tourist enterprise, because they represent the most active part of the marketing complex. The communications complex includes four main elements:

- advertising;
- Public Relations;
- sales promotion;
- personal selling (Porter, 2004).

Advertising is the most significant element of the communication complex. It has a great potential impact on all other elements of this complex (can attract large masses of people) and is the most expensive. A characteristic feature of advertising as one of the main means of marketing communications in the field of tourism is the specificity of both advertising itself and the specifics of the industry and its tourist product. Playing the main role in the entire communication system, advertising simultaneously informs about the enterprise, its product, convinces potential consumers to stop their choice on the tourism product of this enterprise, strengthens the

confidence of regular customers in their choice, etc. (Mosiuk, 2021).

In the tourism business, as well as in other areas, the importance of such an element of the communication complex as Public Relations has been increasing recently. Some tourism companies spend half of the funds allocated for advertising purposes on them. The reason for this is that Public Relations is a powerful tool and can sometimes have more impact on a potential customer than advertising. According to foreign experts, effective Public Relations is a management tool with which the organization presents its product in the mass media from the best side. However, the difference between Public Relations and publicity is that the latter only compiles information (this information can represent the organization both from the best and from the worst side), intended specifically for mass media. As for Public Relations, with its help, the organization exercises a kind of control over publicity and ensures that only a positive opinion is created about its product (Martynov, 2011).

Sales promotion - various types of marketing activities that for a certain time increase the initial value of a product or service and directly stimulate the purchasing activity of consumers, the work of distributors, etc. (Melnychenko, 2008). Sales promotion is a means of short-term influence on the market. However, the effect of sales promotion measures is achieved much faster than as a result of using other elements of communications.

According to the definition of F. Kotler, personal selling is understood as an oral presentation of a product during a conversation with one or several potential buyers with the aim of making a sale.

Personal selling or direct selling for the tourism industry is one of the important elements of the communication complex. They refer exclusively to the sales process and represent marketing carried out in relation to customers. Their importance is determined by the opportunity for sellers to meet with consumers (National tour operator of Ukraine). Personal selling is one of the elements of the company's marketing plan. They are almost the only element of the communication complex that provides feedback to the client, regardless of whether it was carried out through the sales staff or directly from the company's management or its employees. The employees of the tourist enterprise must inspire trust, be able to convince and provide qualified advice to consumers (Porter, 2004).

Taking into account the capacity for rapid development of the hospitality industry, attention should be paid to the application of information technologies that can be used in three main areas of communication activity of tourist enterprises: for the implementation of marketing communication functions; to implement the function of providing the enterprise with market information as a basis for making effective management decisions and to ensure sales and logistics functions (Gurzhii & Trytenko, 2013).

Therefore, the formation of the communication policy of tourist enterprises is a complex and systematic process that requires taking into account all the necessary elements, namely, communication policy elements, communication subjects, data distribution channels, information and communication system elements, the appropriate management mechanism, etc..

Conclusions and future perspectives of the study.

All the mentioned communication elements differ among themselves in certain parameters. Therefore, in order to ensure effective marketing activity, their use in a single complex is necessary, since the combination of various marketing communication tools leads to the creation of a synergy effect, when the simultaneous use of communication elements makes it possible to obtain a greater economic effect than if they were used separately.

Taking into account the rapid development, attention should be paid to the application of information technologies that can be used in three main areas of communication activity of tourist enterprises: for the implementation of marketing communication functions; to implement the function of providing the enterprise with market information as a basis for making effective management decisions and to ensure sales and logistics functions (Sermuksnyte-Alesiuniene et al., 2021)

So, the main elements of marketing communications in tourism are advertising, public relations, sales promotion and personal selling. In our opinion, the most effective means of marketing communications in the field of tourism is advertising. It has a great potential impact on all other elements of this complex, as it can attract large masses of people. Public Relations is also a powerful tool and can sometimes have more influence on a potential customer than advertising, as it affects the consumer indirectly and creates more trust. Sales promotion is used mainly to stimulate demand, increase customer awareness of the offered products, and create the necessary image. A special role is played by sales

promotion during the introduction of a new tourist product to the market. The result of personal selling should not be underestimated.

Companies in the tourism industry, which fully use the appropriate set of communications in their marketing activities and take care of the company's image, will have competitive advantages on the market.

References

1. Gurzhii, N. M., & Trytenko, A. V. (2013.) Innovative technologies in the tourism industry. Sustainable development of the economy. 3. 221–224.
2. Drachuk, Yu. Z., & Dultseva, I. I. (2016). Directions for improving the development of tourism on the basis of innovative marketing technologies. Economic Bulletin of Donbass. 1(43). 115–119.
3. Zhukovych, I. A. (2017). Innovations in tourism: main theoretical and practical aspects Science and science. 2(95). 69–81.
4. Kampov, N. S. et al. (2017). The role of innovations for the development of tourism. Scientific Bulletin of the Mukachiv State University. Ser. Economic Sciences. 23(18). 246–255.
5. Kozuhivska, R. B. (2009). Integrated marketing communications and the Internet. Science and economics. 3(15). 185–189.
6. Kudla, N. E. (2011). Marketing of tourist services. Kyiv: Znannia. 351.
7. Lyubitseva, O. O. (2018). Methodology of development of tours. URL: http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_mrt5.htm
8. Martynov, I. Yu. (2011). Peculiarities of tourism marketing in the sphere of recreation and entertainment. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_31_1/Martinov.pdf
9. Mosiyuk, S. I., Mosiyuk, I. P., Mosiyuk, V. I. (2019). Development of tourism business in Ukraine. Problems of innovative and in-

- vestment development. 22. 43–50.
10. Mosiuk, S. I. (2021). Innovative marketing tools in the tourism industry. *Bioeconomy and agrarian business*. 12(3–4). 54–60.
 11. Mosiyuk, S. I., Mosiyuk, I. P., Mosiyuk, V. I. (2020). Tourism as a component of the national economy of Ukraine. *Bioeconomy and agrarian business*. 11(2). 66–71.
 12. National tour operator of Ukraine. URL: <http://travelgroup.ua>
 13. Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors. Basics*. 390.
 14. Rozhuk, Y.W. (2017). Features of the use of marketing communications in the industry of tourism. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/26-1-2017/23.pdf>
 15. Sermuksnyte-Alesiuniene K., Simanaviciene Z., Bickauske D., Mosiuk S., Belova I. (2021). Increasing the effectiveness of food supply chain logistics through digital transformation. *Independent Journal of Management & Production*. N. 12(6). P. 677-701. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1748>
 16. Smirnov, I. G., & Lyubitseva, O. O. (2019). *Marketing of sustainable tourism: training. Manual*. K.: Lira Publishing House. 256.
 17. Tour operator "Naftusia Tour". URL: <http://naftusia.com>
 18. Tourist activity in Ukraine for 2017. Statistical collection / Resp. for the release of O.O. Carmazine. K.: State Statistics Service of Ukraine. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf.
 19. UNESCO WorldReport: Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755e.pdf>
 20. John Rockefeller: the best quotes and sayings of the first billionaire in history. URL: <https://coma.in.ua/38706>
-

Мосіюк С. І. (2022).

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ.

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 13(2): 67-76.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.57-64](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.57-64)

Анотація. В статті автором розкрито сутність маркетингових комунікацій в індустрії гостинності, досліджено та охарактеризовано маркетингові комунікаційні інструменти, які є актуальними в застосуванні щодо удосконалення взаємовідносин між учасниками туристичного ринкового середовища. Ефективна діяльність підприємств індустрії туризму спирається на врахування задоволення комплексу матеріальних, соціальних і духовних потреб споживачів, і використання інноваційних маркетингових комунікаційних інструментів. Світові умови існування та конкурентоздатної бізнесової діяльності вимагають використання інноваційних, ефективних маркетингових комунікаційних елементів, що і висвітлено в даній статті.

Методологічною основою для вирішення основних теоретичних і методологічних завдань використовувалися прийоми теоретичного узагальнення, поєднання історичного та логічного, порівняльного, і структурно - функціонального підходу, а також для виокремлення економічної важливості індустрії туризму було взято методи аналізу та синтезу інформації, порівняльно-правовий метод, а також статистичний та економічного аналізу тощо.

У статті проаналізовано фактори, які суттєво визначають конкурентоздатність туристичного підприємства на ринку послуг, та обґрунтовано необхідність застосування інноваційного маркетингового комунікаційного інструментарію задля ефективного взаємозв'язку із споживачами в ринковому туристичному середовищі.

