

ISSN 2409-9260 (Print)  
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

**НАУКОВИЙ ВІСНИК**  
*Одеського національного економічного університету*

*Науковий журнал*

**№ 1 (326), 2025**

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випусків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса  
2025

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

### Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

### Заступники головного редактора

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,

Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

### Технічний та літературний редактор

Кулікова Інна Анатоліївна, фахівець I категорії науково-редакційного відділу, Одеський національний економічний університет, Україна

Амброзі Маріан Маріанович кандидат філос. наук, доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві, Словаччина, Андрейченко Андрій Вадимович доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Божинова Маріяна доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д. А. Ценова, Республіка Болгарія, Бухтіарова Аліна Геннадіївна кандидат екон. наук, доцент, Сумський державний університет, Україна, Валігура Володимир Андрійович кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, Васильчишин Олександра Богданівна доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, Горючий Дмитро Анатолійович доктор екон. наук, професор, Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, Гострик Олексій Маркович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Гросу Вероніка доктор екон. наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Гудзь Тетяна Павлівна доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, Даниліна Світлана Олексіївна кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Єрмакова Ольга Анатоліївна доктор екон. наук, професор, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Жаворонок Артур Віталійович кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, Жердецька Лілія Вікторівна доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Заротіадіс Грігоріс кандидат екон. наук, доцент Університет Аристотеля в Салоніках, Греція, Збрицька Тетяна Петрівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Зеленка Владімір кандидат екон. наук., доцент, Вища школа економіки у Празі, Чеська Республіка, Зеркаль Анастасія Вікторівна доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, Каримов Дієр Мухтарович канд. екон. наук, доцент, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, Кетнерс Карліс доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, Кошельок Галина Володимирівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, Кузіна Руслана Віліївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Кузнецова Інна Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Лайко Олександр Іванович доктор екон. наук, старший науковий співробітник, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Лоханова Наталія Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Маркс-Бельська Рената кандидат екон. наук., доцент, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині, Республіка Польща, Мельник Леонід Васильович доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, Міхальчук Камелія Каталіна, кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, Міщенко Максим Іванович доктор екон. наук, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, Україна, Мумінов Нозим Гаффарович кандидат екон. наук, професор, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, Муршудлі Фахри Фуад огли доктор філософії з економіки, Міжнародний науково-дослідний центр Євразійської економіки UNEC, Азербайджан, Нездоймінов Сергій Георгійович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Онищенко Світлана Володимирівна доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка», Україна, Пантелєєва Наталія Миколаївна доктор екон. наук, професор, Черкаський науково-навчальний інститут Університету банківської справи, Україна, Патлатой Олександр Євгенович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Семенова Валентина Григорівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Сергєєва Олена Степанівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Слободяник Юлія Борисівна доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, Тульвінські Міхаєла кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Уханова Інна Олегівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Чоботару Маріус-Сорін кандидат екон. наук, доктор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Шикіна Ольга Володимирівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Шелудько Сергій Андрійович кандидат екон. наук, доцент, провідний фахівець Департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ АБ "Південний", Україна, Шевцова Олена Йосипівна доктор екон. наук, професор, Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, Україна, Школьник Інна Олександрівна доктор екон. наук, професор, Сумський державний університет, Україна

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Міжнародна представленість та індексація:</b><br/>Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).<br/>Google Scholar (h-індекс - 15).<br/>Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.<br/>Dimensions.<br/>Реферативна база даних «Україніка наукова».<br/>Український реферативний журнал «Джерело».<br/>Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.<br/>Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.</p> | <p><b>Засновник та видавець:</b></p> <p>Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення: Рішення № 1914 від 30.05.2024 р. Ідентифікатор медіа – R30-03351.</p> <p>Включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук на підставі наказу Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886</p> <p><b>Адреса редакції та видавця:</b></p> <p>65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110,<br/>Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua<br/>website: <a href="http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php">http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php</a></p> <p>© Одеський національний економічний університет, 2025</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **ЗМІСТ**

### ***ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ***

|                                                                                       |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Крук Василь, Гострик Олексій                                                          |   |
| Можливості використання штучного інтелекту для керування проєктами у будівництві..... | 7 |

### ***АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ***

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Москалюк Ганна, Радішевська Ірина                                                             |    |
| Особливості та проблемні питання обліку й оподаткування туристичної діяльності в Україні..... | 14 |

### ***ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ***

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Коваленко Вікторія, Сергєєва Олена, Рибалка Анна                                                                              |    |
| Формування алгоритму антикризової моделі регулювання фінансової стійкості банку в умовах невизначеності.....                  | 23 |
| Пахомов Максим, Єршова Наталя                                                                                                 |    |
| Ресурсно-орієнтоване управління ризиками у страхових компаніях: шлях до стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності..... | 29 |

### ***МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ***

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Грінченко Раїса                                                                                                       |    |
| Проблеми та перспективи розвитку стратегічного управління публічною сферою в Україні в умовах військової агресії..... | 37 |
| Кузнецова Інна                                                                                                        |    |
| Моніторинг як складова управління стратегічними змінами підприємства.....                                             | 43 |

### ***МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ***

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Доброва Наталя, Каражия Едуард                                                      |    |
| Системи оподаткування підприємницької діяльності: комплексний підхід до вибору..... | 48 |
| Кошельок Галина, Грималюк Андрій, Царьов Олександр                                  |    |
| Теоретичні аспекти інвестиційної привабливості підприємства.....                    | 57 |

### ***ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА***

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Гвіздова Єва                                                                                                        |    |
| Якість надання гастрономічних послуг – результати таємних закупівель.....                                           | 69 |
| Нездоймінов Сергій                                                                                                  |    |
| Шляхи підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності та туризму Юженської міської територіальної громади ..... | 78 |
| Наши автори.....                                                                                                    | 87 |

ISSN 2409-9260 (Print)  
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY  
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

**SCIENTIFIC BULLETIN**  
*of the Odesa National Economic University*  
*Scientific journal*

**№ 1 (326), 2025**

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odesa  
2025

## EDITORIAL BOARD

### Editor-in-Chief

**Kovalenko Victoria**, D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

### Deputies of Editor-in-Chief

**Litvinov Oleksandr**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

**Slatvinska Maryna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

### Technical and literary editor

**Kulikova Inna**, specialist of the 1st category of the scientific and editorial department of the Odesa National University of Economics, Ukraine

**Ambrozio Marian**, Cand. Sc. (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Andreichenko Andrii**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, **Ciubotariu Marius-Sorin**, Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Gudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hostryk Alexey**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Iermakova Olga**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Koshelok Halyna**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine, **Kuzina Ruslana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Kuznetsova Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economics University, Ukraine, **Laiko Oleksandr**, Dr. Sc. (Econ.), Senior Scientific Associate, Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Lokhanova Nataliia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihaliuc Camelia Catalina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mishchenko Maksym**, Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Economics and Management Department, Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine, **Muminov Nozim**, Cand. Sc. (Econ.), Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Murshudli Fakhri**, Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Nezdoyminov Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine, **Pantieliieva Natalia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Cherkasy Research and Training Institute of the University of Banking, Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Semenova Valentyna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sergeeva Olena**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sheludko Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Leading Specialist of the Appraisal and Pledge Operations Department of PJSC «Pivdennyi», Ukraine, **Shevtsova Olena**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Shykina Olga**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Slobodyanik Yulia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Ukhanova Inna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylychshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle University of Thessaloniki, Greece, **Zbrytska Tetiana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Zelenka Vladimir**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Economics Prague, Czech Republic, **Zerkal Anastasiia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

#### International Abstracting and Indexing:

Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).

Google Scholar (h-index - 15).

Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef Dimensions.

Reference database «Ukrainika Naukova».

Ukrainian abstract journal «Dzherelo».

Vernadsky National Library of Ukraine.

Electronic repository of the Odesa National Economic University.

#### Founder and publisher:

Odesa National Economic University is registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio

Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024

The media identifier is R30-03351

Included in the category “B” in the “List of scientific professional publications of Ukraine” in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886

#### Editorial and publisher address:

18, Hoholia str., of. 110, Odesa, 65082, Odesa National Economic University, Scientific and Editorial Department,  
tel. (\*38048) 777-89-16

e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php>

© Odesa National Economic University, 2025

## CONTENTS

### ***ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY***

|                                                                                            |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Kruk VasyI, Hostryk Oleksii                                                                |   |
| Possibilities of using artificial intelligence for project management in construction..... | 7 |

### ***ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION***

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Moskaliuk Hanna, Radishevskaya Iryna                                                                  |    |
| Peculiarities and problematic issues of accounting and taxation of tourism activities in Ukraine..... | 14 |

### ***FINANCE, BANKING AND INSURANCE***

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kovalenko Victoria, Serhieieva Olena, Rybalka Anna                                                                               |    |
| Formation of an anticrisis model algorithm for regulating the financial stability of a bank under conditions of uncertainty..... | 23 |
| Pakhomov Maksym, Iershova Natalia                                                                                                |    |
| Resource-oriented risk management in insurance companies: the path to strategic flexibility and competitiveness.....             | 29 |

### ***MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION***

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hrinchenko Raisa                                                                                                                        |    |
| Problems and prospects of development of strategic management of the public sphere in Ukraine in conditions of military aggression..... | 37 |
| Kuznetsova Inna                                                                                                                         |    |
| Monitoring as a component of strategic change management.....                                                                           | 43 |

### ***MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES***

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Dobrova Nataly, Karazhiya Eduard                                                           |    |
| Systems of taxation of entrepreneurial activity: an integrated approach to the choice..... | 48 |
| Koshelok Halyna, Grimalyuk Andrei, Tsarov Olexandr                                         |    |
| Theoretical aspects of the investment attractiveness of the enterprise.....                | 57 |

### ***ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS***

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hvizdová Eva                                                                                                              |    |
| Quality of provided gastronomic services – mystery shopping results.....                                                  | 69 |
| Nezdoymynov Sergii                                                                                                        |    |
| Ways to increase the competitiveness of the hospitality and tourism sector of the Yuzhne urban territorial community..... | 78 |
| Our authors.....                                                                                                          | 87 |

## ~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 624.003.1:004.8

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-7-13>

### МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ КЕРУВАННЯ ПРОЄКТАМИ У БУДІВНИЦТВІ

**Крук В. М.**, аспірант кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [vasilij.kruk@gmail.com](mailto:vasilij.kruk@gmail.com)  
ORCID: 0009-0003-8117-1732

**Гострик О. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [AlexeyGostrik@gmail.com](mailto:AlexeyGostrik@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-6143-6797

**Анотація.** Впровадження у практику управління підприємствами штучного інтелекту та машинного навчання дають можливість своєчасно аналізувати великі обсяги даних та на їх основі прогнозувати перспективні результати їх діяльності. Сьогодні будівництво є однією з найбільш трудомістких та ресурсоємних галузей. Незважаючи на значні досягнення, галузь все ще стикається з проблемами, такими як затримки у графіку, перевищення бюджету та низька продуктивність. Штучний інтелект та машинне навчання пропонують інструменти для вирішення цих проблем, оптимізуючи процеси, покращуючи прийняття рішень та підвищуючи точність прогнозів. Метою дослідження є визначення впливу, як ці технології змінюють різні аспекти будівельного процесу, від проєктування до експлуатації, на основі аналізу можливостей і тенденцій розвитку цієї галузі. Дослідження ґрунтується на аналізі даних як розробників проєктів, так і користувачів інтелектуальних систем. У дослідженні використано комплексний підхід до процесів проєктування, а саме такі методи, як аналіз та синтез, індукція, порівняння і конкретизація. Аналіз отриманих результатів дозволив зробити висновки щодо ефективності використання штучного інтелекту в проєктуванні, що дозволяє оптимізувати використання всіх видів ресурсів, таких як матеріали, робоча сила, час, що веде до зменшення витрат і покращення якості процесу будівництва.

**Ключові слова:** будівництво, бізнес-процеси, штучний інтелект, машинне навчання.

### POSSIBILITIES OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR PROJECT MANAGEMENT IN CONSTRUCTION

**Kruk M. Vasyl**, aspirant of Department of Economics Cybernetics and Information Technology, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [vasilij.kruk@gmail.com](mailto:vasilij.kruk@gmail.com)  
ORCID: 0009-0003-8117-1732

**Hostryk M. Oleksii**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Cybernetics and Information Technology, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [AlexeyGostrik@gmail.com](mailto:AlexeyGostrik@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-6143-6797

**Abstract.** The implementation of artificial intelligence(AI) and machine learning(ML) in enterprise management enables the timely analysis of large datasets and, based on this analysis, forecasts future performance outcomes. Today, construction is one of the most labor-intensive and resource-consuming industries. Despite significant advances, the industry still faces challenges such as schedule delays, budget overruns, and low productivity. AI and ML offer tools to address these problems by optimizing processes, improving decision-making, and enhancing the accuracy of predictions. This study aims to how these technologies are transforming various aspects of the construction process, from design to operation, based on an analysis of industry trends and capabilities. The research is based on data from both project developers and users of intelligent systems. The main methods used include an integrated approach to design processes, such as analysis and synthesis, induction, comparison, and concretization. The analysis of the results has led to conclusions regarding the effectiveness of AI in design, enabling the optimization of resource utilization, such as materials, labor, and time, resulting in cost reduction and improved construction quality.

**Keywords:** Construction, business processes, artificial intelligence, machine learning.

**JEL Classification:** L230; L740; C880



**Постановка проблеми.** Впровадження штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) в Україні стикається з низкою проблем, які обмежують їх ефективний розвиток та застосування. Основними викликами є такі, як фінансування та модернізація інфраструктури. Багато підприємств в Україні потребують значного оновлення технологічної бази. Водночас бюджетні обмеження та недостатнє інвестування у новітні технології гальмують розвиток ІІІ-ініціатив у промисловості, зокрема у будівництві [1; 2]. Слід зазначити також відсутність систематичного підходу до цієї проблеми. Часто міжнародні наукові проєкти, у яких беруть участь українські спеціалісти, не мають єдиної координації, що призводить до розпорошення ресурсів і зусиль, знижуючи ефективність впровадження результатів у практику [1].

Незважаючи на величезний потенціал AI та ML, їх застосування породжує значні виклики, пов'язані із захистом персональних даних, оскільки технології розвиваються швидше, ніж здатність законодавства їх регулювати. Наприклад, технології розпізнавання обличчя або обробки даних потребують суворого дотримання норм GDPR, що часто стає бар'єром для їх впровадження [2; 3]. Хоча Україна має значний потенціал у вигляді кваліфікованих спеціалістів, спостерігається нестача експертів з практичним досвідом у впровадженні складних AI-рішень [4].

Розглядаючи будівельну галузь як сферу економіки, потрібно зазначити, що в цьому секторі дуже часто стикаються з консерватизмом та небажанням змінювати звичні процеси. Також доступність якісних даних для навчання моделей AI залишається обмеженою. Це уповільнює адаптацію інновацій та ускладнює створення точних алгоритмів прогнозування та оптимізації [4].

Розкриваючи можливості впровадження AI та ML у будівельну галузь, слід звернути увагу на кінцеві результати – оптимізація виробничих процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання сучасних систем для управління будівельною галуззю розглянуто у багатьох працях українських і зарубіжних вчених. Основна увага приділяється саме впливу штучного інтелекту на оптимізацію бізнес-процесів. Це роботи таких авторів, як С. Барбашин [2], А. Клян [3], Г. Гайна [4], В. С. Піллай (V. S. Pillai), К. Й. М. Матус (K. J. M. Matus) [5], С. Т. Егвім (C. T. Egwim), Х. Алака (H. Alaka), Е. Демір (E. Demir), Г. Балогун (H. Balogun), Р. Олу-Аджай (R. Olu-Ajayi), І. Сулеймон (I. Sulaimon), Г. Вусу (G. Wusu), В. Адегоке (W. Adegoke), А. Муйдін (A. Muideen) [6], К. І. Київська, С. В. Цюцюра, М. Б. Кулеба [7], Ю. Бао (Y. Bao), Г. Гіларі (G. Hilary), Б. Ке (B. Ke) [8].

Серед основних аспектів досліджень у сфері використання AI та ML для управління будівництвом можна виділити такі, як оптимізація, планування та управління проєктами, моніторинг і оцінка прогресу будівництва, управління ризиками і оптимізація використання ресурсів. А це можливо при його інтеграції із існуючими BIM-системами (Building Information Modeling).

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить про те, що питання впровадження можливостей штучного інтелекту та засобів машинного навчання у сферу будівництва потребують додаткового вивчення, особливо з урахуванням часової компоненти, яка прямо впливає на рівень їх інтелектуальності.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Хоча переваги AI та ML у керуванні проєктами очевидні, потрібно зазначити необхідність аналізу труднощів, які виникають у зв'язку з відсутністю стандартів для обробки великих даних, а також необхідністю масштабних інвестицій та опором до змін серед працівників будівельної галузі. Саме ці питання потребують додаткових досліджень у сфері аналізу, структуруванні та демонстрації можливостей AI та ML для керування проєктами у будівництві. Тому, незважаючи на певні наукові досягнення з цієї тематики, питання реалізації можливостей штучного інтелекту для оптимізації процесів у галузі будівництва є дуже актуальними.

**Мета статті** – дослідити можливості використання AI та ML для керування проєктами у будівництві з метою усунення проблем, які мають місце у практиці управління галуззю.

**Основний матеріал.** AI та ML дедалі більше проникають у всі сфери нашого життя. І будівництво не є винятком. Особливо важливим стає застосування цих інструментів в управлінні будівельними проєктами, де вони здатні оптимізувати процеси, підвищити ефективність і знизити ризики. Основні напрямки застосування ІІІ в управлінні проєктами – це прогнозування, оптимізація, контроль якості та підтримка прийняття рішень (рис. 1).

Кожен з представлених напрямків застосування AI дозволяє визначити базові складові, реалізація яких дозволяє використати певні можливості останнього для оптимізації управління всіма видами ресурсів у будівельному секторі.





Рис. 1. Загальні напрямки застосування AI в управлінні будівельними проектами

Джерело: складено авторами на основі [5; 6; 9]

Інтеграція алгоритмів машинного навчання з BIM-моделями дозволяє точніше планувати витрати та ресурси. Розподіл за різними типами будівельних проєктів, в яких використовувались технології штучного інтелекту, представлено на рис. 2. Дані, які наведені на рисунку, дозволяють зробити висновок, що значна частка належить саме спорудам, що призначені для населення.

Прикладом програмних засобів, які дозволяють інтегрувати всіх учасників проєкту в єдину цифрову екосистему, полегшуючи комунікацію та управління, є такі як PlanGrid, Procore та Doxel. Цифрові двійники проєктів також є важливим трендом, оскільки дозволяють моделювати процеси виконання проєкту та виправляти потенційні проблеми ще до початку будівництва.

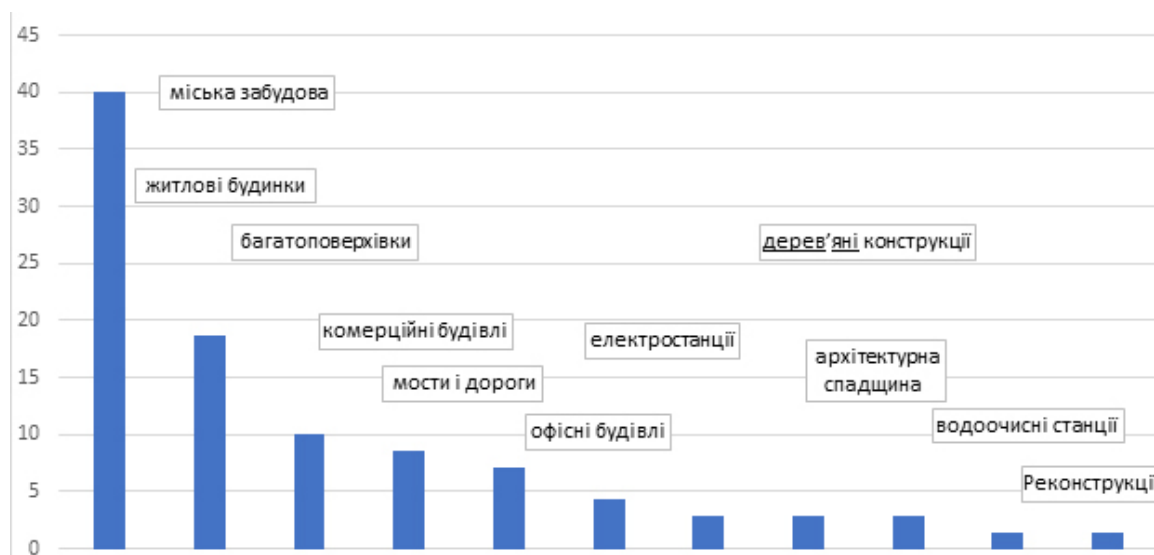


Рис. 2. Розподіл використання AI за типами будівельних проєктів

Джерело: складено авторами за матеріалами [6]

Багатогранність проєктів вимагає від сучасних систем певних рішень щодо аналітики даних з метою розробки рекомендацій. На рис. 3 наведено взаємозв'язок вхідних і результатних даних при використанні систем AI у будівельній галузі.

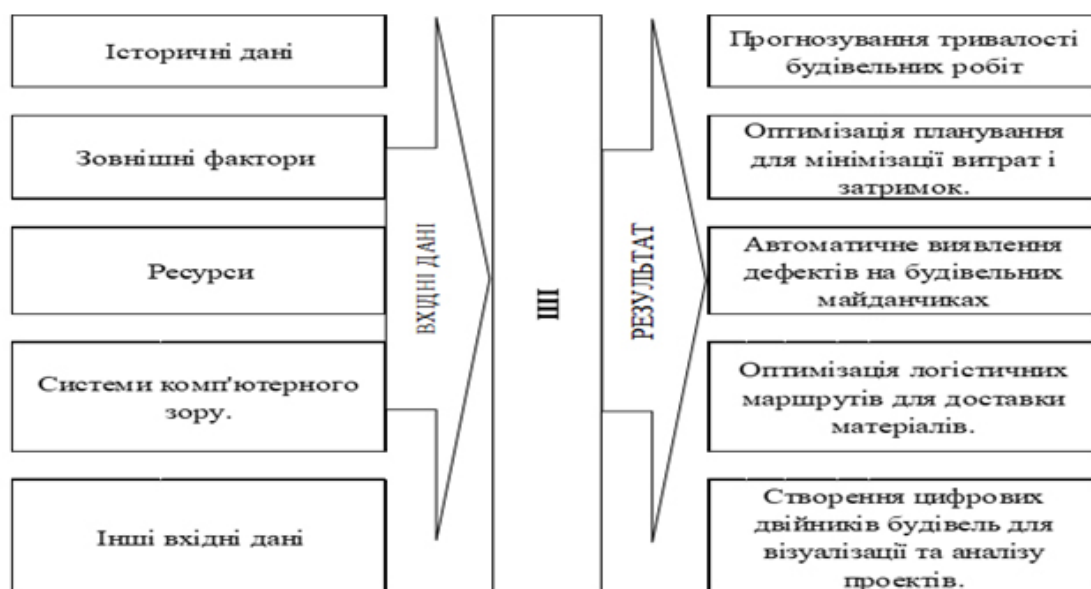


Рис. 3. Схема інтеграції AI в управління проєктами у будівництві

*Джерело: складено авторами*

Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у будівництві активно розвивається, хоча поки що не досягло масштабів масового використання. До основних спрямувань реалізації цих інноваційних технологій можна віднести такі, як:

- оптимізація дизайну та проєктування; ця складова дозволяє автоматично моделювати структури, мінімізуючи витрати та визначати недоліки проєктів ще на стадії планування (Autodesk) [7; 10];
- моніторинг і контроль будівництва, де інтеграція ШІ з IoT-технологіями (камери, дрони, сенсори) дозволяє відслідковувати прогрес будівництва у реальному часі [10; 11];
- використання BIM-технологій з інтеграцією машинного навчання допомагає у створенні й управлінні складними інформаційними моделями об'єктів, що значно покращує планування, управління життєвим циклом будівель та знижує витрати [7].
- 3D-друк будівельних елементів, що підвищує ефективність у виробництві модульних систем та зменшує час на виготовлення складних конструкцій [12];
- будівельний проєкт-менеджмент, який забезпечує автоматизацію таск-трекінгу, управління персоналом, планування логістики та ресурсів, що спрощує керування складними будівельними проєктами [13; 14].