В праці висвітлено і аргументовано, враховуючи виклики, які ставлять перед туристичним бізнесом, ринкові вимоги, використання маркетингових комунікаційних елементів: реклама; зв'язок з громадськістю; стимулювання збуту та підтримання іміджевої політики підприємства. Професійно підійшовши до маркетингової туристичної діяльності можна, застосувавши відповідні комунікативні інструменти, показати шляхи впливу на споживача туристичних послуг.

Отже, створення ефективної системи маркетингових комунікацій у туристичній сфері дозволить сформувати позитивний імідж України на ринку туристичних послуг, що призведе до інвестиційних надходжень у країну, зменшення безробіття тощо.

Ключові слова: *індустрія гостинності; туризм; комунікації; реклама; збут; туристичний продукт*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

І.П. КУДІНОВА

*к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
Навчально-наукового інституту неперервної освіти і туризму
Національного університету біоресурсів і природокористування України
ikudinova@nubip.edu.ua*

С.В САМБОРСЬКА

*студентка 4 курсу спеціальності «Туризм»
Навчально-наукового інституту неперервної освіти і туризму
Національного університету біоресурсів і природокористування України
alekmaked@ukr.net*

Анотація. У сучасних умовах готельна сфера має важливе значення для вирішення низки соціально-економічних проблем України. Саме тому ефективний розвиток та управління готелями набуває актуальності та потребує пошуку нових підходів до їх функціонування в умовах пандемії Covid-19. Метою статті є дослідження теоретичних проблем забезпечення конкурентних переваг підприємств, розробка рекомендацій по формуванню конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в умовах пандемії Covid-19. У статті обґрунтовано та висвітлено тенденції розвитку підприємств готельної сфери в умовах пандемії Covid-19. Виділено основні напрямки змін, що відбулися в туристичній сфері впродовж останніх років. Наголошено, що готельні підприємства України в сучасних умовах функціонують у середовищі багатомірної конкуренції, при якій ефективне господарювання залежить від своєчасного впровадження інновацій та використання нових трендів, а також ефективних конкурентоспроможних форм туристичних послуг. Досліджено теоретичні проблеми забезпечення конкурентних переваг підприємств. Зазначено, що вітчизняний туризм на сьогоднішній день став сімейним та екологічним, безпечніше стало мандрувати всередині країни, де менше людей, велика територія і саме головне, не потрібно дотримуватись самоізоляції після повернення. Одним з нових і перспективних напрямів туристичної діяльності, який у світі функціонує вже більше десяти років, є відпочинок у глемпах на природі. Для розвитку глемпінгу в Україні є всі передумови, зокрема наявність значної кількості мальовничих природних місць та різноманіття ландшафтного середовища, доступність до них, тобто шляхи сполучень, й активні люди на місцях, які надаватимуть туристам послуги. Охарактеризовано перспективні напрями підприємств готельної сфери на сучасному етапі, а саме це розвиток

екоготельного і глемпінгового підприємництва. Передбачено тенденції та виділено актуальні тренди в індустрії гостинності на найближчий час – соло-подорожі, еко-подорожі, місцевий досвід, персоналізація та штучний інтелект. Наголошено, що створення адекватної системи формуванням конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності та туризму в умовах впливу несприятливих епідеміологічних обставин – одне з ключових завдань, яке стоїть сьогодні перед вітчизняними підприємствами цієї сфери. Наукова новизна результатів дослідження полягає в уточненні перспективних напрямів розвитку підприємництва у сфері гостинності за умов пандемії та логістичних обмежень, а також обґрунтування концептуальних переваг екоготельного і глемпінгового підприємництва, як складових розвитку внутрішнього туризму та передумов розв'язання проблеми зайнятості територіальних громад. Розроблено рекомендації по формуванню конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в умовах пандемії.

Ключові слова: готельна сфера; індустрія гостинності; Covid-19; інновації; готель.

Актуальність.

Підприємства готельної сфери є однією із галузей економіки, на які пандемія, спричинена вірусом COVID-19 вплинула найнегативніше, додала нових викликів та ще більше ускладнила процес формування вітчизняного туризму як високоефективної, конкурентоспроможної галузі.

За офіційними дослідженнями Всесвітньої туристичної організації ООН, впродовж останніх двох років відбулися зміни в туристичній сфері за такими основними напрямками:

- внутрішній туризм демонструє позитивні показники, оскільки люди почали більше подорожувати власними країнами й обирати дестинації ближче до дому;

- плануючи свої поїздки, мандрівники все частіше почали звертати увагу на автентичність, екологічність та локальний бренд;

- в умовах тотальних карантинних обмежень надзвичайною популярністю тепер користується зелений або сільський туризм, що максималь-

но забезпечує соціальну дистанцію та усамотнення;

- у 2021 році збільшилась середня тривалість подорожей, а відповідно й відбулося значне збільшення витрат (UNWTO, 2021).

Зрозуміло, що готельні підприємства України в сучасних умовах функціонують в середовищі багатомірної конкуренції, при якій ефективне господарювання залежить від своєчасного впровадження інновацій та використання нових трендів і ефективних конкурентоспроможних форм туристичних послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дослідженню питань розвитку підприємств готельної сфери в умовах пандемії Covid-19 присвячені праці науковців В. О. Бойка, І. В. Давиденка, Т. І. Ткаченко, Т. Л. Мостенської, Г. І. Михайліченко та інших. Але питання щодо розвитку інноваційних напрямів підприємств готельної сфери залишаються мало вивченими.

Мета дослідження. Дослідження теоретичних проблем забезпечення конкурентних переваг підприємств, розробка рекомендацій по формуванню конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в умовах пандемії Covid-19.

Матеріали та методи дослідження.

Дане дослідження проведено на основі системного підходу з використанням широкого кола методів наукового пізнання наприклад, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, індукції та дедукції, а також відкритих джерел міжнародної статистичної інформації та офіційних даних форумів.

Результати дослідження та їх обговорення

В умовах руйнівного впливу пандемії Covid-19 на міжнародний туризм особливої важливості та значення набуває розробка ефективних підходів щодо формування та нарощування конкурентних переваг вітчизняними підприємствами індустрії гостинності з урахуванням тенденцій розвитку світової економіки, що дозволить в майбутньому успішно протистояти конкуренції на міжнародному ринку.

Необхідно зазначити, що вітчизняний туризм на сьогоднішній день став сімейним та екологічним, безпечніше стало мандрувати всередині країни, де менше людей, велика територія і саме головне, не потрібно дотримуватись самоізоляції після повернення. Одним з нових та перспективних напрямів туристичної діяльності, який у світі функціонує вже більше десяти років, є відпочинок у

глемпах на природі. Для розвитку глемпінгу в Україні є всі передумови, зокрема наявність значної кількості мальовничих природних місць та різноманіття ландшафтного середовища, доступність до них, тобто шляхи сполучень, й активні люди на місцях, які надаватимуть туристам послуги (Бойко, 2021).

Також, на сьогоднішній день піклування про оточуюче середовище та екологічна безпека стали невід'ємною частиною сучасної сфери гостинності. Екологічний готель не тільки данина сучасній моді, передові технології дозволяють суттєво скоротити витрати на ресурсне забезпечення підприємства. Використання енергозберігаючих технологій, сортування сміття та передача його в переробку, застосування екологічних миючих засобів, використання екологічно чистих продуктів харчування, використання екологічно чистих будівельних матеріалів, використання відновлюваних джерел енергії створює позитивний імідж «екологічного» готелю, що стає конкурентною перевагою (Bovsh et al., 2021).

Тенденція до здорового способу життя викликала переорієнтацію багатьох готелів на цей сегмент і змусила їх відкрити тренажерні зали, фітнесцентри, спра-салони, побудувати басейни, оновити меню (безглютенове, дієтичне) або відкрити додаткові ресторани зі «здоровою кухнею».

Саме тому, на нашу думку, перспективними напрямами підприємств готельної сфери на сучасному етапі є розвиток екоготельного і глемпінгового підприємництва (Давиденко, 2017).

Глемпінг передбачає відпочинок на природі, навіть у природоохоронних територіях, однак з усіма необ-

хідними умовами для розміщення. Однак на відміну від готелів, глемпінги можна встановлювати будь-де, переміщувати з місця на місце, навіть туди, де заборонене будь-яке будівництво, що, очевидно, неможливо здійснити з готелями.

Перерахуємо основні риси глемпінгу:

- наявність комфортного, простого засобу розміщення (наметушара, будиночку, тощо);

- використання незвичайних для екотуризму та кемпінгу меблів - великих стільців, крісел, обідніх столів, зручних ліжок;

- умови для тимчасового проживання створюються із забезпеченням комфорту як для постійного життя.

Для організації глемпінгу потрібні наступні складові:

- спеціальні намети і будиночки, які повинні відповідати екологічним стандартам, створюватись із використанням сучасних будівельних технологій;

- глемпінг-намети або шатри оснащуються сучасними інженерними системами, навіть передбачається наявність водопровідної системи, електрики і Wi – Fi;

- досить високі вимоги до елементів комфорту та оснащення наметів, наприклад, можлива наявність ваз для квітів, килимків, картин, тощо.

Переваги глемпінгу полягають у тому, що, по-перше, він окупається набагато швидше готелю, а саме за 2–3 роки; по-друге, установка глемпінгу не вимагає ніякої дозвільної документації. Юридично глемп класифікується як звичайна палатка, його можна поставити практично де завгодно, хіба що варто узгодити це з лісництвом, якщо це глемпінг у лісі або заповіднику, або з підприєм-

ством, яке має це місце на балансі. Іноді за встановлення глемпу можуть стягувати відповідну плату. Крім того, установка глемпінгу не завдає шкоди навколишньому середовищу. Глемп – це конструкція з металу, дерева й тентової тканини (Грановська & Бойко, 2020).

Можна сказати, що глемпінг – люксовий відпочинок на природі у будиночках зі зручними ліжками замість наметів та спальних мішків, а також комфортною ванною замість туалету під деревом. Саме такий стиль підходить для тих, хто прагне єднання з природою, але не хоче проводити відпустку у незручних умовах.

Слід наголосити, що розвиток глемпінг туризму спричинений перетином інтересів як споживачів так і підприємців. При цьому споживачі постійно потребують урізноманітнення та індивідуалізації пропозиції, а підприємці – здешевлення собівартості послуги та формування стійкого тривалого платоспроможного сегмента.

Серед споживачів глемпінг відпочинку виділяють такі категорії:

- молоді пари, компанії знайомих між собою людей, або, навпаки, незнайомці;

- сімейні пари з дітьми;

- компанії співробітників під час проведення спільних відпочинково-командоутворюючих заходів;

- категорія споживачів luxury сегмента, які заробляють вище середнього, мають великий досвід подорожування.

Зазначимо, що всі ці групи споживачів глемпінгів об'єднує єдиний психологічний фактор – всі вони жителі великих мегаполісів зі складним, розписаним, напруженим графіком, тому вони все частіше прагнуть уса-

мітнення та спокою. Але є і активний сегмент споживачів глемпінгу іншого характеру, які прагнуть до активних видів відпочинку, навіть з елементами екстриму, при цьому все одне бажають мати високий рівень комфорту на відпочинку та згодні за це платити.

На платформах Booking.com, Airbnb представлені пропозиції сотень шикарних глемпінгів. Лідером таких пропозицій у світі є США, Велика Британія, Австралія. За даними Booking.com, найкращими місцями для глемпінгу у США є Zion Wildflower (Virgin), Grand Canyon RV Glamping (Williams), Alpine Lodge (Red Lodge). Однак першими цю креативну нішу концепційного житла почали розвивати британці. Перші глемпінги почали з'являтися на музичних фестивалях у Великій Британії 15 років тому (Glemping, 2018).

Серед українських глемпінгів виокремлено такі: «Шатро Stodola» (с. Долинівка, Львівська обл.), глемпінг «Шатро» (с. Уляники, Київська обл.), глемпінг «Mandra» (Затока, Одеська обл.), глемпінг у готелі «ШишкіNN» (с. Слов'янка, Чернігівська обл.), еко-глемпінг «Sfera 365» (м. Біла Церква). Середня добова вартість проживання у глемпі становить 2–3 тис. грн. (Shcho take hlempinh, 2020).

За розрахунками бізнес-консалтингової компанії Grand View Research, до 2025 року середнє зростання ринку глемпінгів у світі становитиме 12,5%, а його загальний обсяг досягне \$ 4,8 млрд. На Кіпрі 2023 рік навіть оголосили роком глемпінгу. Днями Саввас Пердіос, заступник міністра туризму країни, пообіцяв, що в найближчі два роки уряд сприятиме розвитку лакшері-кемпінгів. Правда, для цього необхідно внести зміни до законодавства, адже

наразі такий бізнес у республіці ніяк не регулюється (П'ять зірок для намету, 2022).

Так, як на сьогодні в Україні та світі спостерігається тенденція до збереження природних ресурсів, оскільки вони не безмежні і вичерпні, саме тому розвиток екоготельної індустрії у вигляді глемпів, основна діяльність якої спрямована на збереження природних ресурсів є високоприбутковим бізнесом, який здатен зробити значний внесок у зростання валового внутрішнього продукту за відносно низьких затрат та коротких термінів окупності (Oliinyk et al., 2019).

Крім того, підприємства готельної сфери в умовах вірусу Covid-19 впроваджують комп'ютерні технології, починаючи від спеціалізованих програмних продуктів управління готельним підприємством до застосування глобальних комп'ютерних мереж. Тому у сучасних реаліях, готельна індустрія використовує досить багато новітніх інформаційних технологій: глобальні комп'ютерні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, інформаційні системи менеджменту та ін.

Використання сучасних мобільних додатків в готелях – це потужний маркетинговий інструмент, який може вирішити багато місій та задач: створити свій власний імідж, підтримати бренд, завоювати лояльність з боку споживачів, щоб оптимізувати комунікаційні процеси та створити певний інформаційний простір.

Очевидно, що пандемія та карантинна криза спровокували прискорення переходу до цифрових технологій як споживачами, так і підприємствами. Цифровізація стає основним трендом, що помітно про-

являється у моделях дистрибуції послуг готелів, а також активно приходять у сферу автотизації внутрішніх бізнес-процесів (комунікації з клієнтами, розподіл завдань усередині команди, електронні папки та меню та ін.). Автоматизується і номерний фонд та громадські зони. На сьогоднішній день сучасний готель це місце, де все створено виключно для зручності та комфорту клієнтів.

Крім того, загальновідомо, що створення нового, якісного, трендового туристичного продукту на внутрішньому ринку стає першочерговим завданням для відновлення індустрії. На нашу думку, на сьогоднішній день, потрібно створювати туристичні оздоровчі пакети, які стосуються зміцнення імунітету, а також пов'язані з реабілітацією після перенесеного захворювання, зокрема на коронавірус, для проведення комплексної перевірки та діагностики організму. У штат готельного комплексу потрібно додати медичного працівника, медичну продукцію та створити співробітництво з відомими клініками, це відразу ж дасть змогу підвищити конкурентоспроможність рекреаційно-оздоровчого закладу.

На основі поточних тенденцій та економічних перспектив можна передбачити тенденції та виділити актуальні тренди в індустрії гостинності на найближчий час:

- соло-подорожі – на відміну від попередніх років, все частіше спостерігається тенденція поодиноких подорожей. Мотиви мандрівників є різноманітними: подорож наодинці, нові знайомства, спілкування, пошук пари тощо. Ці тенденції тільки починають набирати оберті;

- еко-подорожі – все частіше починають впливати на рішення ту-

риста при купівлі туристичного продукту ідеали і переконання нового покоління. Еко-подорож, наприклад, означає поєднання туризму із залученням до природоохоронних робіт або ж можливість орендувати електрокар, наявність вуглецевих кредитів при бронюванні рейсу тощо;

- місцевий досвід – залучення туристів до місцевої культури: насолода місцевою кухнею, участь у фестивалях та різноманітних святкуваннях тощо. Тури, в яких турист отримує найкращий досвід місцевих традицій, в майбутньому для нього стають улюбленим напрямком;

- персоналізація – сьогоднішні туристи очікують послуги, що досить тісно відповідають їх особистим уподобанням: місце призначення, житло, розваги, запропоновані їм на відпочинку. Набагато більше шансів отримати постійних клієнтів, коли досвід туриста буде тісно пристосований до його бажань та очікувань;

- штучний інтелект набуває все більшого значення для туристичної індустрії. Персоналізація досвіду пошуку, бронювання турів та поїздок, визначення потреб гостя і підбір готельного номера за його вподобаннями – зробити все це дає можливість технологія машинного навчання – штучний інтелект.

Отже, створення адекватної системи формуванням конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності та туризму в умовах впливу несприятливих епідеміологічних обставин – одне з ключових завдань, яке стоїть сьогодні перед вітчизняними підприємствами цієї сфери.