Ці технології вже активно використовуються у різних проєктах, зокрема у великих будівельних компаніях, реалізація яких можлива на підставі певних алгоритмів. Найбільш ефективними серед наявних методів є такі, як:

#### Регресійні алгоритми

- Лінійна регресія, яка використовується для прогнозування числових значень, таких як вартість будівництва, матеріалів, тривалість проєкту, розміри будівель тощо.
- Логістична регресія, яка застосовується для задач класифікації (визначення ймовірності виникнення дефектів будівельних конструкцій і таке інше).
- Древа рішень і Random Forest. Ці методи використовуються для прийняття рішень на основі набору правил, які дуже легко інтерпретувати, що є важливим для розуміння причин прогнозів.
- Підсилювачі градієнтного спуску (Gradient Boosting): ці алгоритми послідовно будують моделі, кожна з яких коригує помилки попередньої.

#### Алгоритми класифікації

- К-найближчих сусідів (KNN), який класифікує нові дані на основі найближчих до них даних з навчальної вибірки.
- Підтримка векторів (SVM), який ефективний для задач з високою розмірністю та нелінійними роздільними поверхнями.

– Нейронні мережі (глибокі нейронні мережі (DNN), конволюційні нейронні мережі (CNN), рекурентні нейронні мережі (RNN) та генеративні змагальні мережі (GAN)), які широко використовуються для вирішення складних задач, таких як розпізнавання зображень, обробка природної мови та прогнозування часових рядів.

#### Алгоритми кластеризації

- K-means. Один з найпопулярніших алгоритмів для розподілу даних на кластери.
- DBSCAN. Виявляє кластери довільної форми та шукає аномалії.
- Ієрархічна кластеризація, яка дозволяє будувати ієрархічну структуру кластерів.

Використання перелічених алгоритмів у будівництві залежить від конкретних завдань. Так, для прогнозування вартості проєктів, тривалості будівництва і оптимізації планування ресурсів та енергоспоживання доцільно використовувати регресійні алгоритми, дерева рішень і генетичні алгоритми. А для задач, які пов'язані з виявленням дефектів будівельних конструкцій, створенням цифрових двійників будівель, ефективним буде використання нейронних мереж.

Реалізація певних алгоритмів неможлива без успішного навчання моделей штучного інтелекту. Цей процес повною мірою залежить від різноманітності даних. У будівельному бізнесі первинна інформація формується у вигляді таких агрегатів даних:

- числові дані, які характеризують такі параметри, як температура, вологість, витрати матеріалів тощо;
- категоріальні дані, які представляють якісні характеристики об'єктів (тип матеріалу, виробник, стан обладнання);
- текстові дані, які можуть бути представлені звітами, інструкціями, описами проєктів, повідомленнями, відгуками тощо;
- зображення та відеоматеріали (фотографії, схеми, плани будівель, карти і координати будівель та інфраструктури, відеозаписи з будівельних майданчиків).

Незважаючи на значний потенціал штучного інтелекту у будівництві, є певні перешкоди, які гальмують його широке застосування (див. рис. 4).

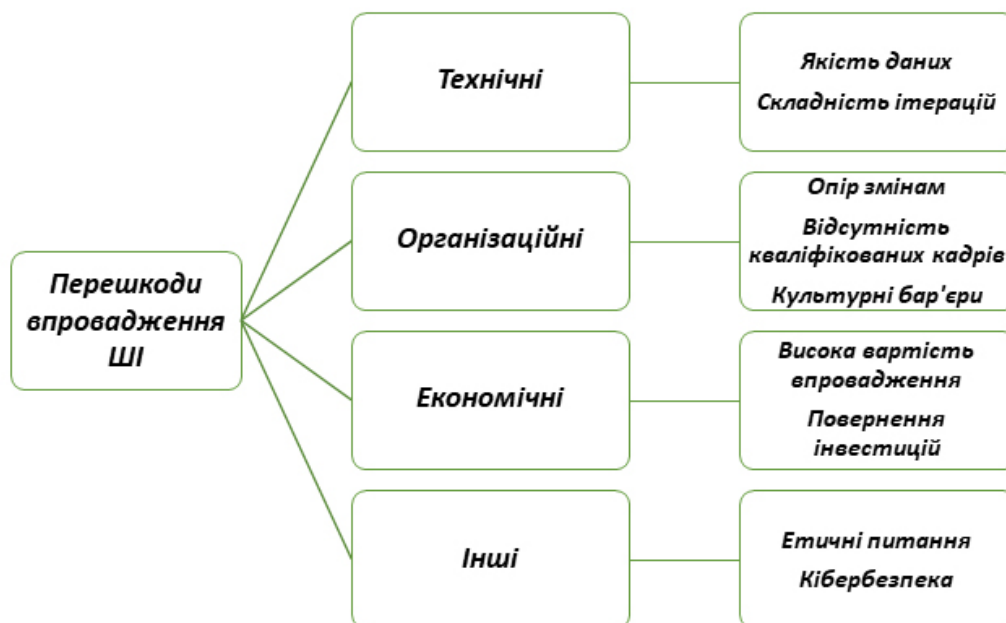


Рис. 4. Перешкоди впровадження AI у будівництві

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 3; 4]

Поступове подолання цих перешкод дозволить повністю розкрити потенціал ШІ у будівництві та зробити цю галузь більш ефективною, безпечною та конкурентоспроможною.

**Висновки.** Штучний інтелект та машинне навчання мають великий потенціал для революціонізації управління будівельними проєктами. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та робити прогнози, вони дозволяють значно підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати проєктування, знизити ризики,

скоротити видатки і підвищити рівень безпеки. Однак для успішного впровадження цих інструментів у будівельну галузь необхідно вирішити такі проблеми, як забезпечення якості даних і розробка надійних алгоритмів їх перетворення, забезпечення кібербезпеки та інтеграція з наявними системами управління проектами, бухгалтерськими системами та іншими інструментами, що використовуються у будівельній компанії.

### Список літератури

1. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні 2021-2030. Київ, 2021. URL: <https://tinyurl.com/2a7scly> (дата звернення: 28.12.2024).
2. Барбашин С. Штучний інтелект: проблеми та перспективи правового регулювання в Україні та ЄС. 2023. URL: <https://tinyurl.com/2atkbb6l> (дата звернення: 28.12.2024).
3. Клян А. Правове регулювання штучного інтелекту в Україні та світі. 2022. URL: <https://tinyurl.com/29dc6s9v> (дата звернення: 28.12.2024).
4. Гайна Г. Тенденції розвитку штучного інтелекту в Україні. Безпека інформаційних систем і технологій. 2020. Том 1. № 3-4. С. 20-26. URL: <https://tinyurl.com/26vpjjnh> (дата звернення: 28.12.2024).
5. Pillai, V. S., Matus, K. J M. Towards a responsible integration of artificial intelligence technology in the construction sector. *Science and Public Policy*. 2021, Volume 47, Issue 5, Pages 689–704. URL: <https://tinyurl.com/26lotvn6> (дата звернення: 28.12.2024).
6. Egwim, C. T., Alaka, H., Demir, E., Balogun, H., Olu-Ajayi, R., Sulaimon, I., Wusu, G., Adegoke, W., Muideen, A. Artificial Intelligence in the Construction Industry: A Systematic Review of the Entire Construction Value Chain Lifecycle. *Energies*. 2024. Volume 17 Issue 1. URL: <https://tinyurl.com/2xru48x7> (дата звернення: 28.12.2024).
7. Київська К. І., Цюцюра С. В., Кулеба М. Б. Аналіз застосування штучного інтелекту в BIM- технологіях. Збірник наукових праць "Управління розвитком складних систем" Київського національного університету будівництва і архітектури. 2020. № 43. URL: <https://tinyurl.com/2dazpmqq> (дата звернення: 28.12.2024).
8. Bao, Y.; Hilary, G.; Ke, B. Artificial Intelligence and Fraud Detection. In: *Innovative Technology at the Interface of Finance and Operations*; Springer: Cham, Switzerland, 2022; pp. 223–247. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-75729-8\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-75729-8_8) (дата звернення: 28.12.2024).
9. Editorial: Automation and artificial intelligence in construction and management of civil infrastructure. 2023. URL: <https://tinyurl.com/29bp5s2s> (дата звернення: 28.12.2024).
10. Штучний інтелект в будівництві: вплив на трансформацію будівельної галузі. 2024. URL: <https://tinyurl.com/26e4qbsj> (дата звернення: 28.12.2024).
11. Лоуренс Р. Г., Даннем Д. Штучний інтелект приходить у будівництво. Говорять експерти. Україна будівельна. *Ukrainian Construction News*. 2023. URL: <https://tinyurl.com/2aemspgg> (дата звернення: 28.12.2024).
12. Гусев В. О., Нікіфорова, Т. Д. Роль та перспективи розвитку використання методів штучного інтелекту у будівельній галузі. *Виклики та проблеми сучасної науки*. 2023. Том 1. С.428-432. URL: <https://fti.dp.ua/conf/2023/06027-0338/> (дата звернення: 28.12.2024).
13. Як зараз використовують штучний інтелект в будівництві. Конфедерація будівельників України. 2023. URL: <https://tinyurl.com/273kkrvx> (дата звернення: 28.12.2024).
14. Фокс С. Автоматизація і штучний інтелект в будівництві – як підвищити ефективність та безпеку будівельних проектів. 2024. URL: <https://tinyurl.com/2ba8dnhq> (дата звернення: 28.12.2024).
15. Pomazun, O., Lozovik, Y., Tishkov, B., Derbentsev, V., Hstryk, A. Improvement Of The Methods Of Assessing The Influence Of External Factors On The Strengths And Weaknesses Of The Enterprise. *SHS Web Conf. Volume 107, 2021. EDP Science. 9th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2021)*. Art.06006, 14 p. URL: DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110706006> (дата звернення: 28.12.2024).

### References

1. National Strategy for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine 2021-2030. Kiyiv, 2021. URL: <https://tinyurl.com/2a7scly> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
2. Barbashin, S. (2023). Artificial Intelligence: Problems and Prospects of Legal Regulation in Ukraine and the EU. URL: <https://tinyurl.com/2atkbb6l> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
3. Klyan, A. (2022). Legal Regulation of Artificial Intelligence in Ukraine and the World. URL: <https://tinyurl.com/29dc6s9v> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].

4. Gajna, G. (2020). Trends in the Development of Artificial Intelligence in Ukraine. Information systems and technologies security, 1, 3-4, 20-26. URL: <https://tinyurl.com/29dc6s9v> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
5. Pillai, V. S. & Matus, K. J M. (2021). Towards a responsible integration of artificial intelligence technology in the construction sector. Science and Public Policy, 47, 5, 689–704. URL: <https://tinyurl.com/26lotvn6> (accessed 28 December 2024).
6. Egwim, C.T. & Alaka, H. & Demir, E. & Balogun, H. & Olu-Ajayi, R. & Sulaimon, I. & Wusu, G. & Adegoke, W. & Muideen, A. (2024). Artificial Intelligence in the Construction Industry: A Systematic Review of the Entire Construction Value Chain Lifecycle. Energies, 17, 1. URL: <https://tinyurl.com/2xru48x7> (accessed 28 December 2024).
7. Kiyivska, K. I., Cyucyura, S. V. & Kuleba, M. B. (2020). Analysis of the application of artificial intelligence in BIM technologies. Zbirnik naukovih prac "Upravlinnya rozvitkom skladnih sistem" Kiyivskogo nacionalnogo universitetu budivnictva i arhitekturi. URL: <https://tinyurl.com/2dazpmqq> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
8. Bao, Y. & Hilary, G. & Ke, B. (2022). Artificial Intelligence and Fraud Detection. In: Innovative Technology at the Interface of Finance and Operations; Springer: Cham, Switzerland, 223–247. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-75729-8\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-75729-8_8) (accessed 28 December 2024).
9. Editorial: Automation and artificial intelligence in construction and management of civil infrastructure. (2023). URL: <https://tinyurl.com/29bp5s2s> (accessed 28 December 2024).
10. Artificial intelligence in construction: the impact on the transformation of the construction industry. (2024). URL: <https://tinyurl.com/26e4qbsj> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
11. Lourens, R.G. & Dannem, D. (2023). Artificial intelligence comes to construction. Experts speak. Ukrayina budivelnna. Ukrainian Construction News. URL: <https://tinyurl.com/2aemsppg> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
12. Gusev, V. O. & Nikiforova, T. D. (2023). The role and prospects for the development of the use of artificial intelligence methods in the construction industry. Vukluku ta problemu sychasnoi nauky. URL: <https://fti.dp.ua/conf/2023/06027-0338/> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
13. How artificial intelligence is currently used in construction. Konfederaciya budivelnikov Ukrayini. (2023). URL: <https://tinyurl.com/273kkrvx> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
14. Foks, S. (2024). Avtomatizaciya i shtuchnij intelekt v budivnictvi – yak pidvishiti effektivnist ta bezpeku budivelnih proektiv. URL: <https://tinyurl.com/2ba8dnhq> (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
15. Pomazun, O. & Lozovik, Y. & Tishkov, B. & Derbentsev, V., & Hostryk, A. (2021). Improvement Of The Methods Of Assessing The Influence Of External Factors On The Strengths And Weaknesses Of The Enterprise. SHS Web Conf. Volume 107, 2021. EDP Science. 9th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2021). Art.06006. URL: DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110706006> (accessed 28 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025

Прийнята до публікації 22.01.2025



## ~ АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 657:336.2:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-14-22>ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОБЛІКУ  
Й ОПОДАТКУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

**Москалюк Г. О.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: moskaliukann@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-9810-0522

**Радішевська І. І.**, магістрантка за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: iryna.radishevskaya@gmail.com

**Анотація.** Метою статті є аналіз особливостей та основних проблем обліку й оподаткування у туристичній галузі України для розробки практичних рекомендацій щодо подолання цих проблем. Визначено основні особливості бухгалтерського обліку та податкового регулювання надання комплексних туристичних послуг, зокрема в умовах війни та пандемії. Авторки акцентують на викликах, які виникають через сезонність галузі, валютні операції, а також складність визначення оподатковуваного доходу. Визначено дві основні системи оподаткування, які застосовуються у туристичній діяльності: загальна та спрощена. Здійснено порівняльний аналіз податкових надходжень у 2021-2023 роках, зокрема виявлено тенденції відновлення галузі після значних економічних спадів. Дослідження показує необхідність удосконалення системи обліку та оподаткування, зокрема гармонізації національних стандартів бухгалтерії з міжнародними стандартами та впровадження цифрових інструментів для зниження адміністративного навантаження на підприємства. Авторки статті пропонують рекомендації щодо оптимізації облікових процедур та удосконалення податкової політики для стабільного розвитку галузі туризму. Стаття орієнтована на фахівців з бухгалтерського обліку, фінансів, оподаткування та менеджменту туризму, а також на науковців, які займаються дослідженнями у цих сферах.

**Ключові слова:** туризм, облік, оподаткування, податки, податок на додану вартість (ПДВ), спрощена система оподаткування, бухгалтерський облік, туристичні послуги, податкове законодавство.

PECULIARITIES AND PROBLEMATIC ISSUES OF ACCOUNTING  
AND TAXATION OF TOURISM ACTIVITIES IN UKRAINE

**Moskaliuk O. Hanna**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine  
e-mail: moskaliukann@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-9810-0522

**Radishevskaya I. Iryna**, master's student in the specialty 071 "Accounting and Taxation", Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: iryna.radishevskaya@gmail.com

**Abstract.** The article is aimed at analyzing the peculiarities and main problems of accounting and taxation in the tourism industry of Ukraine with a view to formulating practical recommendations on how to overcome them. The war and uncertainty have had a significant impact on Ukraine's tourism industry, requiring the identification of accounting and taxation issues in tourism activities in order to find effective ways to address them, simplify business and improve the efficiency of the industry as a whole. The study evaluates the key aspects of accounting and tax regulation in the context of providing comprehensive tourism services, particularly under the conditions of war and the pandemics. The article studies the peculiarities of organization of accounting in the sphere of provision of complex tourist services, in particular, accommodation, transportation, excursions and insurance. The authors focus on the challenges posed by the seasonality of the industry, foreign exchange transactions, and the complexity of determining taxable income. Two main taxation systems applied in the tourism industry are discussed: the general and simplified systems. A comparative analysis of tax revenues for 2021-2023 is carried out, revealing the sector's recovery trends after significant economic downturns. The study highlights the need for improving the accounting and taxation system, particularly in terms of harmonizing national accounting standards with international ones and implementing digital tools to reduce administrative burdens on businesses. The article offers recommendations on optimizing accounting procedures and improving tax policies for the sustainable development of the sector. The article proposes a number of practical solutions to overcome these challenges, including the introduction of mandatory electronic registration of travel agents, automation of accounting processes using modern information systems, and improvement of tax legislation to harmonize with international standards. The article is aimed at specialists in the field of accounting, finance, taxation and tourism management, as well as researchers in these areas.

**Keywords:** tourism, accounting, taxation, taxes, VAT, simplified system, accounting standards, tourism services, tax legislation.

**Постановка проблеми.** Туристична галузь України є важливою складовою національної економіки, яка сприяє розвитку регіонів, створенню робочих місць та залученню іноземних інвестицій. Однак ефективне функціонування цієї сфери значною мірою залежить від належної організації бухгалтерського обліку та системи оподаткування. Пандемія COVID-19, воєнний стан в країні мають значний вплив у туристичній галузі. Нині спостерігаємо недостатність державних заходів для стимулювання діяльності туристичних підприємств та зменшення рівня тінізації бізнесу. У таких умовах потрібна чітка ідентифікація проблемних питань обліку та оподаткування туристичної діяльності в Україні з метою пошуку дієвих шляхів їх вирішення, спрощення ведення бізнесу та підвищення ефективності галузі загалом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями обліку, оподаткування та контролю у сфері туризму, а також пошуком напрямів їх вдосконалення займалися численні науковці та практики. Так, А. В. Кравченко досліджував особливості оподаткування суб'єктів туристичної діяльності [1], Д. М. Симак з колегами приділили увагу загальним принципам організації бухгалтерського обліку діяльності туристичних підприємств [2], Г. В. Машіка та К. А. Горюнова вивчали правові та економічні аспекти туристичної галузі під час пандемії COVID-19 [3]. Аналогічні дослідження проводила В. Худавердієва, вивчаючи особливості оподаткування суб'єктів туристичної діяльності в умовах карантинних обмежень [4].

А. О. Скляр і Р. В. Мельниченко [5] та багато інших аналізували вплив війни в Україні на сферу туризму в нашій країні та світі. А. М. Яковчук досліджував зарубіжний досвід щодо теоретичних, методичних та практичних аспектів організації бухгалтерського обліку, що застосовуються на підприємствах туристичної діяльності в Україні та країн Європейського Союзу [6].

Аналізу проблем оподаткування й обліку, тенденцій розвитку туристичної галузі у світовому масштабі присвячено значну кількість досліджень і закордонних вчених, експертів, практиків. Слід зазначити, що закордонні дослідження переважно концентрують увагу на вивченні питань підвищення ефективності досягнення цілей сталого розвитку. Так, Ченг Хай (Cheng Hi) досліджував вплив ухилення від сплати податків на сталий розвиток і місцеві економіки у туристичному секторі [7].

Роберт Палмер (Robert Palmer) розглядає ключову роль бухгалтерії у туристичному секторі, зокрема: 1) сприяння ефективному управлінню фінансами, контролю витрат та доходів, що є критично важливим для прибутковості підприємств; 2) через якісну звітність забезпечення керівництва необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень; 3) допомога підприємствам для дотримання податкових вимог та уникнення штрафів, що може бути особливо важливим у регульованих ринках; 4) підтримка ініціативи сталого розвитку у туризмі, забезпечуючи прозорість фінансових потоків та відповідальність [8].

Лаура Стеріан (Laura Sterian) розглядає унікальні виклики, з якими стикаються туристичні оператори у Великій Британії у сфері бухгалтерського обліку (складність визнання доходів, необхідність ефективного розподілення витрат на різні компоненти турів, вимоги до відповідності та оподаткування, сезонність, управління ризиками тощо). Авторка закликає туристичних операторів шукати підтримку у професійних бухгалтерів для покращення фінансового управління та оптимізації прибутковості в умовах постійно змінюваного ринку [9].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Особливості туристичної діяльності, зокрема надання комплексних послуг, що включають транспортне та екскурсійне обслуговування, проживання, харчування, ускладнюють процес обліку та визначення податкових зобов'язань. Законодавство України пропонує суб'єктам туристичної діяльності дві системи оподаткування: загальну та спрощену. Аналіз проблем обліку та оподаткування туристичної діяльності в Україні є актуальним для виявлення недоліків чинної системи та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення. Окрім цього, важливо врахувати особливості функціонування українських туристичних компаній під час війни. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості фінансової звітності, оптимізації податкового навантаження та забезпеченню сталого розвитку туристичної галузі в Україні.

**Метою статті** є аналіз особливостей та основних проблем обліку й оподаткування у туристичній галузі України для розробки практичних рекомендацій щодо подолання цих проблем.



**Основний матеріал.** Важливість вирішення наявних проблем у царині обліку й оподаткування туристичної діяльності в Україні полягає у забезпеченні прозорості бізнес-процесів, підвищенні ефективності роботи туристичних підприємств, збільшенні податкових надходжень до бюджету та стимулюванні розвитку туристичної галузі. Адекватна нормативно-правова база, вдосконалення методів обліку й оподаткування, а також впровадження сучасних технологій дозволять зробити український туризм конкурентоспроможним як на національному, так і на міжнародному рівнях. Вплив зовнішніх умов на функціонування туристичної галузі розглянемо через порівняння ключових показників за 2021-2023 роки (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння основних факторів, що впливають на туристичну галузь,  
у 2021-2023 роках

| Рік  | Загальна сума податків, млн. грн. | Кількість платників | Основні зовнішні фактори                          |
|------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------|
| 2021 | 1 778,9                           | 23 540              | Стабільність, зростання туризму                   |
| 2022 | 1 283,2                           | 16 951              | Початок повномасштабної війни                     |
| 2023 | 1 455,3                           | 15 032              | Повномасштабна війна, часткове відновлення галузі |

*Джерело: складено авторками на основі [10]*

Як видно з табл. 1, найбільш руйнівний вплив на галузь, зрозуміло, припав на 2022 рік, коли податкові надходження та кількість платників різко знизилися. У 2023 та 2024 роках спостерігається позитивна динаміка, що свідчить про поступове відновлення галузі. А за даними Державного агентства розвитку туризму України (далі – ДАРТУ) за 9 місяців 2024 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 2 млрд. грн. [10].

Туристична галузь України зазнала значного впливу від зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та воєнних дій, що суттєво вплинуло на облік та оподаткування у цій сфері. Пандемія призвела до безпрецедентних обмежень, таких як закриття кордонів, заборона авіаперевезень та обмеження пересування громадян. Ці заходи спричинили різке зниження туристичної активності, що, зі свого боку, вплинуло на фінансові показники підприємств галузі. Зменшення обсягів наданих послуг призвело до скорочення доходів, що ускладнило процес обліку та планування фінансових потоків. Крім того, підприємства стикнулися з необхідністю перегляду своїх облікових політик, враховуючи нові реалії та вимоги щодо звітності [3].