За результатами власних досліджень та погоджуючись з думкою провідних вчених, що досліджували дану проблематику (Вецепура & Зем-

ліна, 2021) вважаємо, що в процесі формування конкурентних переваг підприємствами індустрії гостинності та туризму слід керуватися такими положеннями:

- система формування конкурентних переваг суб'єктів індустрії гостинності та туристичного бізнесу повинна включати: визначення та планування конкурентних переваг; виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність діяльності підприємства індустрії гостинності; формування портфеля конкурентних переваг; розробка заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги; виявлення проблемних напрямів діяльності;

- створення та нарощування конкурентних переваг потребує зусиль усіх учасників сфери гостинності;

- усі зміни ринкової ситуації мають стати вирішальними чинниками внутрішніх перетворень;

- управління бізнесом має ґрунтуватися на сталому розвитку та принципах постійного вдосконалення;

- основою сучасної конкурентоспроможності є переваги, що швидко змінюються, пов'язані з науково-технічним прогресом та інноваціями, тому варто їх запроваджувати у сферу діяльності;

- подальше поширення технологій призведе до ще більшого скорочення життєвого циклу будь-якого продукту, тому варто своєчасно бачити той момент у життєвому циклі продукту, коли він починає втрачати свої особливості та стає масовим, здатним конкурувати лише за ціною;

- більша частина вартості послуг з розміщення повинна припадати не на безпосередній процес надання, а на розробку нових послуг, менеджмент якості, маркетинг.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Україні сьогодні необхідно стимулювати внутрішній туризм, промотувати нові DESTИНАЦІЇ, створювати туристичні продукти, які привернуть увагу подорожуючих та розвивати нові тренди туристичної індустрії.

Аналіз глемпінгу, наведений у даній статті дає підстави розглядати його, з одного боку, як нову концепцію відпочинку в природному середовищі, яка має свої особливості, переваги, групи споживачів та виключну еко-спрямованість, а з іншого – як перспективний, дохідний різновид готельного бізнесу. Українські реалії свідчать про значний розвиток глемпінгу на своїй території, адже практично в усіх ландшафтних зонах вже працюють глемпінги.

Відзначимо, що саме використання сучасних технологій та інновацій в підприємствах готельної сфери є невід'ємною частиною розвитку готельних підприємств в умовах COVID-19. Постійне самовдосконалення, рішучість та генерація нових ідей дає змогу готелям ставати лідерами ринку та максимально задовольняти потреби сучасних споживачів готельних послуг.

Перспективи подальших досліджень щодо розвитку підприємств готельної сфери в умовах пандемії Covid-19 потребують державної підтримки та комплексного підходу маркетингової, рекламної, інноваційної та промоційної політики.

Список використаних джерел

1. UNWTO: International Tourism Highlights. (2021). Edition. URL: <https://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
2. Бойко В. О. Глемпінг – новий тренд

- індустрії гостинності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. Вип. 8. С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.8.3>
3. Давиденко І. В. Глемпінг як перспективна форма розвитку екотуризму. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 26. С. 10-13.
 4. Грановська В. Г., Бойко В. О. Функціонування екоготелів в Україні як чинник активізації підприємницької діяльності. Економіка АПК. 2020. № 3. С. 57-65. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003057>
 5. Глэмпинг: в Украине появился новый бизнес, генерирующий прибыль. URL: <http://derevo.ua/articles/details/glempling-v-ukraine-royavilsya-novyy-biznes-generir-99>
 6. Що таке глемпінг та де його шукати в Україні. URL: <https://veterdoit.com/shcho-take-hlempinh-ta-de-yoho-shukaty-v-ukraini>
 7. Олійник О. В., Мостенська Т. Л., Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. Перспективи розвитку готелів у стилі глемпінг в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 4 (90). С. 38-46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-4\(90\)-38-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-4(90)-38-46)
 8. Вецепура Н. В., Земліна Ю. В. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 33. С. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62>
 9. Асоціація індустрії гостинності України. Офіційний сайт. URL: <http://aigu.org.ua/> (дата звернення: 10.07.2022).
 10. The page. Офіційний сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-zgotelyami-cherez-koronavirus> (дата звернення: 10.07.2022).
 11. П'ять зірок для намету. Що таке глемпінги і де їх знайти в Україні. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/487738-ryat-zvezd-dlya-palatki-chto-takoe-glemplingi-i-gde-ih-najti-v-ukraine>
 12. Boiko V.O. (2020). Green tourism as a perspective direction for rural entrepreneurship development. Scientific approaches to modernizing the economic system: vector of development: collective monograph. LvivToruń : Liha-Pres. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-189-6/1-18>.
 13. Намет з кондиціонером та Wi-Fi: що таке глемпінг та чи є він в Україні. URL: <https://shotam.info/namet-z-kondytsionerom-ta-wi-fi-shcho-take-hempinh-ta-chy-ie-vin-v-ukraini/>.
 14. Що таке глемпінг та де його шукати в Україні? URL: <https://veterdoit.com/shcho-take-hlempinh-ta-de-yoho-shukaty-v-ukraini>.
 15. Bovsh, L., Hopkalo, L., Levytska, I., Komarnitskyi, I., Rasulova, A. (2021). Simulation of behavior of hotel and restaurant business staff in the conditions of covid-19 viral pandemic. Journal of Environmental Management and Tourism. 12(1). p. 186–195. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.12.1\(49\).16](https://doi.org/10.14505/jemt.12.1(49).16).

References

1. UNWTO (2021). International Tourism Highlights, 2021 Edition. URL: <https://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
2. Boyko, V. O. (2021) Hlempinh – novyi trend industrii hostynnosti. [Glamping is a new trend in the hospitality industry]. Tavriyskiy naukoviy visnik. Ekonomika. 8. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.8.3>
3. Davydenko, I. V. (2017). Hlempinh yak perspektyvna forma rozvytku ekoturizmu [Glamping as a promising form of ecotourism development]. Naukoviy visnik Mizhnarodnogo humanitarnogo universitetu. 26. 10-13.
4. Hranovska, V. G., & Boiko, V. O. (2020). Funktsionuvannya ekohoteliv v Ukraini yak chynnyk aktyvizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [Functioning of eco-hotels in Ukraine as a factor of activation of entrepreneurial activity].

- Ekonomika APK. 3. 57-65. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003057>
5. Glamping: v Ukraine poyavilsya novyy biznes, generiruyuschiy pribyil [Glamping: a new profit-generating business has appeared in Ukraine]. URL: <http://derevo.ua/articles/details/glamping-v-ukraine-poyavilsya-novyy-biznes-generir-99>
 6. Shcho take hlempinh ta de yoho shukaty v Ukraini [What is glamping and where to look for it in Ukraine]. URL: <https://veterdoit.com/shcho-take-hlempinh-ta-de-yoho-shukaty-v-ukraini>
 7. Oliinyk, O. V., Mostenska, T. L., Tarasiuk, G. M., & Chahaida, A. O. (2019). Perspektyvy rozvytku hoteliv u styli hlempinh v Ukraini [Perspectives of glamping-style hotel development in Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*. 4(90). P. 38-46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-4\(90\)-38-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-4(90)-38-46)
 8. Vetsepura, N. V., & Zemlina, Yu. V. (2021). Upravlinnia konkurentnyimi perevahamy pidpriemstv industrii hostynnosti ta turyzmu v suchasnykh umovakh [Management of competitive advantages of enterprises of the hospitality and tourism industry in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 33. P. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62>
 9. The Association of hospitality industry of Ukraine. Official site. URL: <http://aigu.org.ua/> (accessed 10 July 2022)
 10. The page. Official site. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus>
 11. P'jatj zirok dlja nametu. Shho take ghlempinghy i de jikh znajty v Ukraini [Five stars for the tent. What are glampings and where to find them in Ukraine]. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/487738-pyat-zvezd-dlyapalatki-chtotakoe-glampingi-i-gde-ih-najti-v-ukraine>
 12. Boiko V.O. (2020) Green tourism as a perspective direction for rural entrepreneurship development. Scientific approaches to modernizing the economic system: vector of development: collective monograph. Lviv Toruń: Liha-Pres, p. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-189-6/1-18>
 13. Namet z kondytsionerom ta Wi-Fi: shcho take hlempinh ta chy ye vin v Ukraini [A tent with an air-conditioner and Wi-Fi: what is glamping and if it is available in Ukraine]. URL: <https://shotam.info/namet-z-kondytsionerom-ta-wi-fi-shcho-take-hlempinh-ta-chy-ie-vin-v-ukraini/>
 14. Shcho take hlempinh ta de yoho shukaty v Ukraini [What is glamping and where it can be found in Ukraine]. URL: <https://veterdoit.com/shcho-take-hlempinh-ta-de-yoho-shukaty-v-ukraini>
 15. Bovsh, L., Hopkalo, L., Levytska, I., Komarnitskiy, I., Rasulova, A. (2021). Simulation of behavior of hotel and restaurant business staff in the conditions of covid-19 viral pandemic. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 12(1). p. 186–195. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.12.1\(49\).16](https://doi.org/10.14505/jemt.12.1(49).16)
-

Kudinova I., Samborska S. (2022).