Війна на території України має значний вплив на туристичну галузь. Нестабільність та небезпека у регіонах бойових дій призвели до зниження туристичних потоків, особливо в'їзного туризму. Це, відповідно, вплинуло на податкові надходження від галузі, які є одним із ключових показників, що відображають стан туристичної галузі. Так, за даними ДАРТУ за 9 місяців 2024 року, найбільша частка надходжень до держбюджету – 64,5% – була сплачена готелями, це становило 1 млрд. 330 млн. 413 тис. грн. У 2023 році було сплачено 916 млн. 648 тис. грн., а за той же період у 2021 році – 1 млрд. 31 млн. 472 тис. грн. [10].

За 9 місяців 2024 року загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, порівнюючи з тим же періодом у 2023 році, зросла на 8%. Кількість юридичних осіб зросла на 1%, а фізичних – на 10%. Якщо порівнювати цей показник з показником аналогічного періоду у 2021 році, то загальне скорочення склало 31%. Кількість юридичних осіб зменшилася на 51%, а фізичних – на 22% [10]. Це свідчить про значний вплив воєнних дій на туристичний бізнес та потребу у державній підтримці й оновленні законодавчої бази. Так, податкові показники туристичної галузі вказують на її поступову стабілізацію після кризових років. Ухвалення нового Закону «Про туризм» зможе підвищити прозорість і контроль у сфері, сприяючи зростанню надходжень і підтримці суб'єктів туристичного бізнесу.

Отже, статистичні дані свідчать про часткове відновлення галузі завдяки адаптації підприємств до нових умов, але вказують на необхідність подальшої державної підтримки та стимулювання.

Розподіл податкових надходжень за видами діяльності (рис. 1) дозволяє оцінити вклад окремих сегментів туристичної галузі в економіку країни. Найбільший внесок зробили готелі та подібні заклади, тоді як деякі інші сектори, як-от кемпінги, демонструють стрімкий приріст відносно низької бази минулого року.

Домінування готелів у структурі податкових надходжень підкреслює їх значущість для галузі. Водночас такі сегменти, як кемпінги, показують значний потенціал для зростання, особливо у світлі зростання популярності внутрішнього туризму. Для подальшого розвитку важливо створювати сприятливі умови для розвитку менших секторів, щоб збільшити їх частку у загальній структурі надходжень. Аналіз динаміки надходжень від туристичної галузі свідчить про зміни у структурі та масштабах діяльності.

У 2024 році готелі та подібні заклади тимчасового розміщення забезпечили 1330,4 млн. грн. податкових надходжень, що на 45% більше, ніж у 2023 році.

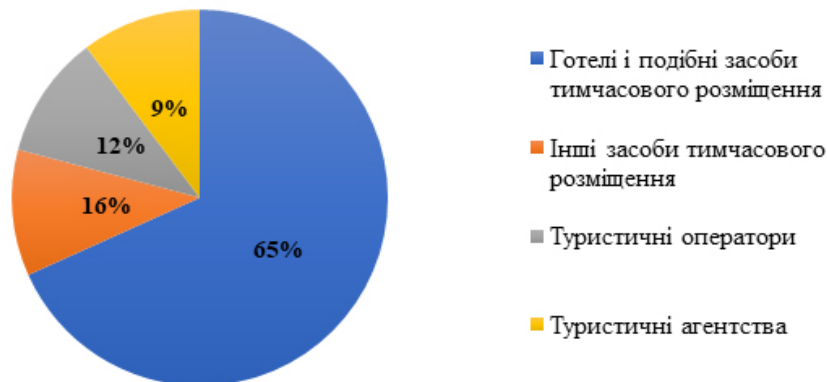


Рис. 1. Розподіл податкових надходжень за видами туристичної діяльності (за 9 місяців 2024 року)

*Джерело: складено авторками на основі [10]*

У відповідь на ці виклики держава запровадила низку податкових пільг та змін, спрямованих на підтримку бізнесу, зокрема туристичного. Було введено нову єдину ставку податку 2% замість 5%, яку можуть застосовувати наявні та нові ФОП 3-ї групи за умови, що річний дохід не перевищує 10 млрд. гривень. Ці заходи мали на меті полегшити податковий тиск на підприємства та сприяти їх виживанню у складних умовах [5]. Ставка єдиного податку в розмірі 2%, запроваджена у відповідь на економічну кризу, була скасована в середині 2023 року, що повернуло підприємства до стандартних податкових умов (5% або загальна система). Це ускладнило процес адаптації підприємств до змін в оподаткуванні.

Туристична діяльність в Україні регулюється широким спектром нормативно-правових актів, які створюють основу для ефективного функціонування галузі. Основоположим документом у цій сфері є Закон України «Про туризм». Він визначає основні поняття, права та обов'язки учасників туристичного ринку, включаючи туроператорів, турагентів, туристів та інших суб'єктів туристичної діяльності. Окрему увагу приділено вимогам до якості послуг, ліцензуванню та сертифікації, що гарантує захист інтересів клієнтів і сприяє розвитку конкурентоспроможного ринку [12].

Особливу роль у регулюванні туристичної діяльності відіграє Податковий кодекс України (далі – ПКУ), зокрема, стаття 207 ПКУ встановлює особливості оподаткування операцій з надання туристичних послуг. Це охоплює порядок обчислення податку на додану вартість (далі – ПДВ) для туроператорів і турагентів, а також визначення для них бази оподаткування. Податкове регулювання є важливим фактором, адже воно безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємств у туристичній сфері [13].

На законодавче поле також значно впливають міжнародні норми та угоди. Зокрема, такі документи, як Манільська та Гаазька декларації зі світового туризму, а також Кодекс туриста, встановлюють стандарти, що сприяють гармонізації національних підходів із міжнародними. Україна, інтегруючись у світовий туристичний простір, активно адаптує ці норми до власного законодавства [14].

Державне регулювання галузі здійснюється через діяльність Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, а також Державного агентства розвитку туризму України. Ці органи відповідають за розробку стратегій розвитку, координацію суб'єктів ринку та впровадження інновацій у сфері туризму. Регіональний розвиток забезпечують місцеві органи влади, які реалізують державну політику та створюють умови для залучення інвестицій [15]. Важливо зазначити, що нині туристична галузь стикається з викликами, пов'язаними із зовнішніми факторами, такими як війна чи пандемія. Це вимагає від держави гнучкого підходу до законодавства, щоб підтримувати бізнес у цих умовах і водночас забезпечувати високий рівень послуг для споживачів.

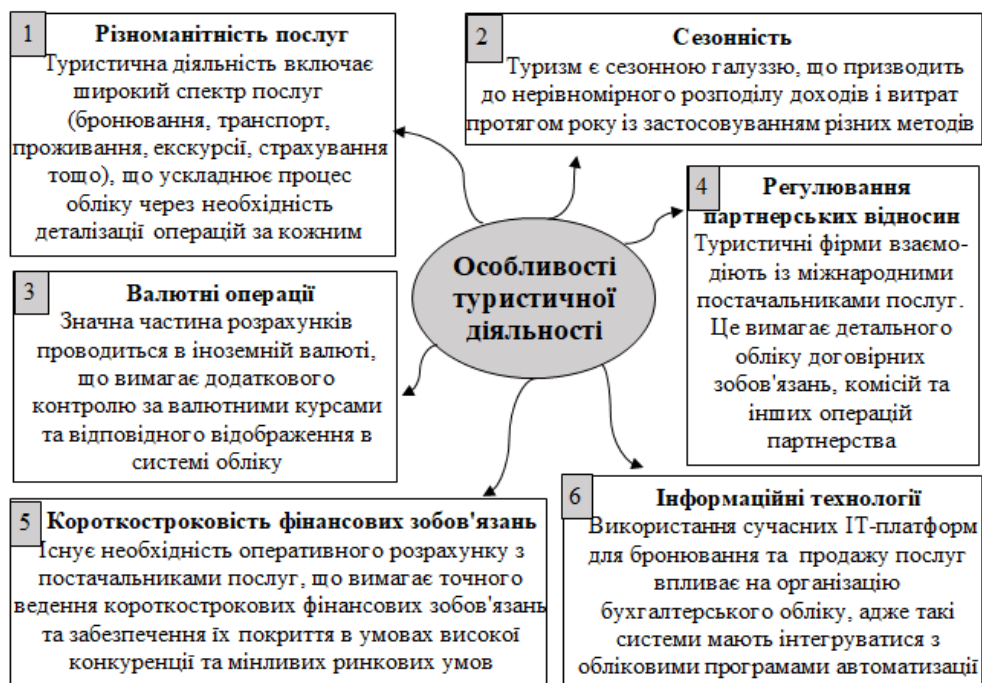


Рис. 2. Особливості туристичної діяльності та їх вплив на облік

*Джерело: складено авторками*

Особливості туристичної діяльності здійснюють значний вплив на побудову системи обліку й оподаткування на підприємствах, основні з яких наведено на рис. 2.

Бухгалтерський облік у сфері туризму в Україні має свої особливості, зумовлені специфікою надання туристичних послуг та чинним законодавством. Відповідно до Закону України «Про туризм», суб'єкти туристичної діяльності поділяються на туроператорів та турагентів, кожен з яких має свої облікові нюанси [12]. Туроператори формують комплексний туристичний продукт, який включає різноманітні послуги: транспорт, проживання, екскурсії тощо. Облік витрат на створення такого продукту є складним процесом, оскільки необхідно враховувати витрати на кожен компонент окремо, а також загальні витрати підприємства. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (далі – НПСБО), такі витрати класифікуються за елементами та статтями витрат. Доходи від реалізації туристичного продукту визнаються за НПСБО 15 «Дохід» у момент надання послуг або передачі прав на послуги клієнту [16].

Турагентам, які є посередниками між туроператорами та туристами, притаманний інший підхід до обліку. Їхній дохід складається з агентської винагороди, отриманої за надання посередницьких послуг. В обліку турагента суми, отримані від туристів за туристичний продукт, не визнаються доходом, оскільки вони підлягають перерахуванню туроператору. Доходом є лише сума комісійної винагороди, яка відображається у складі операційних доходів підприємства. Витрати, пов'язані з наданням посередницьких послуг, обліковуються відповідно до НПСБО 16 «Витрати» [17].

Особливу увагу слід приділити обліку ПДВ у туристичній діяльності. Згідно з ПКУ, операції з надання туристичних послуг оподатковуються ПДВ за загальними правилами. Однак для туроператорів базою оподаткування є їхня маржа – різниця між вартістю

реалізованого туристичного продукту та витратами на його придбання або створення. Турагент, як посередник, нараховує ПДВ на суму своєї агентської винагороди. Це вимагає чіткого розмежування доходів та витрат, пов'язаних із наданням туристичних послуг, для правильного визначення податкових зобов'язань [13].

Документальне оформлення операцій у туристичній діяльності також має свої особливості. Необхідно забезпечити належне оформлення договорів з постачальниками послуг, актів виконаних робіт, рахунків-фактур та інших первинних документів, що підтверджують здійснені операції. Це забезпечує достовірність облікових даних та правильність формування фінансової звітності.

У сучасних турбулентних умовах (пандемія COVID-19, війна, невизначеність) туристичні підприємства стикаються з додатковими труднощами в організації бухгалтерського обліку. Зміни в обсягах наданих послуг, коливання попиту та необхідність адаптації до нових умов вимагають гнучкості в обліковій політиці та постійного моніторингу законодавчих змін [18]. Оподаткування суб'єктів туристичної діяльності в Україні має свої особливості, зумовлені специфікою надання туристичних послуг та чинним законодавством. Системи оподаткування суб'єктів туристичної діяльності мають суттєві відмінності, які впливають на вибір оптимального варіанту для підприємства. Порівняння основних характеристик загальної та спрощеної систем оподаткування наведено у табл. 2. Загальна система оподаткування є більш складною та підходить для великих підприємств, які ведуть значні обсяги діяльності. Водночас спрощена система оподаткування забезпечує зменшене податкове навантаження та є ефективною для малих підприємств, зокрема турагентів. Вибір системи залежить від масштабу діяльності, обсягу доходів і специфіки облікових процедур.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика систем оподаткування суб'єктів туристичної діяльності в Україні

| Критерій                          | Загальна система                                            | Спрощена система                                              |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Основні податки</b>            | Податок на прибуток (18%), ПДВ (20%), інші податки та збори | Єдиний податок (3% або 5% залежно від групи платника)         |
| <b>База оподаткування</b>         | Доходи за вирахуванням витрат                               | Загальний обсяг доходів                                       |
| <b>Документальне оформлення</b>   | Необхідне детальне документування всіх витрат               | Мінімальні вимоги до обліку витрат                            |
| <b>Податкове навантаження</b>     | Вище через складність розрахунків та додаткові платежі      | Низьке, але з обмеженням обсягу доходів                       |
| <b>Підходи до нарахування ПДВ</b> | ПДВ розраховується на основі доданої вартості               | Для платників єдиного податку (5%) ПДВ не нараховується       |
| <b>Вимоги до звітності</b>        | Щоквартальна подача декларацій, складна документація        | Щоквартальна подача спрощених звітів                          |
| <b>Пільги</b>                     | Залежить від виду діяльності, додаткових умов               | Обмежені до мінімальних ставок для малих підприємств          |
| <b>Розміри штрафів</b>            | Вищі, оскільки враховуються численні порушення              | Низькі, але з ризиком втрати статусу платника єдиного податку |
| <b>Сфера застосування</b>         | Великі та середні підприємства, туроператори                | Малі підприємства, турагенти                                  |

Джерело: складено авторками

Турагентам, які є посередниками між туроператорами та споживачами, базою оподаткування служить їхня агентська винагорода. Це означає, що ПДВ нараховується лише на суму комісійних, отриманих за надання посередницьких послуг.

Однією з ключових проблем є складність та неоднозначність чинного законодавства, яке регулює облік та оподаткування туристичних послуг. Зокрема, існують труднощі у визначенні бази оподаткування для різних суб'єктів туристичної діяльності, що може призводити до



помилки у розрахунках та фінансових втрат. Крім того, недостатня адаптація національних стандартів бухгалтерського обліку до специфіки туристичної галузі ускладнює процес відображення фінансових операцій, пов'язаних із наданням комплексних туристичних послуг. Це може призводити до неточностей у фінансовій звітності та ускладнювати процес прийняття управлінських рішень.

Водночас є перспективи для вдосконалення системи обліку та оподаткування у туристичній галузі України. Гармонізація національних стандартів бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами, зокрема з Міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS), сприятиме підвищенню прозорості та достовірності фінансової інформації. Також спрощення та уніфікація податкового законодавства, що стосується туристичної діяльності, може зменшити адміністративне навантаження на підприємства та стимулювати розвиток галузі. Впровадження електронних систем звітності та обліку дозволить автоматизувати процеси, знизити ризик помилок та підвищити ефективність управління фінансами [4].

Податкові дані та аналіз показників чітко демонструють вплив зовнішніх кризових факторів на туристичну галузь України. Незважаючи на виклики, сектор демонструє поступове відновлення завдяки адаптації підприємств, розвитку внутрішнього туризму та державним заходам підтримки. Подальший розвиток потребує інтеграції сучасних цифрових інструментів, спрощення податкових процедур та ухвалення нових регулюючих законодавчих актів, зокрема Закону України «Про туризм».

Однією з головних проблем є недостатня адаптація національної системи бухгалтерського обліку до специфіки туристичної діяльності, що ускладнює ведення фінансової звітності. Також значні труднощі виникають у визначенні податкових зобов'язань, зокрема у межах розрахунку бази оподаткування ПДВ для туроператорів і турагентів.

Позитивним аспектом є існування потенціалу для вдосконалення обліку та оподаткування туристичної галузі. Гармонізація національних стандартів з міжнародними стандартами, зокрема з Міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS), може значно підвищити прозорість фінансової інформації. Спрощення податкового законодавства та впровадження цифрових систем звітності дозволить знизити адміністративне навантаження та оптимізувати податковий облік. Крім того, державна підтримка у вигляді податкових пільг та адаптація нормативно-правової бази до умов воєнного часу сприятиме стабілізації ситуації у галузі.

**Висновки.** Під час дослідження було визначено, що туристична діяльність в Україні відіграє важливу роль у національній економіці, однак стикається з низкою проблем, пов'язаних із обліком та оподаткуванням. Специфіка надання туристичних послуг, багато компонентів туристичного продукту, складність чинного законодавства та вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 і війна, ускладнюють функціонування підприємств у цій сфері. Війна на території України продовжує впливати на функціонування туристичної галузі, зокрема через значне скорочення кількості суб'єктів ринку.

Отже, подальший розвиток туристичної діяльності в Україні залежить від вирішення наявних проблем та впровадження перспективних ініціатив. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національних туристичних підприємств, забезпеченню сталого розвитку галузі та зростанню її внеску в економіку країни. Результати аналізу також підкреслюють важливість подальшого вдосконалення механізмів обліку та оподаткування у туристичній сфері. Впровадження нових цифрових інструментів для ведення бухгалтерського обліку та прозорого адміністрування податків може стати ключовим фактором для покращення податкових надходжень. Крім того, ухвалення оновленого Закону «Про туризм» дозволить державі ефективніше моніторити діяльність суб'єктів ринку, зменшувати рівень тінізації бізнесу та стимулювати розвиток туристичного сектору.

### Список літератури

1. Кравченко А. В. Особливості оподаткування суб'єктів туристичної діяльності в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 4. С. 86-92. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.86. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/88.pdf) (дата звернення: 16.12.2024).
2. Симак Д. М., Солук Ю. В., Дулеба Т. В., Дулеба С. В., Ходонович В. Р., Трителикий О. Д. Принципи організації бухгалтерського обліку діяльності туристичних підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2024. Випуск 40/2024. С. 125-131. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1087> (дата звернення: 08.01.2025).



3. Машіка Г. В., Горюнова К. А. Правові та економічні аспекти туристичної галузі України під час пандемії COVID-19. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/33792> (дата звернення: 17.12.2024).
4. Худавердієва В. Особливості оподаткування суб'єктів туристичної діяльності в Україні через COVID-19. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. № 1. С. 311-324. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/29> (дата звернення: 19.12.2024).
5. Скляр А. О. Проблеми ведення туристичного та готельного бізнесу під час війни в Україні. Збірник наукових праць ЖДТУ. 2022. Випуск 11. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/223.pdf> (дата звернення: 28.12.2024).
6. Яковчук А. М. Бухгалтерський облік туристичної діяльності: зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9262> (дата звернення: 09.01.2025).
7. Cheng Hi. Regulating Tax Evasion in the Context of Sustainable Tourism. Journal of Tourism & Hospitality. 2024. URL: <https://www.longdom.org/open-access/regulating-tax-evasion-in-the-context-of-sustainable-tourism-108816.html> (дата звернення: 09.01.2025).
8. Palmer R. Why Is Accounting Important in Tourism? Luxurytraveldiva. 2024. URL: <https://luxurytraveldiva.com/why-is-accounting-important-in-tourism/> (дата звернення: 05.01.2025).
9. Sterian L. Accounting for Tour Operators. LAS Accounting. 2024. URL: <https://las-accounting.co.uk/blog/travel-accounting/accounting-tour-operators/> (дата звернення: 05.01.2025).
10. За 9 місяців 2024 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 2 млрд. грн. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-2-mlrd-grn>. (дата звернення: 22.12.2024).
11. Вплив війни на туризм в Україні. BusinessUA. 15.03.2023. URL: <https://businessua.com/finance/83665vpliv-viini-na-turizm-v-ukraini.html> (дата звернення: 21.12.2024).
12. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vr> (дата звернення: 12.12.2024).
13. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.12.2024).
14. Гаазька декларація міжпарламентської конференції з туризму (Гаага, 10-14 квітня 1989 року). URL: [https://zakon.cc/law/document/read/995\\_904](https://zakon.cc/law/document/read/995_904) (дата звернення: 13.12.2024).
15. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2024).
16. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення: 14.12.2024).
17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 15.12.2024).
18. Колісник Г. М., Гелей Л. О., Данканич Т. П. Бухгалтерський облік в туризмі: навч. посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. 140 с. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22640/1/Навч.посіб.\\_PDF%20\(1\).pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22640/1/Навч.посіб._PDF%20(1).pdf) (дата звернення: 29.12.2024).

## References

1. Kravchenko, A. V. (2021). Peculiarities of taxation of tourism entities in Ukraine. Efektyvna ekonomika. 4, 86-92. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/88.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/88.pdf) (accessed 16 December 2024). [In Ukrainian].
2. Symak, D. M., Soluk, Yu. V., Duleba, T. V., Duleba, S. V., Khodonovych, V. R., & Trytetskiy, O. D. (2024). Principles of the organization of accounting activities of tourist enterprises. Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna, (40), 125-131. Retrieved from <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1087> (accessed 8 January 2025). [In Ukrainian].
3. Mashika, G. V. & Goryunova, K. A. (2021). Legal and economic aspects of the tourism industry of Ukraine during the COVID-19 pandemic. Investysii: praktyka ta dosvid, 3. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/33792>. (accessed 17 December 2024). [In Ukrainian].

4. Khudaverdieva, V. (2022). Peculiarities of taxation of tourism entities in Ukraine due to COVID-19. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 1, 311-324. Retrieved from <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/29> (accessed 19 December 2024). [In Ukrainian].
5. Sklyar, A. O. (2022). Problems of conducting tourism and hotel business during the war in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats ZhDTU*, 11. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/223.pdf>. (accessed 28 December 2024). [In Ukrainian].
6. Yakovchuk, A. M. (2021). Accounting of tourism activities: foreign experience. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9262>. (accessed 9 January 2025). [In Ukrainian].
7. Cheng, H. (2024). Regulating Tax Evasion in the Context of Sustainable Tourism. *Journal of Tourism & Hospitality*. Retrieved from <https://www.longdom.org/open-access/regulating-tax-evasion-in-the-context-of-sustainable-tourism-108816.html>. (accessed 9 January 2025).
8. Palmer, R. (2024). Why Is Accounting Important in Tourism? *Luxurytraveldiva*. Retrieved from <https://luxurytraveldiva.com/why-is-accounting-important-in-tourism/>. (accessed 5 January 2025).
9. Sterian, L. (2024). Accounting for Tour Operators. *LAS Accounting*. Retrieved from <https://las-accounting.co.uk/blog/travel-accounting/accounting-tour-operators/>. (accessed 5 January 2025).
10. In 9 months of 2024, the state budget received more than UAH 2 billion from the tourism industry. State Agency for Tourism Development of Ukraine. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-2-mlrd-grn>. (accessed 22 December 2024). [In Ukrainian].
11. The impact of the war on tourism in Ukraine. (2023). *BusinessUA*. Retrieved from: <https://businessua.com/finance/83665vpliv-viini-na-turizm-v-ukraini.html> (accessed 21 December 2024). [In Ukrainian].
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (1995). About the tourism (Law of Ukraine No. 324/95-VR, September 15). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>. (accessed 12 December 2024). [In Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Tax Code of Ukraine (Law of Ukraine No. 2755-VI, December, 2). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (accessed 12 December 2024). [In Ukrainian].
14. United Nations Organisation. (1989). The Hague Declaration of the Inter-Parliamentary Conference on Tourism. (April, 10-14). Retrieved from [https://zakon.cc/law/document/read/995\\_904](https://zakon.cc/law/document/read/995_904). (accessed 13 December 2024). [In Ukrainian].
15. State Agency for Tourism Development of Ukraine. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua> (accessed 13 December 2024). [In Ukrainian].
16. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). National Accounting Regulation (Standard) 15 «Income». (Order No. 290, November, 29). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (accessed 14 December 2024). [In Ukrainian].
17. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). National Accounting Regulation (Standard) 16 «Expenses» (Order No.318, December, 31). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (accessed 15 December 2024). [In Ukrainian].
18. Kolisnyk, G. M., Gelei, L. O. & Dankanych T. P. (2016). *Bukhhalterskyi oblik v turyzmi: navchalnyi posibnyk*. Uzhgorod: Publishing house of UzhNU «Goverla». (accessed 29 December 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025

Прийнята до публікації 24.01.2025

## ~ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ~

УДК: 336.71:658.012

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-23-28>

### ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ АНТИКРИЗОВОЇ МОДЕЛІ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Коваленко В. В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net  
ORCID: 0000-0003-2783-186X

**Сергєєва О. С.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-5523-3894

**Рибалка А. Ю.**, магістрант факультету фінансів та банківської справи, ОП «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: aserver2003@gmail.com

**Анотація.** У статті обґрунтовано, що в умовах поточного операційного середовища банкам необхідно розробити алгоритм прийняття управлінських рішень за результатами оцінювання впливу зовнішніх факторів, узгоджений з його стратегічними цілями та доступними ресурсами. Мета статті полягає у формуванні алгоритму антикризової моделі регулювання фінансової стійкості банків в умовах невизначеності на основі врахування міжнародних стандартів. Під час проведення наукового дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, розрахунково-аналітичний, графічний, а також застосовано системний підхід. У статті пропонується алгоритм антикризової моделі регулювання, який базується на розробленому підході до комплексного оцінювання впливу зовнішніх факторів. За результатами проведеного дослідження зазначено, що запропонований алгоритм моделі антикризового регулювання забезпечить банкам гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі на основі ідентифікації короткострокових та довгострокових наслідків впливу зовнішніх факторів на фінансову стійкість банків.