DEVELOPMENT TRENDS OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 14(3): 77-86.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.65-73](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.65-73)

Abstract. *In today's conditions, the hotel industry is important for solving a number of socio-economic problems of Ukraine. That is why the effective development and management of hotels is gaining relevance and requires the search for new approaches to their operation in the conditions of the Covid-19 pandemic. The purpose of the article is to study the theoretical problems of ensuring the*

competitive advantages of enterprises, to develop recommendations for the formation of competitive advantages of enterprises of the hospitality industry in the conditions of the Covid-19 pandemic. The article substantiates and highlights the development trends of hotel industry enterprises in the conditions of the Covid-19 pandemic. The main directions of changes that have taken place in the tourism sphere in recent years have been highlighted. It is emphasized that hotel enterprises of Ukraine in modern conditions operate in an environment of multidimensional competition, in which effective management depends on the timely introduction of innovations and the use of new trends, as well as effective competitive forms of tourist services. The theoretical problems of ensuring the competitive advantages of enterprises are studied. It is noted that today domestic tourism has become family-friendly and ecological, it has become safer to travel within the country, where there are fewer people, a large territory and most importantly, there is no need to observe self-isolation after returning. One of the new and promising directions of tourist activity, which has been operating in the world for more than ten years, is recreation in glamping in nature. For the development of glamping in Ukraine, there are all the prerequisites, in particular, the presence of a significant number of picturesque natural places and the diversity of the landscape environment, accessibility to them, that is, communication routes, and active people on the ground who will provide services to tourists. The promising directions of the hotel industry enterprises at the current stage are characterized, namely the development of eco-hotel and glamping entrepreneurship. Trends are predicted and current trends in the hospitality industry are highlighted for the near future - solo travel, eco-travel, local experience, personalization and artificial intelligence. It was emphasized that the creation of an adequate system for the formation of competitive advantages of enterprises in the hospitality and tourism industry under the influence of adverse epidemiological circumstances is one of the key tasks facing domestic enterprises in this field today. The scientific novelty of the research results lies in the clarification of promising directions for the development of entrepreneurship in the field of hospitality under the conditions of a pandemic and logistical restrictions, as well as the substantiation of the conceptual advantages of eco-hotel and glamping entrepreneurship as components of the development of domestic tourism and prerequisites for solving the problem of employment in territorial communities. Recommendations on the formation of competitive advantages of enterprises of the hospitality industry in the conditions of the pandemic have been developed.

Keywords: *hotel industry; hospitality industry; Covid-19; innovation; hotel*

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВИРОБНИЦТВА ОВОЧІВ В УКРАЇНІ

О. О. ЧЕРЕДНІЧЕНКО

*кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки
Національного університету біоресурсів і природокористування України
ua1971@ukr.net*

Є. А. ЧАЙКА

*студент 2 року магістратури
Національного університету біоресурсів і природокористування України
gehr1255@gmail.com*

Анотація. Метою статті є дослідження тенденцій рівня економічної ефективності вітчизняної галузі овочівництва та обґрунтування напрямків її ефективного розвитку. Матеріали та методи дослідження - в ході досліджень використовували абстрактно-логічний метод, методи індукції, дедукції і синтезу, статистико-економічний метод, методи порівняння й табличних моделей. Результати дослідження: проведений аналіз економічних аспектів виробництва овочів в Україні, представлена характеристика сучасного стану овочевої галузі та досліджена її економічна ефективність у сільськогосподарських підприємствах. Виявлене перевищення виробництва овочів майже в 1,5 рази над їхнім споживанням у країні, а попит і пропозиція мають тенденцію до зростання. За зведеними статистичними звітними даними проведений аналіз основних економічних показників виробництва продукції овочівництва загалом і відкритого ґрунту. Встановлено, що суттєвого збільшення виробництва даної продукції не відбулось через незначне підвищення врожайності овочевих культур. Визначено, що на ринку овочів спостерігається більш стрімке зростання їхньої собівартості, а відповідно й витрат, ніж ціни реалізації – на 43 % проти 18,5 %. Звісно це призводить до стрімкого падіння прибутків, майже на 60 % загалом і більше, ніж на 70 % - по овочах відкритого ґрунту. В результаті отримане зниження рівня рентабельності в 3,8 і 5,7 разів відповідно. Елементи наукової новизни: обґрунтовані основні напрямки розвитку вітчизняного ринку овочів із врахуванням потреб раціонального забезпечення населення в сучасних умовах і підвищення експортного потенціалу галузі. Практична значущість: відмічена необхідність постійного вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств і підвищення рівня рентабельності продажу овочевих культур внаслідок посилення конкуренції через зацікавленість з боку зовнішніх товаровиробників.

Ключові слова: овочівництво; виробництво; споживання; економічна ефективність; ціна реалізації; рівень рентабельності.

Актуальність.

Овочі належать до важливих і незамінних продуктів здорового харчування, які є також необхідними та потрібними людині, маючи великий спектр харчових, смакових, лікувальних і дієтичних властивостей. Завдяки своїм властивостям овочеві культури відіграють значну роль у продовольчій безпеці країни, а галузь овочівництва є традиційною в аграрному виробництві України. Її розвиток залежить від ґрунтово-кліматичних умов, необхідних для вирощування; вікових традицій і досвіду населення, яке займається даною діяльністю; значних внутрішніх потреб у овочах, які споживають у свіжому вигляді та в продуктах промислової переробки.

Овочівництво є важливою, розвинутою, ефективною високоприбутковою та конкурентоспроможною галуззю вітчизняного сільськогосподарського виробництва, яка останніми роками була однією з лідерів у збільшенні експорту. Окрім того, овочі є цінною сировиною для підприємств харчової і консервної промисловості, а на основі їхнього вирощування й переробки формуються агропромислові підприємства та об'єднання. Але значну частку в загальному виробництві овочів займає їхнє вирощування в особистих господарствах населення. Також глобалізаційні зміни в економіці загострюють питання розвитку деяких галузей сільського господарства, які здатні забезпечувати світову продовольчу безпеку, а Україна входить до першої 20-ки лідерів за валовим виробництвом продукції овочівництва.

В 2022 році за інформацією проєкту “Сади Перемоги” в Україні може проявитися дефіцит овочів, що нега-

тивно відобразиться на ефективності діяльності підприємств у аграрному та переробному секторах економіки, а також на здоров'ї населення. Загострення продовольчої проблеми посилюється через військову агресію росії, обмеження можливостей щодо надання державою економічної допомоги товаровиробникам і зменшення обсягів виробництва овочів внаслідок скорочення та/або втрат посівних площ у зоні бойових дій і на окупованих територіях.

Здоров'я нації вважається важливим інтегральним показником, який характеризує цивілізованість країни та її соціально-економічний розвиток. Тому, забезпечення й гарантування безпечного та повноцінного харчування населення є одним із найважливіших стратегічних завдань політики держави. Відповідно, стан і рівень розвитку вітчизняної галузі овочівництва впливає на вирішення як економічних, так і соціальних питань країни. Забезпечення належного рівня прогресивного розвитку залежить від ефективності використання всіх можливостей наявних потужностей сільськогосподарського та промислового виробництва. Крім того, підвищення економічної ефективності діяльності суб'єктів даної галузі призведе до зростання зайнятості населення, кращого розвитку сільських територій, забезпечення власної та світової продовольчої безпеки.

Дослідження перспективних напрямів розвитку виробництва продукції галузі овочівництва, економічної ефективності її функціонування, забезпечення збалансованого рівня харчування населення, формування продовольчого ринку формує актуальність і важливість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Найбільш актуальною глобальною проблемою, з якою сьогодні стикнулося цивілізоване суспільство на тлі варварської військової російської агресії, є забезпечення людства продовольством. І, як виявилось, в вирішенні цієї проблеми Україна відіграє важливу роль, зокрема в насиченні ринку овочевою продукцією належної якості, широкого асортименту й у достатніх кількостях. Науково-виробничий потенціал країни в зазначеному аспекті досить значний, фахівці продовольчого ринку оцінюють обсяг овочевого сегменту на рівні з зерновим [1].

Висвітленням проблем розвитку галузі овочівництва та розробленням теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності функціонування ринку овочевої продукції присвячені публікації багатьох дослідників.

Л.М. Галат акцентує увагу на складності та сегментованості ринку овочів через їхню різноманітність, особливості вирощування, територіальне розміщення виробництва, способи використання, зберігання та переробки [2]. Р.В. Логоша зосереджується на можливості збалансування виробництва та споживання продукції овочівництва на основі організаційного розвитку її ринку [3]. Б.В. Духницький, О.В. Новічков і В.М. Полупан [4], О.В. Захарчук [5], О.І. Севідова та Л.О. Лещенко [6] обґрунтовували важливість розвитку аграрно-продовольчого виробництва та забезпечення науково-обґрунтованого рівня споживання овочів. Л.Б. Єльцова та С.Т. Омельчук [7], С.А. Сегеда [8] розглянули проблеми ви-

робництва та раціонального споживання продукції овочівництва.