**Ключові слова:** банк, фінансова стійкість, зовнішні чинники, антикризове управління.

### FORMATION OF AN ANTICRISIS MODEL ALGORITHM FOR REGULATING THE FINANCIAL STABILITY OF A BANK UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Kovalenko V. Victoria**, D.Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine  
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net  
ORCID: 0000-0003-2783-186X

**Serhieieva S. Olena**, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine  
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-5523-3894

**Rybalka Yu. Anna**, Master's student of Faculty of Finance and Banking EP «Management of Banks' Activity on Financial Market», Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine  
e-mail: aserver2003@gmail.com

**Abstract.** In conditions of increased uncertainty in the operating environment and increased instability due to large-scale military aggression, the development of Ukraine's banking system requires the implementation of new approaches to crisis management. These approaches include proactive risk assessment, contingency planning, and the use of flexible response mechanisms. In the current operating environment, it is necessary to develop a decision-making algorithm based on the assessment of external factors' impact, aligned with the bank's strategic goals and available resources. The main tasks implemented within the framework of the anticrisis model for regulating financial stability are carried out through the sequential execution of the following steps. First, monitoring and assessment of the impact of external factors on financial stability are conducted using strategic analysis tools supplemented by ARDL modeling. The result of this stage is the early identification of key external factors that generate risks of financial stability loss over short- and long-term horizons, as well as the integration of these factors into the decision-making process. In our opinion, the most significant factor is the long-term negative impact of inflation and, as a result, inflation risk on

*the bank's financial stability. It should be emphasized that the impact of inflation is generally realized through interest rate risk, as it leads to changes in market interest rates and the value of interest-bearing assets and liabilities, as well as through liquidity risk. Anti-crisis regulation of the bank's financial stability, in accordance with the assessment results of the impact of external factors, should include measures aimed at ensuring adaptation to short-term changes in inflation levels and protecting its assets and liabilities from their negative effects. The developed algorithm for the anticrisis regulation model will ensure the bank's flexibility and adaptability to changes in the external environment. This is achieved by identifying the short-term and long-term consequences of external factors affecting financial stability, minimizing crisis potential, and maintaining the target level of stability through strategy revision or activation of preventive and/or reactive tools.*

**Keywords:** bank, financial stability, external factors, anti-crisis management.

## JEL Classification: G210; M110

**Постановка проблеми.** Протягом останніх десятиліть в Україні відбулася низка системних банківських криз, кожна з яких спричинила трансформацію банківської діяльності та мала значні негативні наслідки як для фінансової системи, так і для економіки країни загалом. Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, генерує абсолютно нові загрози для глобальної та національної економік, водночас істотно знизивши фінансову стійкість українських банків. Це сталося через наростаючий тиск на капітал та ліквідність банків, потребу у збільшенні резервів для покриття потенційних втрат за активними операціями, а також через підвищення операційних та кіберризиків. В умовах дедалі вищої невизначеності операційного середовища та посилення нестабільності через повномасштабну військову агресію розвиток банківської системи України вимагає впровадження нових підходів до антикризового управління, включаючи проактивну оцінку ризиків, планування на випадок надзвичайних ситуацій та використання гнучких механізмів реагування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження підходів науковців до визначення антикризового управління банками [1-12] свідчить про наявність різноманітних трактувань цього поняття. Дослідники пропонують різні концепції, що характеризують багатогранність та складність процесів антикризового управління у банківській сфері та його регулювання. Зважаючи на це, вважаємо за доцільне сформувати алгоритм антикризової моделі регулювання фінансової стійкості банків, що буде відповідати кращим практикам та умовам операційного середовища банків України.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах поточного операційного середовища, що генерує підвищений рівень невизначеності, банкам необхідно розробити алгоритм прийняття управлінських рішень за результатами оцінювання впливу зовнішніх факторів, узгоджений з його стратегічними цілями та доступними ресурсами. Цей алгоритм має забезпечувати фінансову стійкість банку (ФСБ) шляхом всебічної оцінки факторів, що на неї впливають, як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі. Водночас важливо зазначити, що зовнішні фактори не підлягають безпосередньому контролю та управлінському впливу окремого банку, тому вони мають бути об'єктами постійного моніторингу, діагностики та аналізу. Їх вплив необхідно враховувати при адаптації/трансформації стратегій та визначенні інструментів антикризового регулювання, але вони не можуть бути безпосередніми об'єктами регулятивного впливу, щодо них менеджментом банку повинні ініціюватися адаптаційні та/або трансформаційні заходи. Основна увага у забезпеченні цільового рівня ФСБ має приділятися внутрішнім факторам, оскільки саме вони піддаються управлінському контролю та коригуванню.

**Метою дослідження** є формування алгоритму антикризової моделі регулювання фінансової стійкості банків в умовах невизначеності на основі врахування міжнародних стандартів.

**Основний матеріал.** Фінансова стійкість є ключовим показником здатності банків протистояти кризовим явищам, зберігати ліквідність та капітал, а також забезпечувати безперервність операційної діяльності. Особливої актуальності ефективного управління ФСБ набуває у поточних умовах функціонування, що детермінуються впливом повномасштабної війни росії проти України, яка призвела до економічних та соціальних потрясінь та трансформацій.

Отже, вважаємо, що фінансова стійкість банків – це ключовий параметр функціонування банку, який входить до системи цільових показників стратегічного управління ним. Водночас ФСБ є об'єктом управління, який потребує постійної оцінки, аналізу, регулювання та контролю. Це дозволяє банку ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати стабільність своєї діяльності.



Основою забезпечення поточного та прогнозного рівня ФСБ є фактори, здатні як позитивно, так і негативно впливати на її стан, визначаючи умови функціонування банку та можливість досягнення цілей його діяльності на ринку. Зважаючи на складність, динамічність та високий рівень невизначеності середовища, в якому здійснюють свою діяльність банки України, надзвичайно важливими є процеси ідентифікації, оцінки, а також управлінського впливу на фактори, що обумовлюють зміни ФСБ, для запобігання наростання кризового потенціалу.

Як факторні було обрано показники, що характеризують такі процеси: політичні (рівень політичної стабільності, ефективність уряду, якість державних регуляторних механізмів, ефективність контролю за корупцією), економічні (глобальний індекс конкурентоспроможності, індекс економічної свободи, динаміка курсу долара США до гривні, індекс інфляції), соціальні (індекс людського розвитку України, індекс нерівності доходів), технологічні (інноваційний індекс, індекс цифрової економіки) та екологічні (індекс екологічної ефективності).

Отже, за результатами ідентифікації зовнішніх факторів, що мають найбільший негативний вплив на рівень ФСБ на коротко- та довгостроковому часовому горизонті, мають бути виявлені внутрішні параметри банків, які найбільш чутливі до їхнього впливу, та сформований комплекс стратегічних, тактичних превентивних та реактивних заходів щодо нівелювання їх негативних наслідків.

На основі узагальнення наукових підходів до антикризового управління банківською діяльністю, зокрема ФСБ, авторами пропонується алгоритм антикризової моделі регулювання. Він базується на розробленому підході до комплексного оцінювання впливу зовнішніх факторів та наочно представлений на рисунку 1.

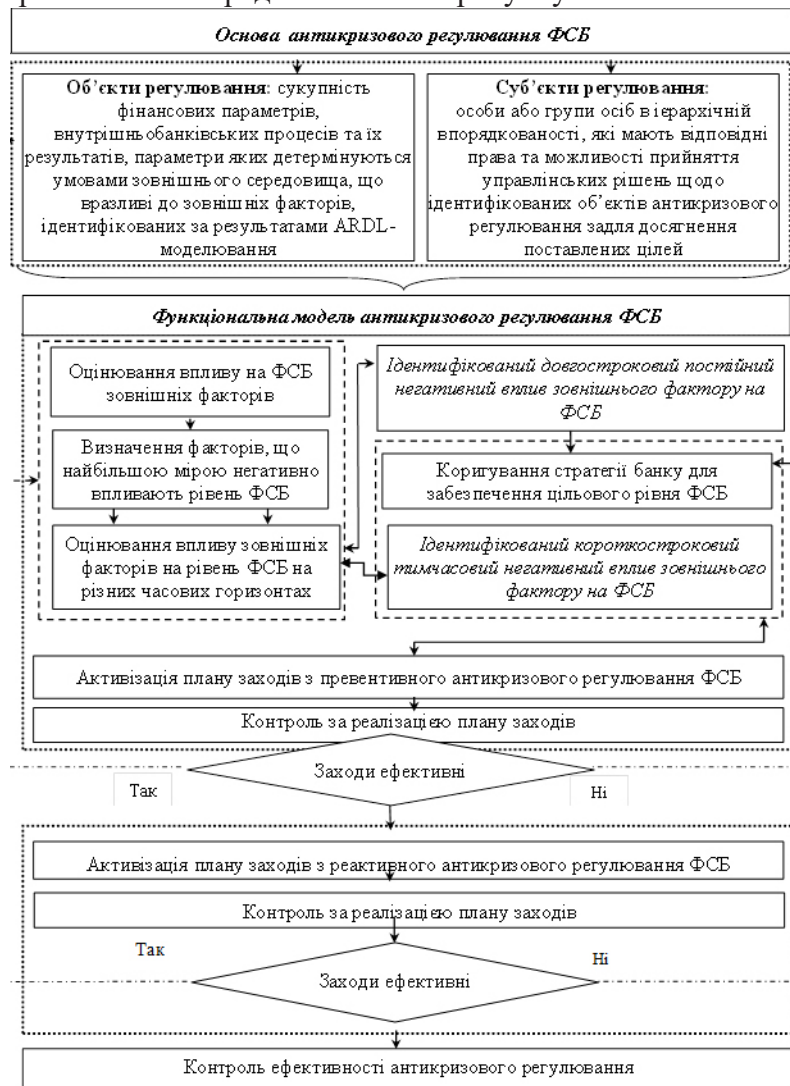


Рис. 1 Алгоритм антикризової моделі регулювання ФСБ

Джерело: авторська розробка



Основні завдання, що виконуються у межах антикризової моделі регулювання ФСБ, передбачають послідовну реалізацію таких дій.

Насамперед здійснюється моніторинг та оцінка впливу зовнішніх факторів на ФСБ на основі інструментарію стратегічного аналізу, доповненого ARDL-моделюванням. Результатом реалізації цього етапу є раннє виявлення ключових зовнішніх факторів, що генерують ризики втрати ФСБ на коротко- та довгостроковому часових горизонтах, та інтеграція цих факторів у процес ухвалення управлінських рішень.

Найзначнішим фактором є довгостроковий негативний вплив інфляції та, як результат, інфляційного ризику на фінансову стійкість банків України. Вплив інфляції, як правило, реалізується через процентний ризик, оскільки призводить до зміни ринкових процентних ставок і вартості процентних активів та зобов'язань, а також через ризик ліквідності.

Антикризове регулювання ФСБ відповідно до результатів оцінювання впливу зовнішніх факторів банків України має передбачати заходи, спрямовані на забезпечення адаптації до короточасних змін у рівні інфляції та захисту його активів та пасивів від їх негативного впливу (рис. 2).

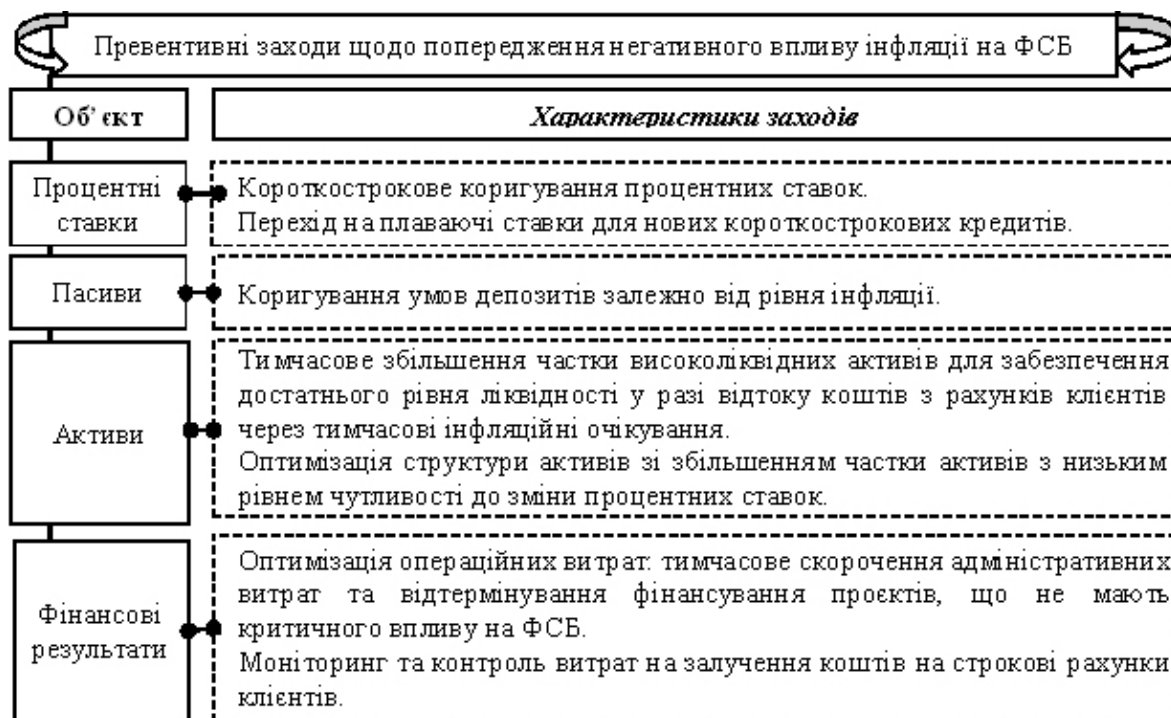


Рис. 2. Превентивні заходи антикризового регулювання ФСБ для попередження негативного впливу інфляції на ФСБ

Джерело: авторська розробка

У разі виявлення неефективності превентивних заходів виникає необхідність застосування реактивного інструментарію, спрямованого на відновлення ФСБ.

У разі виявлення неефективності превентивних заходів виникає необхідність застосування реактивного інструментарію, спрямованого на відновлення ФСБ. Основні елементи комплексного реактивного механізму повинні включати:

- чіткий перелік інструментів для подолання ідентифікованих проблем у розрізі внутрішніх параметрів;
- обсяг ресурсів, необхідних для впровадження кожного інструменту, з урахуванням співвідношення «ресурси-час-результат»;
- чіткі часові рамки для прийняття рішення щодо активації реактивних інструментів та їх використання, що забезпечить своєчасне реагування на зростання кризового потенціалу;
- визначення відповідальних осіб та підрозділів, залучених до реалізації заходів, передбачених відповідним реактивним інструментом (інструментом відновлення), з чітким визначенням їх функцій та відповідальності на всіх етапах;
- очікувані результати від застосування реактивного інструментарію та індикатори ефективності, які дозволять об'єктивно оцінити успішність антикризового регулювання.

Такий підхід до реактивного антикризового регулювання дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації, використовуючи ресурси банку для стабілізації його ФСБ, і забезпечує чітку структурованість дій з урахуванням можливих фінансових, організаційних та часових ресурсів.

Завершальним етапом є оцінка та контроль ефективності антикризових заходів, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність антикризового регулювання ФСБ.

**Висновки.** Отже, запропонований алгоритм моделі антикризового регулювання забезпечить банкам гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі на основі ідентифікації короткострокових та довгострокових наслідків впливу зовнішніх факторів на ФСБ, мінімізуючи кризовий потенціал та підтримуючи цільовий її рівень шляхом перегляду стратегії або активації превентивних та/або реактивних інструментів.

## Список літератури

1. Avgouleas, E. (2015). Bank leverage ratios and financial stability: A micro-and macroprudential perspective. Levy Economics Institute of Bard College. Working Paper. 2015. № 849. URL: <https://ssrn.com/abstract=2682675> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2682675> (дата звернення 19.01.2025).
2. Drahan O., Herasymenko I., Verniuk N. Anti-crisis management of the bank in the conditions of financial market instability. Collected Works of Uman National University of Horticulture. 2021. № 2. P. 40-49.
3. Laeven L. A., Valencia F. V. Systemic Banking Crises Database: A Timely Update in Covid-19 Times (April 2020). CEPR Discussion Paper No. DP14569, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3594190>. (дата звернення 19.01.2025).
4. Pereira Pedro C., Ramalho J. J., da Silva J. V. The main determinants of banking crises in OECD countries. Review of World Economics. 2018. № 154(1). P. 203–227.
5. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф. Управління банківськими ризиками та заходи відновлення діяльності в умовах потужних зовнішніх викликів. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2 (78). С. 110-119. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-17>. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_2_19). (дата звернення 02.02.2025).
6. Зверяков М. І., Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Управління фінансовою стійкістю банків : підручник. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2016. 520 с. URL: [https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/upr\\_fin\\_stiukctu.pdf](https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/upr_fin_stiukctu.pdf). (дата звернення 02.02.2025).
7. Копилук О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.
8. Мельник В. М., Колесник О. О. Науково-концептуальні положення підвищення якості функціонування системи антикризового менеджменту банківських установ. Фінансові дослідження. 2019. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/find\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_16). (дата звернення 03.01.2025).
9. Пшик Б. І. Антикризове управління у фінансовій діяльності банку: теоретико-методологічні аспекти. Вісник Університету банківської справи. 2017. № 2. С. 50–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2017\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2017_2_10). (дата звернення 03.02.2025).
10. Сіняговський Ю. В. Заходи відновлення діяльності банків України в умовах війни. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 5 (73), 1 т. С.80-86. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8849>. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_5\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_5(1)_13). (дата звернення 03.01.2025).
11. Франтовський Є. М., Батрак О. В. Стрес-тестування фінансових установ та його удосконалення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. №4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4>. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24969>. (дата звернення 05.02.2025).
12. Шевцова О. І., Горбунова Ю. Р. Управління фінансовою стійкістю банку. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. №4(80). С. 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-14>. URL: [http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4\\_80\\_2022/16.pdf](http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4_80_2022/16.pdf). (дата звернення 05.02.2025).

## References

1. Avgouleas, E. (2015). Bank leverage ratios and financial stability: A micro-and macroprudential perspective. Levy Economics Institute of Bard College. Working Paper, 849. Retrieved from

<https://ssrn.com/abstract=2682675> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2682675> (accessed 19 January 2025).

2. Drahan, O., Herasymenko, I., Verniuk, N. (2021). Anti-crisis management of the bank in the conditions of financial market instability. Collected Works of Uman National University of Horticulture, 2, 40-49.

3. Laeven, L. A., Valencia, F. V. Systemic Banking Crises Database: A Timely Update in Covid-19 Times (April 2020). CEPR Discussion Paper No. DP14569, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3594190>. (accessed 10 January 2025).

4. Pereira, Pedro C., Ramalho, J. J., da Silva, J. V. (2018). The main determinants of banking crises in OECD countries. Review of World Economics, 2018,154(1), 203–227. (accessed 22 January 2025).

5. Zarutskya, O. P., Novikova, L. F. (2022). Management of banking risks and measures to resume operations in the face of potential external shocks. Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia, 2 (78), 110-119. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-17>. Retrieved from nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\_2022\_2\_19. (accessed 02 February 2025). [In Ukrainian].

6. Zvieriakov, M. I., Kovalenko, V. V., & Serheieva, O. S. (2016). Upravlinnia finansovoiu stiikistiu bankiv : pidruchnyk. Kyiv: «Tsentri uchbovoi literatury». Retrieved from [https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/upr\\_fin\\_stiikuctu.pdf](https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/upr_fin_stiikuctu.pdf). (accessed 02 February 2025). [In Ukrainian].

7. Kopyliuk, O. I., Buriak, P. Yu., Zhovtanetska, Ya. V., Muzychka O. M. (2018). Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia v bankakh Ukrainy : Lviv. [In Ukrainian].

8. Melnyk, V. M., Kolesnyk, O. O. (2019). Scientific and conceptual positions on improving the quality of functioning of the anti-crisis management system of banking institutions. Finansovi doslidzhennia. 2. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/find\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_16). (accessed 22 January 2025). [In Ukrainian].

9. Pshyk, B. I. (2017). Anti-crisis management in the financial activities of banks: theoretical and methodological aspects. Visnyk Universytetu bankivskoi spravy, 2, 50–54. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUBsNbU\\_2017\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUBsNbU_2017_2_10). (accessed 03 February 2025). [In Ukrainian].

10. Siniahovskiy, Yu. V. (2023). Measures to revive the activities of Ukrainian banks in the context of the crisis. Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomichni nauky», 5 (73), 80-86. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8849>. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_5\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_5(1)_13). (accessed 03 January 2025). [In Ukrainian].

11. Frantovskiy, Ye. M., Batrak, O. V. (2023). Stress testing of financial institutions and their improvement. Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: «Ekonomichni nauky», 4. DOI: doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4>. Retrieved from <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24969>. (accessed 05 February 2025). [In Ukrainian].

12. Shevtsova, O. I., Horbunova, Yu. R. (2022). Management of financial statistics of banks. Scientific view: economics and management. Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia, 4 (80), 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-14>. Retrieved from [http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4\\_80\\_2022/16.pdf](http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4_80_2022/16.pdf). (accessed 05 February 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.01.2025

Прийнята до публікації 21.01.2025

## РЕСУРСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ: ШЛЯХ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**Пахомов М. С.**, аспірант кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна  
e-mail: [Maksym.Pakhomov@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Maksym.Pakhomov@emmb.khpi.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9133-3333>

**Єршова Н. Ю.**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна  
e-mail: [natalia.iershova@khpi.edu.ua](mailto:natalia.iershova@khpi.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>

**Анотація.** Основною метою цього дослідження є розробка організаційно-економічного механізму управління ризиками у страховій компанії з використанням ресурсного підходу. Для забезпечення її стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності на динамічному ринку Методика дослідження базується на вивченні наявного стану управління ризиками страхових компаній шляхом аналізу наукової літератури. Важливими поняттями, які підлягали розгляду, є «Внутрішнє середовище ІЕ», «Система управління інформацією про ризики RMIS» і «Продуктивність фірми FM». Для детальнішого розуміння взаємозв'язків між різними аспектами застосовувався системний аналіз. Доведено, що зниження рівня ризиків страхових організацій та можливість досягнення ними тривалої стратегічної переваги залежать від того, як вони застосовують наявні ресурси, які є вагомими чинниками забезпечення управління ризиками. Розкрито значення внутрішнього середовища страхової компанії, рівня її продуктивності та системи управління ризиками щодо формування потенціалу стратегічної гнучкості. Зокрема, було виявлено, що відсутність достатньої гнучкості може перетворити ключові ресурси на «ядро жорсткості», що обмежує розвиток компанії. Практичне значення результатів дослідження полягає у розкритті економічного змісту стратегічної гнучкості страхових організацій, що дає змогу визначити практичні рішення щодо поліпшення управління ризиками страхових організацій шляхом застосування підходів, які враховують три елементи концепції стратегічної гнучкості: ресурсну гнучкість, гнучкість процесів і стратегічні можливості.