Світові тенденції щодо забезпечення попиту на продукти харчування вивчали М. Pongka та ін. [9]. Увагу багатьох науковців привертала фактори впливу на споживання основних продуктів харчування. М. Long, К. Marple та Т. Andreyeva вивчали вплив цін [10], J. Kinsey - доходів [11].

Вивченням сучасного стану ринку вітчизняних овочів і перспектив органічного овочівництва займалися В.М. Чернецький і П.А. Швидкий [12], О.В. Ульяновченко, Д.В. Шиян і Ю.С. Герасименко [13], П.О. Сухий і А.Г. Тюфтії [14] та інші.

Ефективність функціонування овочевої галузі досліджували Є.О. Фірсов [15], Л.О. Бойко [16], П.Т. Саблук [17] та інші.

Враховуючи особливу роль овочівництва, як складової формування продовольчої безпеки, вивчення проблем галузі та питань економічної ефективності при виробництві овочів не можна вважати закінченим. Особливої уваги та подальшого дослідження заслуговує розгляд можливостей ефективного розвитку овочівництва в сучасних умовах господарювання.

Мета статті: виявлення та аналіз тенденцій розвитку й рівня економічної ефективності сучасного овочівництва, обґрунтування напрямків ефективного розвитку галузі овочівництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теоретичною основою дослідження слугували наукові праці іноземних і вітчизняних учених. Як базу щодо інформації для аналізу та розрахун-

ків використовували офіційні данні Міністерства аграрної політики та продовольства України та Державної служби статистики України.

Методологічною основою досліджень слугували наступні методи: абстрактно-логічний – для систематизації необхідного теоретичного матеріалу; індукційно-дедукційний – для визначення узагальнених принципів внаслідок аналізу наявних фактів; синтезу – для групування елементів досліджуваної системи; статистико-економічний – для розрахунків економічних показників; порівняння – для оцінювання результатів дослідження; табличних моделей – для відображення інформації.

Результати та їх обговорення.

Досвід людства доводить, що овочі та баштанні продовольчі культури є важливим продуктом для збалансованого харчування та нормальної життєдіяльності людини. В піраміді раціонального харчування до першого основоутворюючого шару відносять продукти з цільного зерна, крупи та макаронні вироби, а до другого – фрукти та овочі. Фахівці стверджують, що саме ці продукти з нижніх шарів піраміди є необхідними в раціоні щодня, оскільки їхнє вживання зумовлює забезпеченість енергією людського організму більш, ніж наполовину. За затвердженими Міністерством охорони здоров'я України "Рекомендаціями щодо здорового харчування дорослих" щодобовий рівень споживання овочів повинен бути не менше 300 грам [18]. Вони не є висококалорійними, але насичені харчовими волокнами, вітамінами, мікроелементами, антиоксидантами, вуглеводами та біофлавоноїдами.

Цінність овочів підсилюється їхньою придатністю для різної технічної переробки, що дозволяє подовжити зберігання та спростити перевезення. Крім того, науково підтверджений тісний зв'язок рівня споживання основних продуктів харчування, зокрема овочів, соціально-демографічних індикаторів людського розвитку [19] і стану здоров'я населення країни [20].

Отже, достатня наявність овочевої продукції в раціоні населення є важливим і актуальним питанням сьогодення, а її виробництво можна віднести до стратегічних напрямів розвитку аграрної сфери, що гарантує не тільки продовольчу безпеку держави, а й задовольняє сировинні потреби харчової промисловості, яка виготовляє експортно-орієнтовану продукцію з високою доданою вартістю.

До початку війни розвиток овочівництва впродовж декількох років характеризувався порівняно стійкими посівними площами та обсягами виробництва продукції. За даними Мінагрополітики в 2021 році найбільший обсяг овочів виростили фермери Херсонщини. Переважно в Україні вирощують овочі в відкритому ґрунті, серед виробників домінують фермерські господарства, на які припадає понад 86 %. Сучасний стан галузі, як і інших, значно погіршився [21]. Аграрії вимушено скорочують посівні площі, а доставка важливих для овочівництва ресурсів стала проблематичною. Це стосується насіннєвого матеріалу, різних засобів виробництва, зокрема, обладнання для парників і теплиць тощо, а також готових овочів. Порушення в логістиці постачання обмежує вільний доступ населення до продукції. Складність умов для повноцінної діяльності виробників на окупованих

територіях і територіях звільнених, але не розмінованих, також погіршує ситуацію. Руйнування, пограбування та вивезення зі складів продукції і сільськогосподарської техніки стало вже стратегією окупантів. Небезпека можливого дефіциту овочів, навіть не зважаючи на запровадження обмежень експорту соціально важливої продукції, існує. Тому, проблеми в овочівництві потребують заходів для їхнього вирішення.

Основоположною характеристикою стану виробництва й використання овочевої продукції вважається баланс споживання з відображенням її руху та руху продуктів її переробки (табл. 1).

За розглянутий період максимальний валовий збір овочевої продукції отриманий у 2019 р. За наведеними даними на вітчизняному ринку спостерігається неефективне формування попиту, пропозиції і розподілу продукції овочівництва. Аналізуючи баланс попиту та пропозиції визначено, що ємність внутрішнього ринку за 2015 - 2020 рр. зросла на 3,6 %. Проте не відбулося збільшення фонду спо-

живання, а навпаки – він зменшується на 0,6 %.

Безпосередньо споживання населенням овочів і баштанних продуктових культур, тобто за прямим призначенням, постійно зростає. В 2020 р. на 1 особу було спожито 164 кг даної продукції, що більше на 2 %, ніж у 2015 р., і повністю відповідає фізіологічним нормам (161 кг) [23]. Найбільше споживання овочевої продукції спостерігалось в Кіровоградській області - до 186,6 кг на 1 особу, а найменше в Луганській області – всього 106,5 кг на 1 особу. Також недостатнє споживання овочів за досліджуваній період відмічалось в Донецькій, Івано-Франківській і Рівненській областях.

Зростання загального споживання овочевої продукції, хоч і незначне, свідчить про ознаки стабілізації внутрішнього виробництва. Причому, якщо в 2015 р. на 1 людину було вироблено 228,5 кг овоче-баштанної продукції, а фактично було спожито тільки 160,8 кг на 1 особу, то в 2020 р. при виробництві 243 кг даної продукції на 1 людину, спожито лише 164 кг. Тобто, більше 30 % товарної про-

1. Баланс овочів і баштанних продуктових культур, тис. т

Показники	2015 р.	2017 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2015 р.
Виробництво	9792	9721	10244	10148	103,6
Імпорт	95	129	313	292	307,4
Експорт	212	434	284	297	140,1
Фонд споживання, всього	6890	6783	6924	6846	99,4
на 1 особу, кг	160,8	159,7	164,7	164,0	102,0
на 1 особу в Кіровоградській області, кг	174,5	172,5	184,6	186,6	106,9
на 1 особу в Луганській області, кг	114,7	119,3	117,6	106,5	92,9
Частка фонду споживання в виробництві, %	70,4	69,8	67,6	67,5	x
% експорту до імпорту	223,2	336,4	90,7	101,7	x
% імпорту до фонду споживання	1,4	1,9	4,5	4,3	x
% експорту до фонду споживання	3,1	6,4	4,1	4,3	x

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України [22].

дукції витрачається на корм, посадку та експорт. Позитивом від експортних операцій звичайно є зростання обсягів надходжень валютних коштів. За 2015 - 2020 рр. реалізація овочів і баштанних продуктових культур на зовнішньому ринку зросла 1,4 рази.

Одним із основоположних елементів, які формують сукупний обсяг пропозиції певної продукції є її імпорт. За досліджуваний період обсяг імпорту овоче-баштанних продуктивих культур зріс більше, ніж у 3 рази. Задля визначення міри ризиків імпорту, застосовують відносні показники експорту щодо імпорту та імпорту щодо фонду споживання. Відношення експорту овоче-баштанної продукції до її імпорту зменшилося більше, ніж удвічі, що вказує на зростання імпортозалежності даної групи продуктів і послаблення позицій по їхньому експорту. Відповідно, щодо фонду споживання частка експорту зросла на 1,2 відсоткових пункти, а частка імпорту - на 2,9.