**Ключові слова:** ризики підприємства, ресурсно-орієнтований підхід, внутрішнє середовище, система управління інформацією про ризик, продуктивність фірми, страхова компанія.

## RESOURCE-ORIENTED RISK MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES: THE PATH TO STRATEGIC FLEXIBILITY AND COMPETITIVENESS

**Pakhomov S. Maksym**, Postgraduate student Department of Accounting and Finance, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine  
e-mail: [Maksym.Pakhomov@emmb.khpi.edu.ua](mailto:Maksym.Pakhomov@emmb.khpi.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9133-3333>

**Iershova Yu. Natalia**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Finance and Economics, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine  
e-mail: [natalia.iershova@khpi.edu.ua](mailto:natalia.iershova@khpi.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>

**Abstract.** The main objective of this study is to develop an organizational and economic mechanism for risk management in an insurance company using a resource approach. To ensure its strategic flexibility and competitiveness in a dynamic market. The study is based on studying the current state of risk management in insurance companies through literature analysis. The important concepts to be considered are "Internal Environment IE" "Risk Information Management System RMIS" and "Firm Productivity FM". For a more detailed understanding of the relationships between various aspects, such as resource flexibility, process flexibility and strategic options, a systems analysis was used. It is proven that reducing the level of risks of insurance organizations and the possibility of achieving a long-term strategic advantage depend on how they use available resources, which are important factors in ensuring risk management. The significance of the internal environment of an insurance company, its productivity level and risk management system in terms of forming the potential for strategic flexibility is revealed.

Scientific novelty. In particular, it was found that the lack of sufficient flexibility can turn key resources into a "core of rigidity", which limits the development of the company. The economic content of the strategic flexibility of insurance organizations makes it possible to identify practical solutions to improve the risk management of insurance organizations by applying approaches that take into account the three elements of the concept of strategic flexibility: resource flexibility, process flexibility and strategic capabilities.



**Keywords:** *enterprise risks, resource-oriented approach, internal environment, risk information management system, firm productivity, insurance company.*

## **JEL Classification: G220; D810**

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні реалії характеризуються значною невизначеністю та швидкими змінами, що впливають як на підприємства, так і на страхові компанії. Для ефективної діяльності в умовах підвищених ризиків і турбулентності компанії повинні підвищувати свою стратегічну гнучкість, щоб зберігати конкурентні позиції. Стратегічна гнучкість полягає в здатності компаній оперативного адаптуватися до змін на ринку і в технологіях, розширюючи асортимент, впроваджуючи нові продукти та інновації. Для цього важливу роль відіграють наявні ресурси, які забезпечують стабільність компанії.

Останніми роками страховий ринок України зазнав значних трансформацій. У 2020 році у країні працювало 223 страхові компанії, але пандемія і повномасштабна військова агресія РФ призвели до того, що на початок 2024 року кількість страховиків скоротилася до 89 [1,2]. Це означає, що за п'ять років кількість страхових компаній зменшилася більше ніж удвічі. Попри такі складнощі, багатьом страховикам вдалося залишитися прибутковими та збільшити свої активи. Це стало можливим завдяки гнучкій стратегії залучення клієнтів і впровадженню інноваційних страхових продуктів.

Крім того, зростання конкуренції за ресурси, які стають все менш доступними й дорожчими, підкреслює важливість ресурсно-орієнтованого підходу в забезпеченні стратегічної гнучкості компаній. Ефективне управління ресурсами та здатність швидко реагувати на зовнішні виклики дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та розвивати свої можливості в умовах постійної невизначеності.

Така тенденція демонструє, що конкурентоспроможність залежить від здатності компанії адаптуватися до ринкових змін через гнучке управління ризиками та ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження, присвячені визначенню концепції ресурсно-орієнтованого підходу, проведені такими вченими, як: Джей Барні (J. Barney) – у працях «Ресурси фірми та стійка конкурентна перевага» [3] та «Майбутнє теорії ресурсної бази: відродження чи занепад?» [4] він наголошує на важливості унікальних і рідкісних внутрішніх ресурсів; Еліза Пенроуз (E. Penrose) – у книзі «Теорія зростання фірми» [5] підкреслює, що ефективне використання та розширення ресурсів дозволяє підприємствам забезпечити зростання; Джон Річардсон (J. Richardson) – у статті «Організація промисловості» [6] досліджує, як організаційні та економічні фактори впливають на ефективність використання ресурсів для досягнення цілей компанії, зокрема в умовах конкурентного середовища; Аль-Хадаш (Al-Khadash) і Нуграха (Nugraha) [7] – у своїх роботах розглядають вплив екологічного дизайну та організаційної ефективності на управління ризиками, зокрема у контексті фінансових та страхових компаній, зазначаючи, як компанії можуть оптимізувати свої внутрішні ресурси для мінімізації ризиків.

Однак, незважаючи на значний обсяг наукових публікацій на цю тему, питання управління ризиками у страховій компанії у контексті ресурсно-орієнтованого підходу залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших досліджень.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В Україні досі залишаються недостатньо дослідженими питання змінного характеру ризиків і невизначеностей, з якими стикаються страхові компанії. Ці ризики зумовлюються такими факторами, як нормативні зміни, технологічний розвиток і соціально-економічні зрушення [8]. Особливо актуальним є дослідження ролі інформаційної системи управління ризиками (RMIS) як модеруючого інструмента у взаємозв'язку між компонентами внутрішнього середовища ERM та ефективністю діяльності страхових компаній. Інформаційна система управління ризиками є технологічним засобом, що сприяє збору, аналізу та поширенню інформації, пов'язаної з ризиками. Дослідження її модераторської ролі дає можливість страховим компаніям краще зрозуміти, як RMIS може підвищити їхню ефективність, і є нагальним завданням для подолання чинних викликів на страховому ринку України.

Дані за 2024 рік показують зростання обсягів страхових премій на 15,5% у ризиковому сегменті (до 10,4 млрд. грн.) і на 18% у сегменті страхування життя (до 1,3 млрд. грн.). Це свідчить про стабільний попит на страхові послуги. Водночас рівень страхових виплат залишається стабільним на рівні 37%, що свідчить про збереження контрольованого ризик-профілю компаній [1,2].



Такі показники акцентують на необхідності модернізації процесів управління ризиками, зокрема через використання ресурсно-орієнтованих підходів та впровадження систем управління інформацією про ризики (RMIS).

**Мета дослідження.** Метою цієї статті є дослідження наукових підходів до управління ризиками з позицій ресурсно-орієнтованого підходу та аналіз ефективності використання і диверсифікації ресурсів підприємства у контексті сучасних тенденцій розвитку страхового ринку України. Особлива увага приділяється шляхам розв'язання проблем цього ринку та його окремих сегментів, з акцентом на забезпеченні страхового захисту та сприянні соціально-економічному розвитку країни.

**Основний матеріал.** Теорія, що лежить в основі цього дослідження, – це ресурсно-орієнтований підхід (RBV). RBV широко використовується в управлінських дослідженнях для пояснення основи стійкої конкурентної переваги в організаціях. Основне положення цієї теорії полягає в тому, що конкурентна перевага організації визначається її власними ресурсами. Згідно з Пенроуз [5], ресурсно-орієнтований підхід пропонує теоретичний погляд на зв'язок між компонентом внутрішнього середовища ERM, системою управління інформацією про ризики та ефективністю фірми. У цьому контексті ефективне управління ризиками суттєво впливає на показники діяльності компанії. Аль-Хадаш [16] та ін. стверджують, що внутрішнє середовище ERM є ключовим організаційним ресурсом, який має високу цінність і важко піддається імітації, і тому може вважатися важливим активом. У поєднанні з іншими внутрішніми можливостями організації цей ресурс може створювати стійку конкурентну перевагу, що дозволяє компаніям реалізовувати стратегії для підвищення операційної ефективності та результативності, а також забезпечувати ефективне управління ризиками. З урахуванням цього аргументу, Нуграха [7] та ін. [9] роблять висновок, що цінність організаційного ресурсу (внутрішнє середовище ERM) можна посилити шляхом додаткових ресурсів (інформаційної системи управління ризиками), що ускладнює для конкурентів відтворення загального ефекту.

Розглянемо більш детально. *Внутрішнє середовище (IE).* Внутрішнє середовище організації формує її атмосферу та визначає основи ризикового управління. Воно охоплює філософію управління ризиками, ставлення до ризику, політики та практики управління персоналом, доброчесність, етичні цінності, а також умови праці. Саме ця атмосфера допомагає працівникам організації ефективно управляти ризиками та створює сприятливе робоче середовище. Процес ризикового управління починається з визначення організаційних підрозділів, які складають систему. Крім того, внутрішнє середовище у рамках управління ризиками підприємства (ERM) визначає, як ризик сприймається фірмою, включаючи її філософію управління ризиками, ставлення до ризику, чесність, етичні цінності та умови праці. Отже, це дослідження визначає внутрішнє середовище ERM як колективну установку в межах організації, яка формує її підхід до ризику. Воно включає спільні переконання та погляди, що керують процесами прийняття рішень, стратегічним розвитком, реалізацією та повсякденною діяльністю. Ризик розглядається як невіддільна (частина/ознака) частина загальної філософії організації та інтегрується у різні аспекти її діяльності.

*Система управління інформацією про ризики (RMIS).* Інформація є критично важливою для будь-якої організації; без якісних даних компанії не можуть ефективно конкурувати на ринку [10]. Доступ до різноманітної та цінної інформації покращує управління бізнес-змінами та підвищує продуктивність працівників. Інформаційна система управління ризиками (RMIS) є комп'ютеризованою системою, що збирає та обробляє дані, аналізує інформацію та генерує звіти для виявлення та моніторингу подій, претензій та фінансових показників. Визначають RMIS як структуру, що поєднує технології, дані та організаційні процеси для полегшення виявлення, оцінювання та пом'якшення ризиків. Важливо, що акцент тут робиться не лише на технологічному аспекті, але й на інтеграції даних і процесів. RMIS узгоджує практику управління ризиками з цілями організації, забезпечуючи систематичний підхід до ризиків. Система враховує інтегративний характер інформаційного потоку та структурується навколо центрів прийняття рішень [7]. Отже, це дослідження визначає RMIS як комплексну інформаційну систему, що сприяє управлінню ризиками через підтримку моделювання ризиків. Система включає програмні інструменти, бази даних та аналітичні можливості, які дозволяють оцінювати ризики різними методами моделювання. RMIS надає користувачам можливість вводити дані, проводити аналіз ризиків і генерувати важливу інформацію для обґрунтованого прийняття рішень. Крім того, система забезпечує функції для моніторингу ризиків, моделювання сценаріїв та аналізу чутливості, що підвищує ефективність управління ризиками.

*Продуктивність фірми (FM).* Еволюція бізнес-стратегії, що фокусується на конкурентоспроможності через якість, додаткові послуги та інновації, а також зростання соціальних вимог, зробили поняття продуктивності дуже широким, а його вимірювання різноманітним [11]. Продуктивність часто асоціюється з ефективністю і визначається як «значний результат, досягнутий в управлінні, економіці, торгівлі тощо, що свідчить про конкурентоспроможність, ефективність і результативність в організації та її структурних компонентах». Вона розглядається як досягнення цілей у конкретній діяльності або професії, що вимірюється за встановленими стандартами. За Вілденом та іншими авторами статті [12] продуктивність фірми визначається як здатність досягати запланованих продажів і прибутковості, а також нефінансових показників, порівнюючи з конкурентами. Інші вчені, такі як Мусліх [9], характеризують ефективність фірми як її здатність використовувати наявні ресурси для створення вартості для акціонерів. У цьому дослідженні продуктивність фірми визначається як фінансові та ринкові показники, що демонструють відносний успіх компанії, порівнюючи з конкурентами, включаючи чистий прибуток, частку на ринку та обсяг продажів. Підвищення продуктивності фірми виражається через зростання чистого прибутку, частки ринку та обсягу продажів, порівнюючи з конкурентами.

*Взаємозв'язок між внутрішнім середовищем і продуктивністю фірми.* Компонент внутрішнього середовища ERM формує ризикову культуру в організації та сприяє усвідомленню ризиків серед працівників. Сильна культура ризику заохочує проактивний підхід до управління, де співробітники беруть активну участь у виявленні та вирішенні ризиків. Це може призвести до покращення ідентифікації ризиків, ефективнішого реагування на них і, в результаті, до підвищення продуктивності фірми. Крім того, внутрішнє середовище ERM створює структури управління та підзвітності в організації. Визначення ролей, обов'язків і ліній підзвітності забезпечує інтеграцію управління ризиками в процеси прийняття рішень на всіх рівнях. Це формує культуру підзвітності, коли працівники несуть відповідальність за управління ризиками у своїй сфері. Ефективне управління та підзвітність покращують результати фірми, зменшуючи ймовірність ризикованих збоїв і підвищуючи відповідність нормативним вимогам. Крім того, попередні емпіричні дослідження виявили кореляцію між внутрішнім середовищем та продуктивністю фірми. Наприклад, А. Хізкія (Hizqiyah, A.), В. Агустін (Agustin, W.) та А. Рахман (Rahman, A.) (2023) [13], та Н. Нуграха (Nugraha, N.) та ін. (2022) [7], показали позитивний і значний вплив внутрішнього середовища на продуктивність фірми (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори внутрішнього середовища та їх вплив  
на організаційну ефективність: порівняльний огляд

| Дослідження                             | Фактор внутрішнього середовища                         | Вимірювання впливу                                   | Результати                                                                                                       |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Н. Нуграха (2022)                       | Фінансова грамотність, фінансова поведінка, інвестиції | Індекс відповіді респондентів: 3.91–4.49 (шкала 1–5) | Високі оцінки фінансової грамотності корелюють з кращими рішеннями в інвестиціях та продуктивністю               |
| А. Хізкія, В. Агустін, А. Рахман (2023) | Освітні ініціативи, розвиток критичного мислення       | Зростання показників ефективності: +12–20%           | Використання технологій та інтерактивних методик навчання покращило продуктивність учасників навчального процесу |

*Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [7,13]*

Дослідження з таблиці 1 демонструють, що внутрішнє середовище, таке як фінансова грамотність або цифровізація, має значний вплив на продуктивність організацій.

Результати дослідження Н. Нуграха (Nugraha, N.) (2022) [7] щодо індексів відповідей респондентів за різними категоріями питань (LK) представлено на рис. 1.

Червона лінія на графіку відображає середнє значення цих індексів.

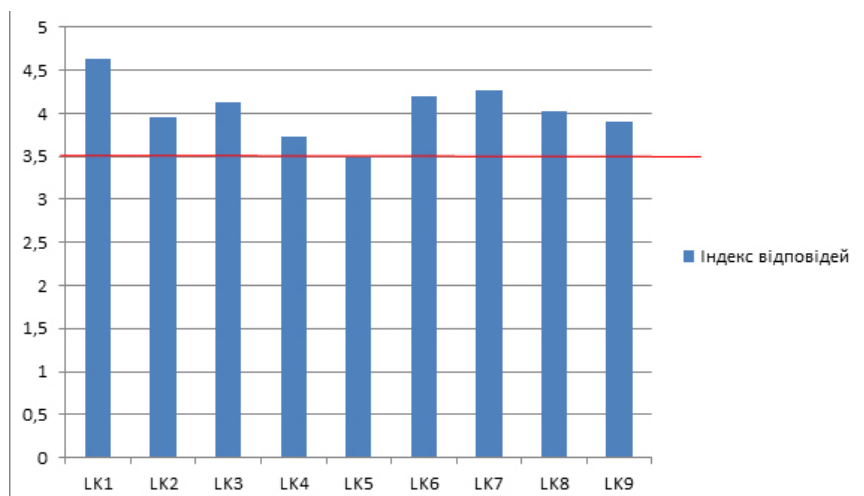


Рис. 1. Результати дослідження Н. Нуграха (2022)

Джерело: складено авторами на основі [7]

Категорії LK1–LK9 представляють окремі питання, оцінювані респондентами у рамках дослідження, і спрямовані на вимірювання рівня фінансової грамотності та поведінки. Ось що вони означають:

- LK1: «Фінансові знання важливі для добробуту та успіху як зараз, так і у майбутньому».
- LK2: «Маю достатньо знань, щоб уникати фінансових труднощів».
- LK3: «Знання фінансових інструментів допомагає мені приймати обґрунтовані рішення».
- LK4: «Я регулярно перевіряю свої фінансові звіти».
- LK5: «Я ефективно керую своїм бюджетом».
- LK6: «Мої знання дозволяють уникати фінансових сумнівів».
- LK7: «Я відчуваю себе впевненим у фінансових питаннях».
- LK8: «Я можу планувати свої витрати та заощадження на майбутнє».
- LK9: «Я знаю, як використовувати доступні фінансові ресурси».

Оцінювання цих питань здійснювалося за шкалою від 1 (мінімальна згода) до 5 (повна згода), а отримані індекси відображають середнє значення для кожного з цих пунктів.

Виходячи з результатів попередніх досліджень, та з того, що стверджують теорії, було сформульовано таку гіпотезу:

P1: Внутрішнє середовище має позитивний вплив на продуктивність фірми у страхових компаніях (Рис. 2).

Модераційна роль системи управління ризиками. Теорія ресурсного підходу (Resource-Based View, RBV) надає теоретичну основу для розуміння, як RMIS впливає на взаємозв'язок між внутрішнім середовищем і ефективністю компанії. Згідно з RBV, фірми можуть досягти стійкої конкурентної переваги, використовуючи свої унікальні ресурси та можливості [3]. Внутрішнє середовище, включаючи організаційну культуру, процеси та системи, розглядається як цінний ресурс, що може позитивно впливати на продуктивність фірми [4]. RMIS, як система, що підтримує процеси управління ризиками, здатна підвищити ефективність внутрішнього середовища шляхом полегшення збору, аналізу та поширення інформації про ризики. Інтегруючи методи управління ризиками з внутрішнім середовищем, RMIS сприяє покращенню прийняття рішень і, відповідно, підвищенню продуктивності фірми.

Емпіричні дослідження також вказують на модераційний вплив RMIS на зв'язок між внутрішнім середовищем і продуктивністю компанії. Наприклад, дослідження С. Мунір (Muneer) (2020) [15] виявило значну і позитивну кореляцію між RMIS і показниками діяльності фірми. Аналогічно, Рауф (Rauf) та ін. (2020) досліджували фактори, що впливають на впровадження корпоративного управління ризиками (ERM) у державних університетах Малайзії, та виявили, що RMIS сприяє співпраці між різними зацікавленими сторонами в управлінні ризиками. Виходячи з цих емпіричних висновків і теоретичних основ, пропонується така гіпотеза: P2: Чим вищий рівень RMIS, тим сильніше взаємозв'язок між внутрішнім середовищем і продуктивністю страхових компаній (Рис. 2).



Рис. 2 . Структура взаємозв'язків, використана у дослідженні  
Джерело: складено авторами на основі [15]

Так, ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV) може бути застосований до організаційно-економічного управління фінансовими ризиками у страховій діяльності. Цей підхід зосереджується на тому, що унікальні внутрішні ресурси компанії, такі як системи управління ризиками, компетентність працівників, технології та управлінські процеси, можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу.

У контексті страхових компаній це означає, що ефективне управління фінансовими ризиками, яке спирається на внутрішні ресурси та можливості компанії (наприклад, інформаційні системи для оцінки ризиків, методи управління капіталом та аналітичні інструменти), може підвищити їх ефективність і забезпечити стійку конкурентоспроможність на ринку.

Внутрішнє середовище організації має ключове значення для управління ризиками, оскільки воно формує культуру та основи, на яких будується ризикове управління [14]. Це середовище визначає, як ризики сприймаються та обробляються в організації, і включає такі елементи, як філософія управління ризиками, ставлення до ризику, політики та практики управління людськими ресурсами, а також етичні цінності.

Атмосфера, створена у внутрішньому середовищі, впливає на здатність працівників ефективно справлятися з ризиками. Процес управління ризиками починається з ідентифікації структурних підрозділів організації [14]. Внутрішнє середовище ERM визначає, як фірма сприймає ризик, включаючи управлінську філософію, чесність і етичні цінності, а також робочі умови (Рис. 3).

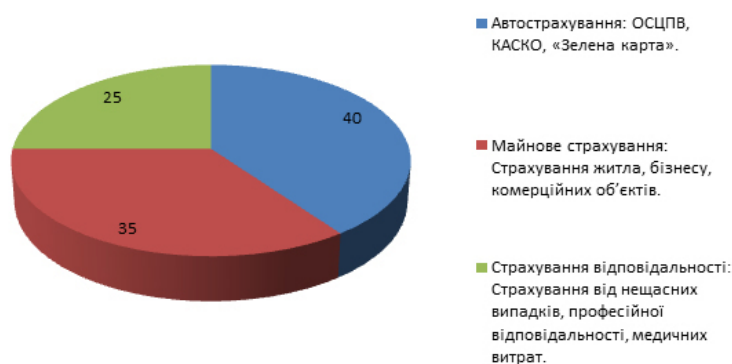


Рис. 3. Частки премій за видами страхування в Україні у 2024 році  
Джерело: складено авторами на основі [1]

Основним внеском у зростання страхових премій у 2024 році стали автострахування, майнове страхування та страхування відповідальності, що відображає зміну попиту на ринку. Така ситуація підкреслює важливість гнучкого управління ресурсами, щоб забезпечити адаптацію до нових умов і підтримати стратегічну гнучкість компаній (Рис. 2).

Також зростання власного утримання ризиків через обмеженість перестрахування



демонструє важливість оптимального розподілу ресурсів між ризиковими сегментами, що сприяє досягненню балансу між стабільністю та прибутковістю.

**Висновки.** Дослідження наукових підходів до забезпечення стратегічної гнучкості страхової компанії дозволило визначити це поняття як ключовий принцип підтримки стійкості та життєздатності компанії. Стратегічна гнучкість досягається завдяки ефективній організації діяльності, оптимальній структурі активів і мобільності ресурсів, що забезпечує готовність компанії до несподіваних змін у внутрішньому середовищі та на ринку. Розгляд стратегічної гнучкості здійснюється через три взаємопов'язані аспекти: «Внутрішнє середовище (IE)», «Система управління інформацією про ризики (RMIS)» і «Продуктивність фірми (FM)». Особливу увагу приділено стратегічним варіантам, які є пріоритетними для управління ризиками. Ці варіанти включають процеси прогнозування, розробки та реалізації сценаріїв реагування, що охоплюють як ресурсну, так і процесну гнучкість компанії.

Аналіз статистичних даних показав, що вдосконалення управління ресурсами є ключовим фактором для досягнення стратегічної гнучкості страхових компаній. Зростання премій і виплат, поряд зі скороченням кількості компаній, свідчить про необхідність адаптації до нових умов через інноваційні підходи до управління ризиками.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальний аналіз процесу розробки стратегічних варіантів для ідентифікації та мінімізації ризиків. Це сприятиме досягненню довгострокових цілей і конкурентних переваг страхової компанії.