Результати аналізу структури виробництва овочів вітчизняними ви-

робниками показують її високу диверсифікованість. Проте основу все ж таки складають продукти борщового набору, що підкріплюється традиційними вподобаннями українців. Намагаючись задовольнити зростаючі потреби споживачів, останнім часом агровиробники поряд із звичними овочевими культурами почали вирощувати умовно екзотичні їхні види, зокрема артишок, спаржу, батат, селеру тощо. Розширення асортименту та покращення якості виготовленої продукції сприяє підвищенню прибутковості та посиленню позицій підприємств на ринку.

Сучасним важливим і актуальним є питання ефективності виробництва овочів, оскільки саме це дозволяє сформувати раціональний і збалансований раціон харчування та забезпечити споживачів цінними й необхідними вітамінами, фітонцидами та амінокислотами. Результати дослідження динаміки ефективності діяльності вітчизняних підприємств у галузі овочівництва представлені в таблиці 2.

2. Ефективність виробництва овочів сільськогосподарськими підприємствами в Україні

Показники	2015 р.		2020 р.		2020 р. у % до 2015 р.	
	Всього	в т.ч. відкритого ґрунту	Всього	в т.ч. відкритого ґрунту	Всього	в т.ч. відкритого ґрунту
Урожайність, ц/га	206,1	195,6	207,4	199,1	100,6	101,8
Кількість реалізованої продукції, тис. т	956,4	859,6	1054,9	905,8	110,3	105,4
Повна собівартість продукції, млн грн	2348,9	1277,3	3705,9	2108,5	157,8	165,1
Виручка, млн грн	3063,4	1884,2	4002,3	2283,5	130,7	121,2
Прибуток, млн грн	714,5	606,9	296,4	175,0	41,5	28,8
Повна собівартість 1 ц, грн	245,6	148,6	351,3	232,8	143,0	156,7
Ціна реалізації 1 ц, грн	320,3	219,2	379,4	252,1	118,5	115,0
Рівень рентабельності, %	30,4	47,5	8,0	8,3	x	x

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України [22].

Протягом 2015 – 2020 рр. спостерігається незначне збільшення обсягів реалізації овочевої продукції сільськогосподарськими підприємствами - на 5,4 % овочів відкритого ґрунту й на 10,3 % загалом. На таке несуттєве збільшення обсягів виробництва та реалізації даної продукції вплинуло незначне зростання врожайності овочевих культур. Однак повна собівартість овочевої продукції, а відповідно й виробничі витрати, зросли на 57,8 – 65,1 %. Зокрема, матеріальні витрати становлять 77 % від загальних, з яких припадає на насіння приблизно 70 %, а на оплату праці - майже 13 %. Окрім того, овочівництво є дуже трудомісткою галуззю, де в загальній структурі собівартості овочів відкритого ґрунту частка витрат праці становить понад 30 %.

Основною метою виробників завжди є рентабельний збут продукції. В результаті дослідження виявлено, що узагальнюючі показники діяльності сільськогосподарських підприємств вказують на відшкодовування витрат цінами реалізації овочів, проте не сприяють можливості формування відповідного рівня прибутковості для розвитку. В підсумку це призводить до ускладнення цінової ситуації на овочевому ринку, зумовлює стрімке зростання цін у неврожайні роки та невиправдане їхнє зниження при насиченні цього ринку [24].

Оскільки загалом на ринку овочевої продукції спостерігається зростання собівартості більш швидкими темпами порівняно з ціною реалізації – на 43 % проти 18,5 %, це призводить до стрімкого падіння прибутків. В цілому по овочівництву спостерігається зменшення прибутків майже на 60 %, а по овочах відкритого ґрунту – більше, ніж на 70 %. Така

тенденція спричинила спад рівня рентабельності відповідно в 3,8 та 5,7 разів.

Умови конкуренції в овочівництві потребують постійного вдосконалення виробничої діяльності задіяних підприємств і підвищення рентабельності продажу овочевих культур, яка розкриває ступінь їхньої цінової конкурентоспроможності та підсилює економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення структури овочівництва з метою підвищення економічної ефективності досліджуваної галузі.

Перед вітчизняними виробниками стоїть завдання збільшення експорту овочів і продукції з них. Науково-технічний прогрес, розвиток новітніх технологій і зростання попиту на органічну продукцію є рушійними факторами розширення виробництва та експортних відносин. Проте, часто в торговельній мережі асортимент овочевої продукції представлений великою кількістю товарів, завезених з інших країн, а не вирощеними в Україні. Тому, внутрішньоринкова конкуренція посилюється через вплив іноземних постачальників, а не власних виробників овочів. Однак, зростаючий попит саме на українську продукцію створює додаткові можливості.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Здоровий раціон людини обов'язково містить різні овочі, оскільки вони є джерелом багатьох поживних речовин і невеликої кількості калорій. Фахівцями здорового харчування доведено, чим більше людина споживає овочів, тим менше вона схильна до хронічних захворювань. А в період пандемії COVID-19 звертали увагу на

споживання ще більшої кількості овочевих страв.

Вітчизняне овочівництво є традиційно зорієнтованою галуззю на забезпечення внутрішнього ринку та менш залежною, ніж інші, від зовнішньої кон'юнктури й цінової волативності. Відповідно, ефективний розвиток виробництва овочів в Україні є економічно та соціально значимим.

Функціонування структурних формувачів овочевої галузі в сучасних умовах ускладнюється економічною нестабільністю, руйнуванням логістичних ланцюгів з постачальниками енергоресурсів, добрив, хімікатів, необхідної техніки тощо. На сьогодні кризові явища посилюються також у фінансовій і інвестиційній системах.

Суб'єктам господарювання в галузі овочівництва необхідно проводити маркетингові дослідження ринку й розробляти ефективну стратегію виробництва та реалізації продукції, враховуючи всі чинники сьогодення.

Внаслідок агресії росії прогнозується недоотримання 46 % урожаю цибулі, до 36 % - картоплі та стільки ж буряку, 32 % - капусти. Іноземні асоціації виробників овочів уже висловили готовність допомогти українським аграріям отримати цьогорічний урожай і підтримують їхні зусилля в урізноманітненні асортименту вирощуваної продукції. Так, в якості гуманітарної допомоги міжнародні організації надаватимуть насіння основних овочевих культур. Держава також заохочує підтримати ініціативу "Сади перемоги", яка вже була апробована й мала значний економічний і соціальний ефекти в часи Другої світової війни. Адже при неможливості забезпечення внутрішнього попиту самостійно, все необхідне постачається ззовні. Але, при позитивних для

споживачів збільшенні імпорту й зниженні цін ризику вітчизняних виробників збільшуються.

За досвідом попередніх років можна стверджувати, що український ринок овочів є високопотенціальним для розвитку, а підприємства овочевої галузі можуть досягати високих прибутків, працюючи як на внутрішній, так і зовнішній ринки. Одним з перспективних кроків, який може сприяти мінімізації ризиків навіть попри війну, є вирощування так званих екзотичних для нашої країни овочів.

Для ефективного функціонування овочевого ринку та одержання достатніх прибутків виробниками важливо приділяти увагу розширенню асортиментного складу, покращенню якості та підвищенню цінової конкурентоспроможності власної продукції, удосконаленню організації процесів ефективного зберігання та перевезення, виробництву продукції з високим попитом, реалізації її за прийнятними та вигідними цінами.

Список використаних джерел

1. Ukraine 2017 ANNUAL REPORT URL: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/2017_report_eng_0.pdf
2. Галат Л.М. Особливості ринку свіжих овочів в Україні. Агросвіт. 2019. № 11. С. 35-44.
3. Логоша Р.В., Мороз І.О., Кричковський В.Ю. Потенціал і проблеми розвитку вітчизняного ринку органічного овочівництва. Бізнес інформ. 2019. №1. С. 215-220.
4. Духницький Б.В., Новічков О.В., Полупан В.М. Ринок овочевих культур в Україні. Економіка АПК. 2017. № 10. С. 56-60.
5. Захарчук О.В. Світовий ринок овочів та місце України. Агросвіт. 2018. № 3. С. 3-7.
6. Севідова І.О., Лещенко Л.О. Стан, проблеми та перспективи розвитку овочівництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід.