### Список літератури

1. Моторне (транспортне) страхове бюро України. Статистичні дані щодо кількості укладених договорів, страхових випадків та виплат. URL: <https://mtsbu.ua/about/statistics> (дата звернення: 25.12.2024).
2. Організація економічного співробітництва та розвитку. Звіт про політику в сфері малого та середнього підприємництва в країнах Східного партнерства. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024\\_3197420e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_3197420e-en.html) (дата звернення: 25.12.2024).
3. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol.17(1), P. 771–792.
4. Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M. (2011). The future of resource-based theory. Revitalization or decline. *Journal of Management*, 2011. Vol. 37(5), P. 1299–1315.
5. Penrose, E. T. The theory of the growth of the firm. New York. John Wiley. 1959.
6. Richardson, G. B. The organization of industry. 1972. *Economic Journal*. Vol. 82, P. 883–896.
7. Nugraha, A. T., Wahyudi, R., Fauzi, A. M., Sunarti, S. (2022). Ecodesign. Internal environmental management. Just-in-time system and orgaational performance. Analysis of the moderating role of trust. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 2022. Vol. 22(3). P. 396–405.
8. Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік в умовах інноваційно-орієнтованої моделі економіки: монографія. Харків: Лібуркіна Л. М. 2019. 391 с.
9. Muslih, M., Sugianti, I., Simanjuntak, D. F., Rahadi, D. R. (2020). The impact of IT management and enterprise risk management on the performance of state-owned enterprises in the non-public financial sector. Considering corporate governance. *International Journal of Science and Society*. 2020. Vol. 2(4). P. 446–466.
10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1-2(2). С. 51–54.
11. Єршова Н., Кривицька О., Харчук Ю. Формування обліково-аналітичної інформації суб'єктами господарювання в умовах реалізації концепції сталого розвитку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 2(37). С. 86–94. DOI: 10.18371/fcaptr.v2i37.229931.
12. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance. Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46(1-2). P. 72–96.
13. Hizkia, A., Agustin, V., Rahman, A. (2023). Development of a biology e-module based on the PjBL-STEAM model to improve students' collaboration skills. *BIOEDUKASI. Jurnal Biologi dan Pembelajarannya*. 2023. Vol. 21(2). P. 117–127. DOI 10.20473/jbpe.v21i2.12344.
14. Єршова Н., Гринько А. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 23–30. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.2.23.

15. Muneer, S. Enterprise risk management and the efficiency of manufacturing companies in Pakistan. Does stock ownership matter. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies*. 2020. Vol. 11(8). P. 1–13. URL: <https://tuengr.com/V11A/11A8S.pdf> (дата звернення: 25.12.2024).
16. Al-Khadash, H. A. Jiries, J. R. U.S. Embassy – Jordan. (2017). Implementation of COSO enterprise risk management in Jordanian commercial banks and its impact on financial performance. *International Journal of Business and Management*. 2017. Vol. 6(3), P. 208–233.

### References

1. Motor Insurance Bureau of Ukraine. (2024). Statistical data on the number of concluded contracts. Insurance cases and payments. Retrieved from <https://mtsbu.ua/about/statistics> (accessed 25 December 2024). [In Ukrainian].
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). SME policy index for Eastern Partnership countries. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024\\_3197420e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_3197420e-en.html) (accessed 25 December 2024).
3. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 771–792.
4. Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M. (2011). The future of resource-based theory. Revitalization or decline. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
5. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York. John Wiley.
6. Richardson, G. B. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, 82, 883–896.
7. Nugraha, A. T., Wahyudi, R., Fauzi, A. M., Sunarti, S. (2022). Ecodesign. Internal environmental management. Just-in-time system and organizational performance. Analysis of the moderating role of trust. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(3), 396–405.
8. Yershova, N. Yu. (2019). Strategic management accounting in the conditions of an innovation-oriented economy. Monograph. Kharkiv. Liburkina L. M. [In Ukrainian].
9. Muslih, M., Sugianti, I., Simanjuntak, D. F., Rahadi, D. R. (2020). The impact of IT management and enterprise risk management on the performance of state-owned enterprises in the non-public financial sector. Considering corporate governance. *International Journal of Science and Society*, 2(4), 446–466.
10. Hryenko, T. V., Hvinashvili, T. Z. (2015). Organizational changes in an enterprise under conditions of its innovative development. *Ekonomichnyi Chasopys-XXI*, 1-2(2), 51–54. [In Ukrainian].
11. Yershova, N., Kryvytska, O., Kharchuk, Yu. (2021). Formation of accounting and analytical information by economic entities in the context of the implementation of the sustainable development concept. *Financial and Credit Activity. Problems of Theory and Practice*, 2(37), 86–94. DOI 10.18371/fcaptop.v2i37.229931. [In Ukrainian].
12. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance. Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96.
13. Hizkia, A., Agustin, V., Rahman, A. (2023). Development of a biology e-module based on the PjBL-STEAM model to improve students' collaboration skills. *BIOEDUKASI. Jurnal Biologi dan Pembelajarannya*. 21(2). 117–127. DOI 10.20473/jbpe.v21i2.12344.
14. Yershova, N., Hryenko, A. (2023). Accounting and analytical support for financial decision-making in enterprise solvency management. *Visnyk of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, 2, 23–30. DOI 10.20998/2519-4461.2023.2.23. [In Ukrainian].
15. Muneer, S. (2020). Enterprise risk management and the efficiency of manufacturing companies in Pakistan. Does stock ownership matter. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies*, 11(8), 1–13. Retrieved from <https://tuengr.com/V11A/11A8S.pdf> (accessed 25 December 2024).
16. Al-Khadash, H. A. Jiries, J. R. U.S. Embassy – Jordan. (2017). Implementation of COSO enterprise risk management in Jordanian commercial banks and its impact on financial performance. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 208–233.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2025

Прийнята до публікації 19.01.2025

## ~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-37-42>**PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE PUBLIC SPHERE IN UKRAINE IN CONDITIONS OF MILITARY AGGRESSION**

**Hrinchenko V. Raisa**, Doctor of Economics, Professor, Department of Enterprise economics and business organization, Odesa national economic university, Odesa, Ukraine

e-mail: rayall@ukr.net

ORCID: 0000-0002-3366-6154

**Abstract.** The article examines the essence of strategic management of the public sphere in Ukraine. Ukraine, being on the path of integration into the European Union, faces numerous challenges that require new approaches to strategic management.

The purpose of the article is to summarize the features of the development of strategic management of the public sphere in Ukraine in order to identify opportunities and threats and formulate promising directions for reforming strategic management of the public sphere in Ukraine in conditions of military aggression.

**Methods.** To achieve the purpose, methods of analysis, induction, comparison, and classification were used. **Results.** The evolution of strategic management of the public sphere in Ukraine has gone through several stages, each of which is characterized by certain achievements and challenges. The successful implementation of reforms in the field of decentralization and digitalization has created new opportunities for strategic management. Military aggression has significantly influenced the development of strategic management in Ukraine, forcing the state to adapt its approaches to crisis conditions. The development of strategic management should be aimed at the restoration of the country, strengthening national security, sustainable development of regions and the integration of Ukraine into the EU and NATO. It was found that the prospects for the development of strategic management of the public sector in Ukraine depend on the following key factors: the formation of a single strategy for the development of the state; the introduction of modern tools for monitoring and evaluating results; improving the skills of management personnel; the integration of digital technologies into management processes.

**Keywords:** strategic management, public sphere, features, problems, development directions.

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ**

**Грінченко Р. В.**, доктор економічних наук, професори економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: rayall@ukr.net

ORCID: 0000-0002-3366-6154

**Анотація.** У статті розглянуто сутність стратегічного управління публічною сферою в Україні. Метою статті виступає узагальнення особливостей розвитку стратегічного управління публічної сфери в Україні з метою виявлення можливостей та загроз, формулювання перспективних напрямків його реформування. Еволюція стратегічного управління публічної сфери України пройшла кілька етапів, кожен з яких характеризується досягненнями та викликами. Виявлено, що перспективи розвитку стратегічного управління публічної сфери в Україні залежать від: формування єдиної стратегії розвитку держави; впровадження сучасних інструментів моніторингу та оцінювання результатів; підвищення кваліфікації управлінських кадрів; інтеграції цифрових технологій у процеси управління.

**Ключові слова:** стратегічне управління, публічна сфера, особливості, проблеми, напрямки розвитку.

**JEL Classification:** E660; N100; O200

**Statement of the problem.** The development of strategic management of the public sector in Ukraine is currently facing a number of challenges. Military aggression in the country and political instability create negative preconditions for the development and, in general, opportunities for the implementation of innovative approaches to strategic management. There is also a low level of public trust in state and local authorities, which is complicated by insufficient funding for necessary reforms and existing signs of corruption.

Therefore, in the current conditions of rapid changes in the socio-economic and political environment, strategic management becomes a key element of the effective functioning of the public sphere. Ukraine, being on the path of integration into the European Union, faces numerous challenges that require new approaches to strategic management. The implementation of strategic

management allows for long-term planning, coordination of interests of various stakeholders and increasing the efficiency of public bodies.

**Analysis of recent research and publications.** The study of issues of development of strategic management of the public sphere is one of the popular directions of modern research. A significant contribution to the development of theoretical, methodological and applied provisions was made by the following domestic and foreign scientists: Borteichuk R. [1], Zveryakov M. [2], Bryson J. and George B. [3], Lutsykiv I., Kotovska I. [4], Romaniuk S. [5], Munko A. [6], Avanesova N. [7], Hitt M. [8], Zakharchenko N. [9] and others.

**Separation of previously unresolved parts of the general problem.** Increasing the effectiveness of strategic management of the public sphere in Ukraine should be based on a thorough analysis of the prerequisites and trends of its development, a generalization of existing opportunities and threats, which should become the basis for formulating promising directions for the development of strategic management of the public sphere in Ukraine.

**Formulation of the purpose of the article.** The purpose of the article is to summarize the features of the development of strategic management of the public sector in Ukraine in order to identify opportunities and threats, and to formulate promising directions for reforming strategic management of the public sector in Ukraine in conditions of military aggression.

**Presentation of the main material.** Ensuring opportunities for sustainable development requires the public sector to implement an effective strategic management toolkit, which will be based on leading achievements in the formation of approaches to strategic management using successful practices of developed countries of the world. However, a simple transfer of approaches, models and tools of strategic management of developed countries of the world to the strategic management of the public sector of Ukraine is not advisable. In any case, effective practices require adaptation to the modern conditions of Ukraine's development and further adjustment, taking into account the possible prerequisites for such development, the generalization of which is a priority task in the formation of effective tools of strategic management of the public sector of Ukraine.

According to the interpretations of leading scholars regarding the essence of strategic management of the public sphere, the following should be noted.

Borteichuk R. [1, p. 24] notes that: "... Strategic management is an important functional resource for optimizing the activities of state authorities, which should simplify complex management structures and interaction between levels of the power vertical in such a way that the activities of state authorities have an internally balanced nature between strategic and tactical principles of management." With this definition of strategic management, the author emphasizes the process of strategic management itself and its main tasks, without specifying the very essence of strategic management as a category.

Zveryakov M. [2] and co-authors emphasize that: "... Strategic management as a continuous process that includes defining certain goals, multi-level description of the region, choosing ways to implement the strategy, organizing communication processes and institutionalization of the activities of strategic entities to solve regional problems, and monitoring their implementation." With this approach to defining the essence of strategic management, attention is focused on the main functions of management.

Bryson J. and George B. [3] provide their own definition: "... Strategic management is an approach to strategy development by public organizations or other entities that integrates strategy formulation and implementation and usually includes strategic planning for strategy formulation, strategies implementation methods, and ongoing strategic learning." The given definition of strategic management focuses on the stages of the strategic management algorithm.

Despite the existence of a significant number of interpretations of the concept of strategic management, all of the above definitions can be used in the strategic management of the public sphere, but in each case it is necessary to take into account the purpose of such use.

As correctly noted by Lutsykiv I., Kotovska I. [4, pp. 20-21] the main tasks of strategic management in the activities of state authorities are:

- ensuring the strategic direction of all management processes;
- the presence of synergy and consolidation of efforts of all public authorities;
- clear definition of development goals and objectives, improvement of management and quality of public services, availability of an effective mechanism for their control;
- optimization of the functional potential of structural units in the public sphere;
- creating powerful tactical resource support for the process making state and administrative decisions;



- ensuring the effectiveness of goals and objectives, which, in turn, would open new horizons for the functioning of structural units of state administrative structures;
- introduction of new information and social technologies into management activities;
- improving the efficiency indicators of the formation of promising areas of activity in the public sphere.

It should be emphasized that strategic management of the public sphere of Ukraine, first of all, ensures:

- long-term planning taking into account global and local trends;
- implementation of innovative approaches to management;
- adaptation to the challenges of globalization and digitalization.

Thus, generalizing the features of the development of strategic management of the public sector in Ukraine in order to identify opportunities and threats and formulate promising directions for reforming strategic management of the public sector in Ukraine is a guarantee of the promising development of strategic management.

Table 1 provides a retrospective of the main tasks, achievements, problems and prospects for the development of approaches to strategic management of the public sphere in Ukraine during the period of its independence.

Strategic management of the public sphere plays an important role in ensuring the sustainable development of the state. In the post-Soviet period, Ukraine faced numerous challenges that required the development of new approaches to management. In particular, after gaining independence, the main task was to create an effective management system capable of ensuring stability and development in the social, economic and political spheres. After the Revolution of Dignity (2013–2014), Ukraine significantly accelerated reforms in the public sphere. One of the key achievements was the implementation of decentralization, which created the conditions for strategic planning at the local level. Ukraine actively adopted the experience of the European Union, the USA and other countries, adapting their models of strategic management to its realities. The transfer of powers to the local level has become one of the most successful reforms that created the conditions for increasing the efficiency of management. The use of technology has simplified the processes of strategic planning, monitoring and communication between different levels of government.

Table 1

Retrospective of the main tasks, achievements, problems and prospects for the development of approaches to strategic management of the public sphere in Ukraine\*

| Stage name                                                             | Tasks and achievements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Problems and prospects                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Post-Soviet period<br>(1991–2000)                                      | The main tasks of the state were:<br>- creation of a regulatory framework;<br>- decentralization of management;<br>- adaptation to new socio-economic conditions.                                                                                                                                                                                                                                                                         | In the first years of independence, Ukraine inherited an administrative-command system of management that did not meet the requirements of a market economy.<br>At this stage, there was a lack of systematic strategic planning. State policy focused on solving current problems without proper long-term forecasting. |
| The period of integration into international structures<br>(2000–2014) | In the 2000s, Ukraine began to integrate international standards of strategic management, which was due to cooperation with the European Union, the World Bank.<br>Main achievements of this period:<br>- adoption of a number of strategic documents;<br>- implementation of strategic planning methodologies in the field of regional development;<br>- increasing transparency of governance through the involvement of civil society. | Problems related to corruption, insufficient coordination between different branches of government, and weak monitoring of strategy implementation.                                                                                                                                                                      |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Post-revolutionary period (2014–present) | Main changes:<br>- the creation of United Territorial Communities (UTCs), which received financial autonomy and the authority to develop their own strategies;<br>- adoption of state strategic documents, such as the draft “Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030”;<br>- implementation of digital tools in public administration (“Diya”, electronic procurement via Prozorro ). | Challenges:<br>- insufficient competence at the local level for strategic planning;<br>- lack of funding for the implementation of strategic plans;<br>- the impact of political instability on the implementation of long-term goals. |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*\*Formed by the author based on [4-7; 10]*

The Russian Federation’s military aggression against Ukraine, which began in 2014 and reached new proportions in 2022, has significantly affected the strategic management of the public sphere in Ukraine. The public sphere of Ukraine has undergone significant transformations in response to the military aggression. Strategic management has become one of the key tools for mobilizing resources, maintaining stability, and responding to numerous challenges, including the destruction of infrastructure, mass migration of the population, economic losses, and growing social tensions. The war has set Ukraine the task of not only ensuring the state’s defense capability, but also preserving manageability, the stability of state institutions, and the effectiveness of management in critical conditions.

At the current stage, new challenges have emerged for the development of strategic management of the public sector in Ukraine, the main of which are:

1. Ensuring security as a top priority. The state’s strategic management and planning has focused on ensuring national security, including military, informational, and economic components. One example of the state’s actions in this direction is the adoption of the “National Security Strategy of Ukraine” (2021) [10], aimed at mobilizing resources to counter aggression.

2. Addressing the problems of mass internal and external migration. Over 8 million citizens have been forced to leave the country, and about 5 million have become internally displaced persons (IDPs) [11]. This requires strategic decisions on resource allocation, housing, jobs, and social support.

3. Destruction of infrastructure. Damage to transportation, energy, medical, and educational infrastructure has impacted strategic management priorities.

4. Economic instability. A sharp decline in GDP (decline in 2022 by 28.8% compared to 2021; slight GDP growth of 5.3% in 2023 compared to 2022) [11], export restrictions, and rising defense spending have become a challenge for strategic economic management.

As a result of the above challenges to the development of strategic management of the public sphere in Ukraine, key changes in approaches to strategic management have occurred. Decentralization, which was actively implemented before the war, became the basis for adapting the public sphere to wartime conditions. United Territorial Communities (UTCs) were able to quickly make decisions on resource allocation and crisis management. Local authorities became a key link in providing humanitarian assistance and support to IDPs. The conditions of war stimulated the rapid implementation of digital tools. The “Diya” system made it possible to simplify the interaction of citizens with the state, provide social assistance and record damage from destruction. Digital platforms became the basis for coordinating international assistance. International partners provided Ukraine with significant financial, military and humanitarian assistance. All this stimulated the adaptation of strategic management to new conditions, in particular:

- transparency in the use of international aid through monitoring and reporting systems.
- involving the best global practices in the field of strategic planning.
- Crisis management tools and adaptation of strategies to military conditions have developed.
- Operational headquarters have been formed for management in emergency situations.
- The “Ukraine Recovery Strategy” has been developed with an emphasis on infrastructure restoration, economic support, and social reintegration of IDPs.

The above-mentioned changes led to a revision of national priorities. The war forced Ukraine to reconsider its long-term strategic goals. Instead of traditional economic indicators, the priorities became:

- ensuring national security;

- European and Euro-Atlantic integration;
- sustainable development of regions.

As a result, after victory in the war, the key areas of strategic management will be: rebuilding the destroyed infrastructure; attracting international investments; reintegration of temporarily occupied territories. However, strategic management in wartime takes place in conditions of limited resources. A significant part of the budget is allocated to defense, which limits the financing of other areas. The presence of corruption risks increases the likelihood of abuses in the allocation of resources. War also creates risks for internal political stability.

**Conclusions.** The evolution of strategic management of the public sector in Ukraine has gone through several stages, each of which is characterized by certain achievements and challenges. The successful implementation of reforms in the field of decentralization and digitalization has created new opportunities for strategic management.

Military aggression significantly influenced the development of strategic management in Ukraine, forcing the state to adapt its approaches to crisis conditions. Decentralization, digitalization, international support and the implementation of crisis management became key elements of the new system. In the future, the development of strategic management should be aimed at the restoration of the country, strengthening national security, sustainable development of regions and Ukraine's integration into the EU and NATO.

In summary, it should be emphasized that the prospects for the development of strategic management of the public sector in Ukraine depend on the following key factors:

- formation of a unified state development strategy;
- implementation of modern tools for monitoring and evaluating results;
- advanced training of management personnel;
- integration of digital technologies into management processes.

Strategic management of the public sector is an integral part of the modernization of public administration in Ukraine. Its implementation will contribute to increasing the efficiency of state institutions, strengthening citizens' trust and ensuring sustainable development of the country. Given global challenges and domestic needs, strategic management should become the basis of public sector reforms.

### Список літератури

1. Бортейчук, Р. Місце та роль стратегічного управління в діяльності органів державної влади. Зб. наук. пр. НАДУ. К.: НАДУ, 2009. Вип 1. С. 21 – 31.
2. Зверяков М., Кухарська Н., Клевцевич Н., Шараг О. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса: Атлант BOI COIY, 2019. 241 с.
3. Bryson, John & George, Bert. (2020). Strategic Management in Public Administration. URL: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.139. (дата звернення 03.01.25)
4. Луциків І., Котовська І. (2018). Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. Галицький економічний вісник. 2018. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf> (дата звернення 03.01.25)
5. Романюк С. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.
6. Мунько, А. Ю. (2024). Особливості застосування стратегічного підходу в публічному управлінні у фінансово-економічній сфері України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (11). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-06> (дата звернення 08.01.25)
7. Інноваційні підходи до розвитку управління / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2022. 652с.
8. Hitt M, Arregle J-L., Holmes Jr. R. M. (2020). "Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. Journal of management studies, 58, 259-264. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9760593/pdf/main.pdf> (дата звернення 04.01.25)
9. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. (2021). Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (39), 405-414. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3474> (дата звернення 25.12.24)
10. Стратегія національної безпеки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення 10.01.25)

11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.01.25).

## References

1. Borteichuk, R. The place and role of strategic management in the activities of state authorities. Collection of scientific works of NASM. Kyiv: NASM, 2009. Issue 1. P. 21 – 31. [In Ukrainian]
2. Zveryakov M., Kukharska N., Klevtsevich N., Sharag O. Regional development strategy: theory, methodology, concept: monograph. Odesa: Atlant, 2019. 241 p. [In Ukrainian].
3. Bryson, John & George, Bert. (2020). Strategic Management in Public Administration. Retrieved from 10.1093/acrefore/9780190228637.013.139. (accessed 03 January 2025).
4. Lutsyky I., Kotovska I. (2018). Strategic management as a tool for the development of public sector entities in Ukraine. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. Retrieved from <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf> (accessed 03 January 2025). [In Ukrainian].
5. Romanyuk S. Theory and practice of strategic management: monograph. Kyiv, 2019. 232 p. [In Ukrainian].
6. Munko, A. Yu. (2024). Peculiarities of application of strategic approach in public management in the financial and economic sphere of Ukraine. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, (11). Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-06> (accessed 08 January 2025) [In Ukrainian].
7. Innovative approaches to management development / General editorship of Dr. of Economics, Professor N.E. Avanesova. Kharkiv: FOP Mezina V.V. [in Ukrainian].
8. Hitt M, Arregle J-L., Holmes Jr. R. M. (2020). “Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. Journal of management studies, 58, 259-264. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9760593/pdf/main.pdf>. (accessed 04 January 2025).
9. Zakharchenko N. V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A. A. (2021). Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise’s creative potential. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (39), 405-414. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3474>. (accessed 25 December 2024).
10. National Security Strategy of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (accessed 10 January 2025) [In Ukrainian].
11. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (accessed 12 January 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.01.2025

Прийнята до публікації 29.01.2025



## МОНІТОРИНГ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Кузнєцова І. О.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [inna.stream27@gmail.com](mailto:inna.stream27@gmail.com),

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

**Анотація.** Метою статті є обґрунтування технології моніторингу як складової інформаційного забезпечення процесу управління стратегічними змінами підприємства. Предметом дослідження є розробка методології та інструментарію проведення стратегічного моніторингу. Для вирішення поставленого завдання використано системний аналіз, метод логіки та формалізації. Визначено детальну структуру процесу стратегічного моніторингу. Процес стратегічного моніторингу формалізовано з використанням інформограми. Розроблена технологія стратегічного моніторингу відрізняється від наявних підходів чіткою деталізацією та формалізацією процесу аналізу зовнішнього середовища підприємства. Запропонований підхід базується на концепції галузевих факторів успіху та аналізі слабких сигналів.

**Ключові слова:** управління стратегічними змінами, стратегічний моніторинг, зовнішнє середовище, галузеві фактори успіху, слабкі сигнали.

## MONITORING AS A COMPONENT OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT

**Kuznetsova O. Inna**, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine

e-mail: [inna.stream27@gmail.com](mailto:inna.stream27@gmail.com),

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

**Abstract.** The purpose of this article is to substantiate the monitoring technology as a component of the information support system for managing strategic changes. The subject of the research is the development of a methodology and tools for conducting strategic monitoring. To address the stated objective, systemic analysis, logical methods, and formalization were applied. It has been proven that the traditional approach of collecting all available information during the monitoring process is inefficient and can lead to information overload. It is argued that strategic monitoring should focus on identifying industry success factors and the driving forces influencing their changes. The study proposes emphasizing weak signals of changes in the external environment during the monitoring process, as these signals can indicate future trends in strategic changes. A detailed structure of the strategic monitoring process has been defined, which includes: scanning the direct impact external environment, identifying significant weak signals, assessing their influence, and developing scenarios for potential developments. The strategic monitoring process has been formalized using an information diagram that provides details on the sequence of operations, input and output information, and methods of data transformation. The developed strategic monitoring technology differs from existing approaches by its clear detailing and formalization of the external environment analysis process. It emphasizes focusing on key factors that may influence an enterprise's strategic changes. This approach is based on the concept of industry success factors and the analysis of weak signals. The proposed monitoring technology may be useful for enterprises seeking sustainable strategic development in a dynamic business environment.

**Key words:** strategic change management, strategic monitoring, external environment, industry success factors, weak signals.

**JEL Classification:** L210; M110;

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес-ландшафт характеризується безпрецедентною динамікою, що вимагає від організацій постійної адаптації. Управління стратегічними змінами стало ключовим фактором виживання підприємств на ринку. Український бізнес, поряд із специфічними викликами, що спричинені повномасштабною війною з РФ, також зазнає впливу глобальних трендів. Науковці та практики все більше визнають, що здатність організації своєчасно й ефективно реагувати на стратегічні зміни є запорукою її успішної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління стратегічними змінами в організаціях є предметом активних наукових досліджень. Вчені намагаються розробити універсальні моделі та інструменти, які б дозволили підприємствам ефективно впроваджувати зміни. Широкому спектру питань з управління стратегічними змінами присвячені роботи закордонних вчених І. Адизеса [1], І. Ансоффа [2], Е. Петтигрю [3]. Теоретичні моделі управління змінами, такі як модель Курта Левіна та модель Джона Коттера [4], матриця змін Дж. Гамільтона [5] пропонують різноманітні підходи до впровадження трансформацій.

Українські дослідники також активно займаються цією проблемою, вивчаючи особливості управління змінами у контексті національної економіки. Концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства розглянуто у роботах Г. Коптевої та О. Нашекіної [6], О. В. Лозової [7], О. Тимків [8]. Значна увага дослідниками приділяється розробці інструментарію стратегічного управління змінами, адаптованого до українських реалій [4; 9; 10]. Результати цих досліджень надають рекомендації вітчизняним компаніям, спрямовані на підвищення їх адаптивності до змін та конкурентоспроможності.

**Відокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження проблем, пов'язаних з управлінням стратегічними змінами підприємства, набуває особливої актуальності в умовах зростаючої конкуренції та турбулентності ринку. За обставин, коли темп змін зовнішнього середовища набагато більший за можливості реагування підприємства на них, з'являється необхідність готувати управлінські рішення превентивно – при надходженні так званих слабких сигналів. Автором доведено, що слабкі сигнали доцільно розпізнавати на стадії процесу управління моніторинг [11].

Незважаючи на значний прогрес у дослідженнях, є низка питань, які потребують подальшого аналізу. Поза увагою науковців залишилися питання щодо використання моніторингу як інформаційного забезпечення прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами підприємства і насамперед рішень щодо формування його стійких конкурентних переваг. Вирішення такого завдання потребує формування технології моніторингу як складової управління стратегічними змінами.

**Мета дослідження:** обґрунтування технології моніторингу як складової інформаційного забезпечення процесу управління стратегічними змінами підприємства.

**Основний матеріал.** Розробка технології моніторингу для реалізації в процесі управління стратегічними змінами підприємства потребує вирішення ключового завдання щодо складу необхідної для його виконання інформації. Основне питання полягає в тому, який саме тип інформації необхідно зібрати, якщо характер рішень про внесення стратегічних змін у діяльність підприємства залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Це підкреслює унікальну особливість моніторингу. Інформаційне забезпечення прийняття рішень вимагає чіткого визначення обсягу й характеру інформації, що дозволяє окреслити межі її пошуку. Отже, вирішення завдання інформаційного забезпечення моніторингу вимагає формування критеріїв відбору необхідних даних.

Найпростішим підходом є збирання будь-якої інформації про стан зовнішнього середовища підприємства. Однак такий підхід неефективний, оскільки може призвести до перевантаження зайвою інформацією, яка не сприяє ухваленню ефективних рішень, та до втрати важливих даних у цьому потоці. Отже, процес моніторингу необхідно починати з чіткого визначення меж збору інформації.

Згідно з методологією системного аналізу, таке завдання повинно базуватися на цілях моніторингу. Відповідно до концептуальної моделі формування ключових конкурентних переваг підприємства [12], стратегічний моніторинг має на меті визначення галузевих факторів успіху (ГФУ) та рушійних сил, що впливають на їх зміни. Отже, структуру силових полів доцільно розглядати як об'єкт стратегічного моніторингу.

Після ідентифікації характеристик силових полів можна оцінити інтенсивність їхнього впливу і на цій основі сформулювати ГФУ як протидію перехресним силовим полям. Оскільки функціональне призначення моніторингу полягає у здатності передбачати зміни ГФУ, об'єктами моніторингу мають бути не лише галузеві силові поля, але й середовище непрямого впливу.

При аналізі середовища непрямого впливу, попри певні розбіжності у визначенні його сегментів, дослідники сходяться на думці щодо необхідності ретельного вивчення кожного сегмента, виявлення основних тенденцій, взаємовпливів і формування прогнозів їхнього розвитку. На практиці цей підхід ускладнюється через великий обсяг інформації.

Автор пропонує у процесі стратегічного моніторингу зосередитися не на всіх сегментах середовища, а лише на рушійних силах, які формуються цим середовищем. Ці рушійні сили виявляються за слабкими сигналами, що відображають зміни у соціально-демографічній, економічній, державно-політичній і науково-технічній сферах, які можуть суттєво вплинути на інтенсивність галузевих силових полів і, як наслідок, на склад ГФУ.

Оскільки вплив середовища непрямого впливу є однорідним для підприємств однієї галузі, доцільно відстежувати слабкі сигнали, враховуючи галузеві особливості. Це можливо після дослідження характеристик галузевих силових полів і оцінювання інтенсивності їхнього впливу.

Підсумовуючи, завдання стратегічного моніторингу можна сформулювати так:

- ідентифікація слабких сигналів;
- оцінювання впливу слабких сигналів на інтенсивність окремих галузевих силових полів;
- визначення можливих змін в інтенсивності галузевих силових полів.

На підставі вищевказаного ми обґрунтовано пропонуємо такий склад операцій стратегічного моніторингу:

1. Сканування зовнішнього середовища прямого впливу. Операція полягає у нагромадженні та систематизації інформації щодо середовища прямого впливу.

2. Інтерпретація інформації щодо зовнішнього середовища прямого впливу. У ході виконання операції проводиться оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля. Запропоновані автором характеристики галузевих силових полів дозволяють описати їх, що є підґрунтям такого оцінювання.

3. Сканування слабких сигналів зовнішнього середовища непрямого впливу.

4. Ідентифікація значущих слабких сигналів.

5. Розробка сценаріїв за кількома ймовірними варіантами розвитку.

6. Формування складу галузевих факторів успіху, який є однією із складових формування ключових конкурентних переваг і, зрештою, конкурентної стратегії підприємства. Доречно формувати як протидію сумарному впливу галузевих силових полів.

Для реалізації стратегічного моніторингу нами запропоновано його інформограму, яка є частиною технології управління змінами підприємства (Табл. 1).

Таблиця 1

Інформограма моніторингу як стадії управління змінами підприємства

| Операції                                                              | Вхідна інформація                                                                                                                             | Перетворення                                                                                                                                                               | Вихідна інформація                                                                                                           | Методи перетворення                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Сканування зовнішнього середовища прямого впливу                    | Джерела первинних та вторинних даних                                                                                                          | Накопичення та систематизація інформації щодо характеристик галузевих силових полів                                                                                        | Карта галузевих силових полів (характеристика полів: галузеві конкуренти, постачальники, покупці, субститути, компліментори) | Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз                             |
| 2.Інтерпретація інформації щодо зовнішнього середовища прямого впливу | Карта галузевих силових полів                                                                                                                 | Вимірювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля                                                                                                          | Оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля: сильний, середній або слабкий                              | Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки |
| 3.Сканування слабких сигналів зовнішнього середовища непрямого впливу | Джерела первинних та вторинних даних                                                                                                          | Накопичення та систематизація інформації щодо слабких сигналів за сегментами: державна політика, науково-технічний прогрес, соціально-демографічні фактори, стан економіки | Перелік слабких сигналів та їх характеристика                                                                                | Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз                             |
| 4.Ідентифікація значимих слабких сигналів                             | Перелік слабких сигналів та їх характеристика. Оцінки з інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля (сильний, середній або слабкий) | Ітеративна перевірка зміни інтенсивності впливу галузевих силових полів для кожного слабого сигналу та порівняння з попередньою оцінкою                                    | Перелік значимих слабких сигналів                                                                                            | Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки |

|                                                                 |                                                                                             |                                                 |                                                             |                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.Розробка сценаріїв за кількома ймовірними варіантами розвитку | Перелік значимих слабких сигналів; характеристика значимих слабких сигналів                 | Розробка сценаріїв та оцінювання їх ймовірності | Базовий та альтернативні сценарії розвитку слабких сигналів | Причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні методи: перехресного впливу подій, калібровки й сортування, посилення, логіки можливого розвитку (Сааті), метод Байєса |
| 6.Формування складу галузевих факторів успіху                   | Карта галузевих силових полів; оцінки інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля | Формування складу галузевих факторів успіху     | Склад галузевих факторів успіху                             | Мозковий штурм з використанням методів формалізації його результатів: діаграма спорідненості (метод „Кей Джи“); діаграма зв'язків; матрична діаграма. Методи загального наукового пізнання                            |

Запропонована технологія стратегічного моніторингу по суті є організаційною рутиною, яка визначає послідовність стандартних дій для координації діяльності управлінського персоналу без необхідності додаткових вказівок чи розпоряджень. Її впровадження забезпечує прийняття ефективних рішень у системі управління стратегічними змінами підприємства й сприяє формуванню та підтриманню його стійких конкурентних переваг.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Важливою складовою процесу управління стратегічними змінами підприємства є моніторинг. Визначено інформаційне забезпечення процесу моніторингу, типи та обсяги необхідної інформації, яка дозволяє окреслити межі її пошуку й уникнути перевантаження даними.

2. Обґрунтований автором склад операцій моніторингу та розроблена на цій підставі інформограма формалізує технологію моніторингу в процесі управління стратегічними змінами підприємства. Автор наголошує на необхідності вивчення слабких сигналів у процесі моніторингу.

3. Розроблена технологія стратегічного моніторингу базується на використанні методів системного аналізу, ситуаційного моделювання, контент-аналізу та методів нечіткої логіки. Її впровадження забезпечує координацію діяльності управлінського персоналу, формування стійких конкурентних переваг підприємства та підвищення ефективності рішень у процесі управління стратегічними змінами.

Майбутні дослідження цієї проблематики будуть спрямовані на безпосереднє вимірювання силових полів. На цьому етапі постає проблема через відсутність чіткої шкали для вимірювання полів такого типу. У зв'язку з цим планується вирішити питання вимірювання галузевих силових полів, використовуючи підходи теорії нечіткої логіки.

### Список літератури

1. Адісес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Ansoff I. The new corporate strategy. Publisher, Sidgwick & Jackson. 1986. 258 p.
3. Pettigrew A. M. Context and action in the transformation of the firm. The Journal of Management Studies. Oxford. 1987. Vol. 24, Iss. 6. P. 649–671.
4. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 67. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
5. Hamilton J. The Strategic Change Matrix and Business Sustainability Across COVID-19. Sustainability. 2020. Vol. 12 (15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156026>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6026> (дата звернення 20.01.2025).
6. Коптева Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Економічні науки». 2023. № 2. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>
7. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Управління стратегічними змінами підприємства:



проактивний підхід та кадровий потенціал. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 5 (75). С. 51-58. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.6. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/ 51.pdf>. (дата звернення 20.01.2025).

8. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>

9. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 370-376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>

10. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>

11. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications. Independent Journal of Management & Production. 2021. Vol. 12, No 3. P. 232-242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>

12. Кузнецова І. О. Технологія управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Сучасні технології управління: Монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс. 2023. С.7-21. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089> (дата звернення 20.01.2025).

### References

1. Adizes, I. K. (2018). *Upravlinnia zminyamy* [Managing Changes]. Book Chef. [In Ukrainian].
2. Ansoff, I. (1986). *The new corporate strategy*. Sidgwick & Jackson.
3. Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *The Journal of Management Studies*, 24(6), 649–671.
4. Averkina, M. F., & Matvieiev, A. Yu. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiiny my zminyamy [Comparative analysis of organizational change management models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67, 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
5. Hamilton J. (2020). The Strategic Change Matrix and Business Sustainability Across COVID-19. *Sustainability*, 12(15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156026>. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6026>. (accessed 20 January 2025).
6. Koptieva, H. M., & Nashchekina, O. M. (2023). Kontseptualni polozhennia upravlinnia stratehichnymy zminyamy na pidpriemstvi [Conceptual provisions of strategic change management in an enterprise]. *Visnyk NTU "KhPI". Seriya "Ekonomichni nauky"*, 2, 73–77. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
7. Lozova, O. V., & Tymoshenko, I. S. (2024). Upravlinnia stratehichnymy zminyamy pidpriemstva: proaktyvnyi pidkhid ta kadrovyye potentsial [Strategic change management of the enterprise: proactive approach and personnel potential]. *Ekonomika: Realii Chasu*, 5(75), 51–58. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2024.6>. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2024/ No5/51.pdf>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
8. Tymkiv, O. (2024). Sutnist ta zmist upravlinnia zminyamy v diialnosti pidpriemstv [Essence and content of change management in enterprise activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
9. Budnik, M. M., & Ivanova, Ya. Yu. (2020). Pidkhody ta modelei upravlinnia zminyamy na pidpriemstvi [Approaches and models of change management in enterprises]. *Biznes Inform*, 10, 370–376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
10. Kulyk, A. V. (2024). Etapy ta instrumenty upravlinnia stratehichnymy zminyamy na pidpriemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsii [Stages and tools of strategic change management at enterprises during crises]. *Biznes Inform*, 2, 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
11. Kuznetsova, I., Balabash, O., Ilin, V., Poprozman, N., Shushpanov, D., & Slavina, N. (2021). Content Strategy in Management of Communications. *Independent Journal of Management & Production*, 12(3), 232–242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>. (accessed 20 January 2025).
12. Kuznetsova, I. O. (2023). Tekhnolohiia upravlinnia: sutnist, struktura ta rol u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstva [Management technology: essence, structure, and role in forming enterprise competitive advantages]. In: *Suchasni tekhnolohii upravlinnia: Monohrafiia [Modern Management Technologies: Monograph]* (pp. 7–21). Disa Plus. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025

Прийнята до публікації 24.01.2025

## ~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 336.2; 658(477)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-48-56>

### СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ

**Доброва Н. В.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [dobrovanataly1963@gmail.com](mailto:dobrovanataly1963@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-1786-1291

**Каражия Е. А.**, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [edkarazhiya@gmail.com](mailto:edkarazhiya@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-3609-2432

**Анотація.** Метою статті є розробка рекомендацій щодо вибору оптимальної системи оподаткування підприємницької діяльності в Україні. Методологія дослідження базується на порівняльному аналізі чинних систем оподаткування в Україні, а саме загальної та спрощеної систем оподаткування. Системний підхід передбачає вивчення взаємозв'язку умов, за яких ці системи можуть застосовуватись суб'єктами підприємницької діяльності, досліджуючи їх відповідні переваги та недоліки. Порівняльний аналіз враховує такі правові вимоги, як вид діяльності, кількість працівників та порогові значення доходу. Надано рекомендації щодо вибору між спрощеною системою (третя група) та загальною системою оподаткування. Рекомендації, представлені у статті, допоможуть підприємцям оптимізувати податкове навантаження та обрати найбільш відповідну систему оподаткування, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та дотриманню законодавчих вимог.

**Ключові слова:** система оподаткування, загальна система оподаткування, спрощена система оподаткування, єдиний податок, податок на прибуток, єдиний соціальний внесок, податкова оптимізація, податкове планування.

### SYSTEMS OF TAXATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY: AN INTEGRATED APPROACH TO THE CHOICE

**Dobrova V. Nataly**, lecturer of Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [dobrovanataly1963@gmail.com](mailto:dobrovanataly1963@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-1786-1291

**Karazhiya A. Eduard**, Senior Lecturer Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [edkarazhiya@gmail.com](mailto:edkarazhiya@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-3609-2432

**Abstract.** The aim of the article is to develop and characterize general recommendations for selecting the optimal taxation system for entrepreneurial activities in Ukraine. By addressing the critical issue of taxation system choice, the study seeks to assist business entities in making informed decisions that will affect their fiscal relations with the state, interactions with other contractors, accounting practices, reporting requirements, and ultimately, their profitability. The methodology of the study is based on a comparative analysis of the existing taxation systems in Ukraine, namely the general and simplified taxation systems. The systemic approach involves studying the relationship between the conditions under which these systems can be applied by business entities, examining their respective advantages and disadvantages. The comparative analysis takes into account such legal requirements as the type of activity, the number of employees and income thresholds. The research also identifies the factors and stages involved in choosing the appropriate taxation system, providing a detailed evaluation to guide entrepreneurs. The findings highlight the necessity for business entities to make an evidence-based choice between the general and simplified taxation systems. The article specifies the practical problem faced by entrepreneurs in deciding whether to opt for the third group of the simplified taxation system or the general system. It underscores that the choice should be justified by carefully considering all relevant factors specific to the enterprise. The general taxation system, while more complex in terms of accounting and reporting, allows for engagement in any type of activity without the limitations inherent in the simplified system. Conversely, the simplified system offers ease of operation but comes with restrictions on certain activities, employee numbers, and income levels. The article contributes to the existing body of knowledge by providing an in-depth examination of the decision-making process involved in selecting a taxation system. It introduces a structured approach to evaluating the key factors that influence this choice, such as operational specifics and regulatory compliance requirements. This nuanced analysis enhances the understanding of how tax

*optimization can be achieved in the Ukrainian context, offering new insights into the strategic planning of fiscal responsibilities for business entities. The recommendations presented in the article serve as a valuable tool for entrepreneurs seeking to optimize their tax burden and improve the efficiency of their business operations. By selecting the most appropriate taxation system based on a thorough understanding of all influencing factors, businesses can ensure better compliance with legislative requirements, enhance their profitability, and foster more effective relationships with state fiscal authorities and other market participants. The study aids in demystifying the complexities of Ukraine's taxation systems, thereby supporting sustainable business development.*

**Keywords:** *taxation system, general taxation system, simplified taxation system, single tax, income tax, single social contribution, tax optimization, tax planning.*

## **JEL Classification: H210; H300; J230; M210**

**Постановка проблеми.** Проблема вибору системи оподаткування є актуальною проблемою практики для кожного підприємця, незалежно від організаційно-правової форми його бізнесу. Ця проблема тісно пов'язана з проблематикою оптимізації податкового навантаження суб'єктами підприємництва [1; 2], що впливає на ефективність діяльності цих суб'єктів та досягнення ними основної мети підприємництва – отримання прибутку. За сучасних умов суб'єкти підприємницької діяльності України мають можливість вибору системи оподаткування з наявних законодавчо встановлених та врегульованих альтернатив [3]: між загальною та спрощеною системами оподаткування. Водночас цей вибір повинен реалізовуватись обґрунтовано, враховуючи специфіку та ключові параметри діяльності конкретного суб'єкта підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі досліджувались окремі питання щодо обґрунтування вибору системи оподаткування для функціонування підприємницької діяльності. Однак слід зауважити, що й досі науці та практиці не вистачає системних та комплексних досліджень, присвячених проблемі вибору системи оподаткування.

Зокрема, дослідженню теоретико-методологічних засад оподаткування підприємництва в Україні присвячені численні наукові праці вітчизняних науковців, таких як: О. В. Андронік [1], С. Скрипник, Р. Лавров, І. Шепель [2], О. В. Коба, Ю. Л. Шинкар [4], О. О. Лаврова-Манзенко, В. Г. Уманська, Є. В. Манзенко [5], А. М. Лисенко, С. С. Акімов [6] та ін. Загальні проблеми функціонування підприємств, системи оподаткування підприємницької діяльності; особливості ведення бізнесу на спрощеній та загальній системах оподаткування відображені у працях українських вчених, зокрема у монографії А. В. Жаворонок «Податковий менеджмент» [7] та ін.

Аналіз умов застосування, переваг і недоліків загальної та спрощеної систем оподаткування суб'єктів малого підприємництва проведено у статті О. В. Коба та Ю. Л. Шинкар [4], де також з'ясовано проблеми й фактори, що стримують розвиток малого підприємництва в Україні; запропоновано напрями вдосконалення спрощеної системи оподаткування, обліку і звітності суб'єктів малого підприємництва з метою стимулювання їхньої діяльності.

У результаті наукового дослідження В. Ю. Онісіфорової та В. К. Сидельникової [8] визначено, що вибір системи оподаткування повинен бути чітко економічно обґрунтованим, мати конкретний алгоритм і критерії вибору. Вони обґрунтовують, що головним критерієм вибору системи оподаткування є рівень рентабельності підприємства.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Перелічені вище обставини підтверджують, що, незважаючи на наявність наукових публікацій сучасних українських вчених, питання оподаткування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, обґрунтування оптимальної системи оподаткування залишаються остаточно не вирішеними, що й зумовлює актуальність та практичну значущість вибраної теми дослідження.

**Метою дослідження** є обґрунтування вибору системи оподаткування та розроблення рекомендацій щодо вибору оптимальної системи оподаткування суб'єктами підприємницької діяльності.

**Основний матеріал.** Обґрунтований вибір системи оподаткування є запорукою успішного ведення підприємницької діяльності. Система оподаткування є одним із найбільш дієвих засобів впливу на діяльність суб'єктів підприємництва. Згідно з Податковим кодексом України [3] суб'єкти підприємницької діяльності можуть застосовувати загальну або спрощену систему оподаткування. Кожна з них за певних умов має власні переваги і недоліки. Найбільші ж проблеми виникають при виборі між третьою групою платників єдиного податку і загальною системою оподаткування [9; 10; 11].

Для вибору системи оподаткування слід звернути увагу на такі чинники [12; 13]:

- обмеження щодо видів діяльності; обмеження за обсягом доходу;
- обмеження за кількістю найманих працівників;
- облік доходів і витрат;
- об'єкт оподаткування;
- ставки податку;
- порядок сплати податку;
- вимоги до подання звітності;
- пільги по сплаті податків і зборів;
- особливості реєстрації як платника ПДВ;
- сплата ЄСВ;
- порядок здійснення розрахунків з контрагентами.

Порівнюючи загальну та спрощену системи оподаткування, необхідно зазначити, що загальна система передбачає сплату всіх видів податків і зборів, передбачених податковим законодавством України, залежно від наявності певних об'єктів оподаткування. Перебуваючи на загальній системі оподаткування, платник не має обмежень щодо дозволеного виду діяльності або граничної суми дозволеного доходу, має більш широку можливість планування та оптимізації оподаткування [14; 15].

За наявності у підприємця значних витрат вигідніше стає саме загальна система оподаткування, а не спрощена (єдиний податок). Також вона є єдиною можливою системою у випадках, коли у фізичної особи-підприємця (ФОП) є [16; 17]: заборонені для спрощеної системи оподаткування види діяльності (наприклад, діяльність у сфері аудиту, технічних досліджень, організації і проведення гастролейних заходів, брокерської діяльності); заборонені господарські операції (наприклад, бартер та інші негрошові форми розрахунків).