2017. № 12. С. 28-33.
7. Ельцова Л.Б., Омельчук С.Т. Оцінка середньодобового споживання овочів та фруктів у раціоні студентської молоді. Єдине здоров'я та проблеми харчування України. 2018. № 2 (49). С. 46-54
 8. Сегеда С.А. Тенденції та структура імпорту аграрно-продовольчої продукції. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки. 2019. Вип. 4. С. 172-190.
 9. Porkka, M., Guillaume, J. H. A., Siebert, S., Schaphoff, S., & Kummu, M. (2017). The use of food imports to overcome local limits to growth. *Earth's Future*. 5. 393-407.
 10. Long, M. W., Marple, K., & Andreyeva, T. (2021). Universal Free Meals Associated with Lower Meal Costs While Maintaining Nutritional Quality. *Nutrients*, 13(2).
 11. Kinsey, J.D., & Smallwood, D.M. (2019). Domestic food aid programs. *Food, agriculture, and rural policy into the twenty-first century: issues and trade-offs*. 135-152.
 12. Чернецький, В.М., & Швидкий, П.А. Овочівництво України: стан, проблеми, перспективи розвитку. Рекомендовано до друку Науково-технічною радою Дослідної станції «Маяк» Інституту овочівництва і баштанництва НААН, протокол № 2 від 07 березня 2018 р. Відповідальний за випуск: мол. наук. співроб. Позняк ОВ. 168.
 13. Ульянченко, О.В., Шиян, Д.В., & Герасименко, Ю.С. Прогнозування світових тенденцій розвитку ринку органічної продукції. 2020
 14. Сухий, П.О., & Тюфтії, А.Г. Основні етапи та проблеми розвитку органічного виробництва світу. 2021
 15. Фірсов, Є.О. Методологічні аспекти становлення виробничих відносин в ринковій економіці. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі, 8. 2019
 16. Boiko V., Kwilinski A., Misiuk M., & Boiko L. (2019). Competitive advantages of wholesale markets of agricultural products as a type of entrepreneurial activity: the experience of Ukraine and Poland. *Economic Annals-XXI*. 175(1-2). P. 68-72.
 17. Саблук, П.Т., Гуткевич, С.О., Шевчук, В.Я. та ін. (2020). Ефективність: галузевий підхід: монографія.
 18. Рекомендацій щодо здорового харчування дорослих. Наказ Міністерства охорони здоров'я України. URL: [http:// moz.gov.ua](http://moz.gov.ua) (дата звернення: 20.09.2022).
 19. Чередніченко, О.О. (2020). Економічні аспекти розвитку плодоовочеконсервної промисловості України. Конференцію зареєстровано в УкрІНТЕІ (посвідчення № 645 від 21.10. 2020р.), 245.
 20. Cherednichenko, O., Bal-Prylypko, L. (2020). Rationale and economic feasibility of improving the technology of long-term storage of meat products. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 548(2). 022053
 21. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2022).
 22. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: [http:// www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/) (дата звернення: 17.09.2022).
 23. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України. URL: [http://uga-port.org.ua/sites/default/ files/ zb_spor_2018.pdf](http://uga-port.org.ua/sites/default/files/zb_spor_2018.pdf)
 24. Логоша Р.В. Стан та перспективи діяльності овочепереробних підприємств в Україні економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 3. С. 64-77
-

References

1. Ukraine 2017 ANNUAL REPORT URL: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/2017_report_eng_0.pdf
2. Halat, L.M. (2019). Peculiarities of market of fresh vegetables in Ukraine. *Agrosvit*, vol. 11. p. 35-44.
3. Lohosha, R.V., Moroz, I.O., and Krychkovskiy,

- V.Iu. (2019). The Potential and Problems of Development of the National market of Organic Vegetable Growing. *Business Inform.* vol. 1. p. 215-220.
4. Dukhnytskyi, B.V., Novichkov, O.V., & Polupan, V.M. (2017). Vegetable market in Ukraine. *Ekonomika APK.* vol. 10. p. 56-60.
 5. Zakharchuk, O.V. (2018). World vegetable market and Ukraine. *Agrosvit.* vol. 3. p. 3-7.
 6. Sievidova, I.O., Leshchenko L.O. (2017). Status, problems and prospects of development of vegetable growing in Ukraine. *Investments: practice and experience*, vol. 12. p. 28-33.
 7. Ieltsova, L.B. and Omelchuk, S.T. (2018). Evaluation of daily fruit and vegetable consumption by students' youth. *One health and nutrition problems of Ukraine.* vol. 2 (49). p. 46-54.
 8. Sehedra, S.A. (2019). Trends and structure of agricultural products import. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University.* vol. 4. p. 177-190.
 9. Porkka, M., Guillaume, J. H. A., Siebert, S., Schaphoff, S., & Kumm, M. (2017). The use of food imports to overcome local limits to growth. *Earth's Future.* 5. 393-407.
 10. Long, M. W., Marple, K., & Andreyeva, T. (2021). Universal Free Meals Associated with Lower Meal Costs While Maintaining Nutritional Quality. *Nutrients.* 13(2).
 11. Kinsey, J.D., & Smallwood, D.M. (2019). Domestic food aid programs. *Food, agriculture, and rural policy into the twenty-first century: issues and trade-offs.* 135-152.
 12. Chernetsky, V.M., Shvydky, P.A. (2018). Vegetable production of Ukraine: state, problems, prospects for development. Recommended for publication by the Scientific and Technical Council of the Research Station "Mayak" of the Institute of Vegetable and Melon Growing of the National Academy of Sciences, protocol No. 2. 168.
 13. Ulyanchenko, O.V., Shiyan, D.V., & Gerashimenko, Yu.S. (2020). Forecasting global trends in the development of the organic products market.
 14. Sukhii, P.O., & Tyuftiy, A.H. (2021). The main stages and problems of the development of organic production in the world.
 15. Firsov, E.O. (2019). Methodological aspects of the formation of industrial relations in the market economy. *Current issues of economics, accounting, finance and law in Ukraine and the world,* 8.
 16. Boiko V., Kwilinski A., Misiuk M., & Boiko L. (2019). Competitive advantages of wholesale markets of agricultural products as a type of entrepreneurial activity: the experience of Ukraine and Poland. *Economic Annals-XXI.* 175(1-2). P. 68-72.
 17. Sabluk, P.T., Gutkevich, S.O., Shevchuk, V.Ya. et al. (2020). Efficiency: an industry approach: a monograph.
 18. Recommendations for a healthy diet for adults. Order of the Ministry of Health of Ukraine. URL: [http:// moz.gov.ua](http://moz.gov.ua) (date of application: 20.09.2022).
 19. Cherednichenko, O.O. (2020). Economic aspects of development of fruit and vegetable canning industry of Ukraine. The conference is registered in UkrINTEI (certificate No. 645 dated October 21, 2020). 245.
 20. Cherednichenko, O., Bal-Prylypko, L. (2020). Rationale and economic feasibility of improving the technology of long-term storage of meat products. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 548(2). 022053
 21. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. URL: <https://minagro.gov.ua> (date of application: 15.09.2022).
 22. Statistical information of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (date of application: 17.09.2022).
 23. Balances and consumption of basic food products by the population of Ukraine. URL: http://uga-port.org.ua/sites/default/files/zb_spor_2018.pdf
 24. Lohosha R.V. (2017). Status and prospects of vegetable processing enterprises in Ukraine economy. *Finances. Management: topical issues of science and practice.* 3. P. 64-77

Cherednichenko O., Chaika Y. (2022).

ECONOMIC ASPECTS OF VEGETABLE PRODUCTION IN UKRAINE

BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS, 14(3): 87-97.

[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.74-83](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.74-83)

Abstract. *The purpose of the article is research and analysis of development trends and the current level of economic efficiency of vegetable production, substantiation of directions for effective development of the vegetable growing industry. Research materials and methods - the abstract-logical method, methods of induction, deduction and synthesis, statistical-economic method, methods of comparison and tabular models were used during the research. Research results: an analysis of the economic aspects of vegetable production in Ukraine was carried out, a description of the current state of the vegetable industry was presented, and its economic efficiency in agricultural enterprises was investigated. It was found that the production of vegetables exceeded their consumption in the country by almost 1.5 times, and the demand and supply have an upward trend. An analysis of the main economic indicators of the production of vegetable growing products in general and open soil was carried out according to the consolidated statistical reporting data. It was established that a significant increase in the production of these products did not occur due to a slight increase in the yield of vegetable crops. It was determined that on the market of vegetables there is a faster growth of their cost price and, accordingly, costs than sales prices - by 43% versus 18.5%. Of course, this leads to a sharp drop in profits, by almost 60% in general and more than 70% - for open ground vegetables. As a result, the level of profitability fell by 3.8 and 5.7 times. Elements of scientific novelty: substantiated main directions of development of the domestic market of vegetables, taking into account the needs of rational support of the population in modern conditions and increasing the export potential of the industry. Practical significance: it is noted that competition requires constant improvement of the activities of enterprises and increase in the profitability of the sale of vegetable crops. The results of the research can be used in the formation of programs for the development of the vegetable growing industry.*

Keywords: *vegetable growing; production; consumption; economic efficiency; sale price; profitability level.*