Перевищення виручки (доходу) також позбавляє можливості перебувати на спрощеній системі. Зокрема, з 1 січня 2025 року розмір мінімальної зарплати становить 8 000 грн., отже, у 2025 році для платників єдиного податку діють такі ліміти:

- ліміт доходу для 1 групи – 1 336 000 грн. (167 мінімальних зарплат);
- ліміт доходу для 2 групи – 6 672 000 грн. (834 мінімальні зарплати);
- ліміт доходу для 3 групи – 9 336 000 грн. (1167 мінімальних зарплат).

Ставки та розмір єдиного податку (станом на початок 2025 року):

- Перша група – 302,80 грн. (до 10% від прожиткового мінімуму на 01.01.2025);
- Друга група – 1600,00 грн. (до 20% від заробітної плати на 01.01.2025);
- Третя група – 5% від доходу або 3% з ПДВ.

Також слід пам'ятати, що рішенням місцевої влади можуть бути встановлені менші ставки єдиного податку.

ФОП, що перевищує ліміт доходу певної групи, не може на ній перебувати. Отже, якщо ліміт буде перевищено [18; 19]:

- ФОП на 3 групі буде змушений перейти на загальну систему з першого числа наступного кварталу та сплатити податок у розмірі 15% від суми перевищення ліміту доходу;
- ФОП 1-2 групи можуть змінити групу на вищу (це якщо сума доходу не перевищує ліміт для старшої групи) та також сплатити 15% від суми перевищення ліміту доходу.

У таблиці 1 надані загальні рекомендації щодо вибору системи оподаткування.

Таблиця 1

## Рекомендації щодо вибору системи оподаткування

| Вид діяльності суб'єкта підприємницької діяльності                                                            | Рекомендована система оподаткування                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Надання бізнес-послуг                                                                                         | спрощена система оподаткування – третя група платників єдиного податку без ПДВ (за ставкою 5%)                                                              |
| Надання виключно побутових послуг                                                                             | спрощена система оподаткування – перша або друга група платників єдиного податку залежно від наявності найманих працівників та запланованого обсягу виручки |
| Здійснення роздрібної торгівлі (крім торгівлі алкоголем, тютюном, паливом, автомобілями, ювелірними виробами) | спрощена система оподаткування – друга група платників єдиного податку                                                                                      |



|                                                                                                   |                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роздрібна торгівля пивом                                                                          | спрощена система оподаткування – друга група платників єдиного податку                                                                                   |
| Торгівля підакцизними товарами (алкоголь, тютюн, автомобілі)                                      | загальна система оподаткування, але якщо виручка за 12 місяців не перевищує 1 млн. грн., то за цих обставин необов'язково реєструватися платником ПДВ    |
| Торгівля ювелірними виробами                                                                      | спрощена система оподаткування – третя група платників єдиного податку (за умови, що націнка на продукцію буде складати не менше за 20% роздрібною ціни) |
| Виробництво товарів (крім підакцизних) у невеликих обсягах (менше 834 мінімальних зарплат на рік) | спрощена система оподаткування – друга група платників єдиного податку                                                                                   |

*Джерело: складено авторами за матеріалами [2; 4; 8]*

Насамперед спрощена система оподаткування буде вигідною для сфери послуг, а також для тих сфер діяльності, у яких небагато витрат [20].

До таблиці 1 можна додати ще рекомендації.

1. Якщо планується, що у суб'єкта підприємницької діяльності обсяги реалізації будуть перевищувати 6 672 000 грн. (але не більше 9 336 000 грн. на рік), доцільно обрати:

- спрощену систему оподаткування – третя група платників єдиного податку за ставкою 3%, зі сплатою ПДВ, у разі придбання сировини та матеріалів у платників ПДВ;
- спрощену систему оподаткування – третя група платників єдиного податку за ставкою 5%, без сплати ПДВ, у разі придбання сировини та матеріалів у неплатників ПДВ.

2. У разі планування здійснення оптової торгівлі у обсягах більше 9 336 000 грн. на рік доведеться обрати загальну систему оподаткування з ПДВ, але якщо виручка не буде перевищувати цю суму, то є вибір: обрати загальну систему або спрощену систему оподаткування. У такому разі:

- можна обрати загальну систему оподаткування, якщо націнка на продукцію планується менша за 15% ціни продажу;
- якщо покупцями будуть неплатники ПДВ, а націнка більша за 20% ціни продажу, можна обрати спрощену систему оподаткування за ставкою 5% (без ПДВ);
- якщо планується придбати товари у платників ПДВ та реалізовувати також платникам ПДВ, а націнка планується у розмірі більше за 20% ціни продажу, можна обрати спрощену систему оподаткування із сплатою ПДВ, ставка єдиного податку складатиме за цих обставин 3%.

3. Якщо створюється юридична особа і націнка планується менша за 10-12% від роздрібною ціни, можна обрати загальну систему оподаткування.

4. Якщо створюється юридична особа і націнка планується більше за 25-30% від роздрібною ціни, рекомендується обрати спрощену систему оподаткування.

5. Якщо створюється юридична особа і націнка планується у розмірі 15-20% від роздрібною ціни, то рекомендується обрати загальну систему оподаткування, якщо не планується бути платником ПДВ, а у разі ж сплати ПДВ краще буде обрати спрощену систему оподаткування.

Слід також зазначити, що у 2025 році підприємці, які користуються спрощеною системою оподаткування, повинні сплачувати військовий збір [3]. Ставки та розмір військового збору такі:

- Перша група – 800,00 грн. (10% від мінімальної заробітної плати на 01.01.2025);
- Друга група – 800,00 грн. (10% від мінімальної заробітної плати на 01.01.2025);
- Третя група – 1% від доходу.

Отже, якщо у підприємства є високі прибутки, відсоток витрат у доході є невеликим, краще обрати спрощену систему оподаткування, якщо ж рентабельність діяльності невелика – краще перебувати на загальній системі оподаткування.

Підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування, повинні уважно підходити до вибору груп. А для цього слід взяти до уваги розмір очікуваного доходу і кількість найнятих робітників, необхідну для успішного ведення підприємницької діяльності.

Функціонувати на спрощеній системі оподаткування першої групи платників єдиного податку доцільно, якщо планується працювати з населенням з надання послуг (перукарні, побутові послуги тощо) або продавати товар на ринках і грошовий оборот на рік не перевищуватиме 1 336 000 грн.

Функціонувати на спрощеній системі оподаткування другої групи платників єдиного податку доцільно, якщо планується вже більш серйозний бізнес, з більш значимим річним оборотом, коли бізнес має на меті – реалізовувати товар всім, навіть підприємствам на загальній системі оподаткування, але основний клієнт – це фізичні особи, ФОП і юридичні особи на єдиному податку. На цій системі дозволено наймати співробітників до 10 осіб.

Функціонувати на спрощеній системі оподаткування третьої групи платників єдиного податку доцільно, якщо планується діяльність, яка полягає у наданні послуг. Ця група може застосовуватися як ФОП, так і юридичними особами. На цій групі можна вибрати схему оподаткування: бути платником ПДВ або не бути. Третя група спрощеної системи оподаткування також підходить високорентабельним підприємствам. При виборі ставки ЄП (3% або 5%) теж необхідно враховувати норму рентабельності, адже цим підприємствам вигідніше сплачувати ЄП за ставкою 5% і не бути платником ПДВ. У цьому випадку, звичайно, слід зважити особливості ведення підприємницької діяльності.

Так, якщо планується співпраця з контрагентами – платниками ПДВ, доцільно бути платником ПДВ, адже в іншому випадку, споживачам платникам ПДВ буде невигідно співпрацювати з таким контрагентом. Єдиний податок з умовою реєстрації платником ПДВ (ставка податку 3%) вигідний для високорентабельних підприємств, яким за умовами роботи з контрагентами потрібно бути платником ПДВ.

Четверта група платників єдиного податку більш вигідна підприємствам з невеликою кількістю землі і значними доходами (прибутком) (високорентабельним підприємствам), наприклад, тим, які спеціалізуються на тваринництві чи птахівництві, адже ця галузь не передбачає використання великої площі сільгоспугідь.

Загалом спрощена система оподаткування більш вигідна, коли:

- 1) бізнес є високоприбутковим, тобто підприємець має низькі витрати; у такому випадку сплачується менша сума податку, ніж на загальній системі оподаткування;
- 2) виручка за рік порівняно невелика;
- 3) підприємець користується земельними ділянками (є звільнення від плати за землю);
- 4) основними споживачами послуг підприємців, які перебувають на спрощеній системі, є населення (це більше стосується першої та другої груп єдиного податку); у такому разі може бути й непотрібною реєстрація платником ПДВ;
- 5) влаштовують обмеження по кількості працюючих (перша та друга групи) та обсягах доходу;
- 6) немає потреби у здійсненні бартерних розрахунків.

На загальній системі вигідно знаходиться новоствореному ФОП або юридичній особі, які поки що не ведуть інтенсивної діяльності, не прогнозують великих сум реалізації, але мають постійні витрати, такі як: оренда приміщень, заробітна плата, реклама, адміністративні витрати та ін.

У цьому випадку сплата податку на прибуток з фактичного фінансового результату буде вигіднішою, ніж сплата податку у вигляді фіксованого відсотка від отриманих грошових коштів.

Узагальнюючи вищесказане, можна виділити етапи вибору системи оподаткування (рис. 1).

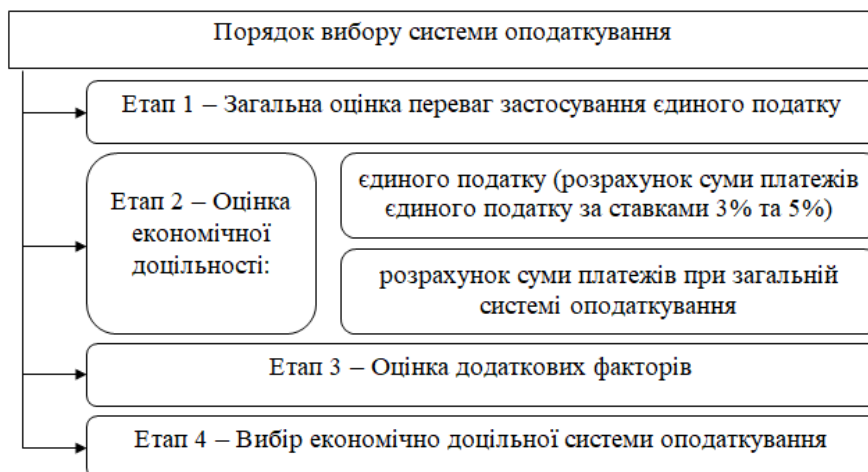


Рис. 1. Порядок вибору системи оподаткування

Джерело: складено авторами

Також пропонується авторське бачення структурованого переліку основних критеріїв/факторів вибору системи оподаткування, що у наведеному на рис. 1 порядку досліджуються на другому та третьому етапах:

1. Фінансові критерії:
  - Обсяг прогнозованого доходу.
  - Рівень рентабельності.
  - Структура витрат.
  - Податкове навантаження.
2. Організаційні критерії:
  - Вид діяльності.
  - Кількість найманих працівників.
  - Необхідність реєстрації платником ПДВ.
3. Правові критерії:
  - Обмеження законодавства щодо певних видів діяльності.
  - Вимоги до звітності та обліку.
  - Можливість отримання податкових пільг.
4. Стратегічні критерії:
  - Плановане масштабування бізнесу.
  - Залучення інвестицій.
  - Взаємодія з контрагентами (резиденти/нерезиденти, платники/неплатники ПДВ).

Загалом вищеперераховані особливості, переваги й недоліки загальної та спрощеної систем оподаткування для юридичних та фізичних осіб-підприємців, поряд з запропонованим порядком вибору та критеріями й факторами, які слід дослідити у процесі здійснення цього вибору, допомагають визначитися з вибором системи оподаткування під час створення суб'єкта господарської діяльності або прийняття рішення про її перегляд, але в кожному конкретному випадку залежно від особливостей і цілей діяльності існує маса нюансів і моментів.

**Висновки.** У статті досліджено питання обґрунтованого вибору оптимальної системи оподаткування для суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. Проведено комплексний аналіз чинних систем оподаткування, їх переваг та недоліків. Запропоновано удосконалений алгоритм вибору оптимальної системи оподаткування, який враховує фінансово-економічні показники діяльності підприємства та специфіку його операційного середовища.

Узагальнюючи переваги тієї чи іншої системи, слід насамперед проаналізувати очікувані доходи та витрати (яку суму чистого прибутку планується отримувати, та яка сума доходу та витрат очікується).

Загальна система оподаткування в Україні – єдина можлива система серед продавців товарів ФОП і підприємств, оборот яких становить понад 9 336 000 грн. на рік. Загальна система оподаткування також більш вигідна низькорентабельним (менше 15%) або збитковим сільгосппідприємствам, але може бути невігідна для підприємств, у власності яких є багато землі, адже доведеться нести додаткові витрати на сплату земельного податку, від якого звільнені платники єдиного податку третьої та четвертої груп.

Однак сукупне податкове навантаження підприємця на загальній системі оподаткування досить велике. Також при перебуванні на загальній системі оподаткування слід документально підтверджувати всі витрати. Тому у багатьох випадках є сенс розглянути застосування спрощеної системи оподаткування. У статті окреслено порядок вибору груп спрощеної системи оподаткування з огляду на розмір очікуваного прибутку та зважаючи на інші важливі фактори для прийняття такого рішення.

Використання суб'єктом господарювання спрощеної або загальної системи оподаткування має бути детально обґрунтовано на певних розрахунках, це дозволить зменшити податкове навантаження.

### Список літератури

1. Андронік О. В. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління. 2020. № 3. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.139> (дата звернення: 27.01.2025).
2. Скрипник С., Лавров Р., Шепель І. Облік і оподаткування суб'єктів малого підприємництва. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2579/2498> (дата звернення: 27.01.2025).

3. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI, редакція від 21.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 27.01.2025).
4. Коба О. В., Шинкар Ю. Л. Порівняльний аналіз загальної та спрощеної системи оподаткування: особливості застосування, проблеми та напрями їх вирішення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25, ч. 1. С. 116–120.
5. Лаврова-Манзенко О. О., Уманська В. Г., Манзенко Є. В. Реалії та перспективи оподаткування малого бізнесу в Україні. Управління змінами та інновації. 2024. № 9. С. 55–59.
6. Лисенко А. М., Акімов С. С. Методи прогнозування та податкового планування: вплив їх вибору на формування рішень у сфері оподаткування, аудиту та аналізу. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 208–212. URL: [http://bses.in.ua/journals/2023/81\\_2023/34.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/34.pdf) (дата звернення: 27.01.2025).
7. Жаворонок А. В. Податковий менеджмент. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2022. 110 с.
8. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Алгоритм та критерії вибору системи оподаткування малого підприємства в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 11/2. С. 25–27.
9. Павленко О., Водолазька О. Проблеми та перспективи функціонування спрощеної системи оподаткування в Україні. Наука і техніка сьогодні. 2022. № 10. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-144-157](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-144-157) (дата звернення: 27.01.2025).
10. Смирна К. Основні проблеми системи оподаткування України. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3485/3414> (дата звернення: 27.01.2025).
11. Тучак Т. Спрощена система оподаткування в Україні: сучасний стан та перспективи реформування. Ефективна економіка. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.75> (дата звернення: 27.01.2025).
12. Огренич Ю., Меньяло В., Забеліна Д. Податкове планування та прогнозування на підприємствах: теоретико-методичні засади, особливості та напрями вдосконалення. Сталій розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-4> (дата звернення: 27.01.2025).
13. Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є., Черненко Н. О. Концептуальні засади податкового планування підприємств у контексті Четвертої промислової революції. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 210–216. URL: [https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_4\\_0\\_210\\_216&lang=ua](https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_210_216&lang=ua) (дата звернення: 27.01.2025).
14. Фабіянська В. Ю. Класичні принципи оподаткування: розвиток та вплив на сучасні податкові системи. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.46> (дата звернення: 27.01.2025).
15. Хомин П. Я. Податкова політика України на тлі класичних принципів оподаткування. Фінанси України. 2022. № 8. С. 118–128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2022\\_8\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_8_8) (дата звернення: 27.01.2025).
16. Китайчук Т. Г. Перспективи та недоліки радикальної податкової реформи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1622> (дата звернення: 27.01.2025).
17. Назарова Т. Ю., Шевченко М. М. Місце податкового менеджменту в системі управління державними фінансами в умовах воєнного стану. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 3. С. 38–41.
18. Огренич Ю. О., Кармазіна В. С. Особливості функціонування контролюючих органів у сфері реалізації податкової та митної політики в Україні під час воєнного стану: стан і напрями вдосконалення. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету: збірник наукових праць. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 54. С. 42–50. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/54-2023/8.pdf> (дата звернення: 27.01.2025).
19. Назарова Т. Ю., Шевченко М. М., Татаринцева Ю. Л. Особливості бюджетного та податкового процесу в умовах воєнного стану. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. № 6. С. 45–51.
20. Прийдак Т. Б., Лега О. В., Яловега Л. В., Мокієнко Т. В., Тютюнник С. В. Облік, оподаткування і контроль малого бізнесу в Польщі та Україні: практичний аспект. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4662/4701> (дата звернення: 27.01.2025).



## References

1. Andronik, O. V. (2020). The impact of taxation on the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3, 139-145. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.139>. Retrieved from <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.139> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
2. Skrypnyk, S., Lavrov, R., & Shepel, I. (2023). Accounting and taxation of small business entities. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52, 1-9. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2579/2498> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Tax Code of Ukraine (Act No. 2755-VI, December 2). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
4. Koba, O. V., & Shynkar, Yu. L. (2019). Comparative analysis of the general and simplified taxation systems: features of application, problems, and solutions. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, 25(1), 116-120. [In Ukrainian].
5. Lavrova-Manzenko, O. O., Umanska, V. H., & Manzenko, Ye. V. (2024). Realities and prospects of small business taxation in Ukraine. *Zminy upravlinnia ta innovatsii*, 9, 55-59. [In Ukrainian].
6. Lysenko, A. M., & Akimov, S. S. (2023). Methods of forecasting and tax planning: the impact of their choice on decision-making in taxation, auditing, and analysis. *Chornomorski ekonomichni doslidzhennia*, 81, 208-212. Retrieved from [http://bses.in.ua/journals/2023/81\\_2023/34.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/34.pdf) (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
7. Zhavoronok, A. V. (2022). *Podatkovi menedzhment*. Chernivtsi: Yurii Fedkovych Chernivtsi National University. [In Ukrainian].
8. Onisiforova, V. Yu., & Sidelnikova, V. K. (2019). Algorithm and criteria for choosing a taxation system for small businesses in Ukraine. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 11(2), 25-27. [In Ukrainian].
9. Pavlenko, O., & Vodolazka, O. (2022). Problems and prospects of functioning of the simplified taxation system in Ukraine. *Nauka i tekhnika sohodni*, 10, 144-157. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-144-157](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-144-157) (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
10. Smyrna, K. (2024). Key problems of the taxation system of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3485/3414> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
11. Tuchak, T. (2024). Simplified taxation system in Ukraine: current state and prospects for reform. *Efektivna ekonomika*. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.75> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
12. Ohrenych, Yu., Menyaylo, V., & Zabelina, D. (2024). Tax planning and forecasting at enterprises: theoretical and methodological foundations, features, and ways of improvement. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 27-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-4> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
13. Hlushchenko, Ya. I., Korohodova, O. O., Moiseenko, T. Ye., & Chernenko, N. O. (2021). Conceptual foundations of tax planning for enterprises in the context of the Fourth Industrial Revolution. *Business Inform*, 4, 210-216. Retrieved from [https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_4\\_0\\_210\\_216&lang=ua](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_210_216&lang=ua) (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
14. Fabianska, V. Yu. (2025). Classical principles of taxation: development and impact on modern taxation systems. *Efektivna ekonomika*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.46> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
15. Khomin, P. Ya. (2022). Tax policy of Ukraine in the context of classical taxation principles. *Finansy Ukrainy*, 8, 118-128. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2022\\_8\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_8_8) (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
16. Kytaychuk, T. H. (2022). Prospects and drawbacks of radical tax reform. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1622> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].
17. Nazarova, T. Yu., & Shevchenko, M. M. (2022). The role of tax management in the state finance management system under martial law conditions. *Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu "Kharkivskyi Politekhichniy Instytut" (Ekonomichni nauky)*, 3, 38-41. [In Ukrainian].

18. Ohrenych, Yu. O., & Karmazina, V. S. (2023). Features of the functioning of controlling bodies in the implementation of tax and customs policy in Ukraine during martial law: state and directions for improvement. *Naukovyi Visnyk Mizhnarodnoho Humanitarnoho Universytetu: Zbirnyk Naukovykh Prats. Seriya: Ekonomika ta Menedzhment*, 54, 42-50. Retrieved from <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/54-2023/8.pdf> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian].

19. Nazarova, T. Yu., Shevchenko, M. M., & Tataryntseva, Yu. L. (2023). Features of the budget and tax process in martial law conditions. *Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu "Kharkivskyi Politekhnicnyi Instytut" (Ekonomichni nauky)*, 6, 45-51. [In Ukrainian].

20. Pryydak, T. B., Leha, O. V., Yaloveha, L. V., Mokiyeenko, T. V., & Tyutyunnyk, S. V. (2024). Accounting, taxation, and control of small businesses in Poland and Ukraine: practical aspect. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4662/4701> (accessed 27 January 2025). [In Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 12.01.2025

Прийнята до публікації 26.01.2025

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Кошельок Г. В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: galas2811@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0331-0592>

**Грималюк А. В.**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри загальної економічної теорії та економічної політики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: andreigrim01@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8323-9193>

**Царьов О. С.**, аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: tsar4v@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1319-7680>

**Анотація.** Мета дослідження полягає у систематизації та поглибленні теоретичної бази поняття «інвестиційна привабливість» підприємства, у виділенні його характерних рис на основі аналізу наявних визначень у науковій літературі. У дослідженні використано діалектичний метод дослідження економічних явищ і процесів у їх взаємозв'язку та розвитку, методи синтезу та порівняння. Визначено, що інвестиційна привабливість може розглядатися на різних рівнях і щодо різних об'єктів: країна, галузь, регіон, підприємство. Підприємство у цій системі є кінцевою точкою вкладення коштів, де впроваджуються конкретні інвестиційні проекти. Практична значимість дослідження полягає у розкритті теоретичних аспектів інвестиційної привабливості, що може слугувати основою для прийняття управлінських рішень щодо фінансування та розвитку підприємства, а також забезпечення потенційних інвесторів необхідною інформацією для ухвалення інвестиційних рішень.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, фактори, риси, конкурентоспроможність, інтегральний показник.

## THEORETICAL ASPECTS OF THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE ENTERPRISE

**Koshelok V. Halyna**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: galas2811@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0331-0592>

**Grimalyuk V. Andrei**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of General Economic Theory and Economic Policy, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: andreigrim01@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8323-9193>

**Tsarov S. Olexandr**, Postgraduate Student, Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: tsar4v@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1319-7680>

**Abstract.** The aim of the study is to systematize and deepen the theoretical basis of the concept of "investment attractiveness" of an enterprise, as well as to identify its key characteristics based on an analysis of existing definitions in the scientific literature. Understanding this concept is crucial for forming enterprise strategies for capital attraction, which ensures financing for development and the implementation of investment projects. The study analyzed various approaches to defining investment attractiveness at the country, industry, region, and enterprise levels, which allowed for the identification of the main factors influencing this process. The research methodology involved applying the dialectical method to analyze economic phenomena and processes in their interconnection and development. Additionally, synthesis and comparison methods were used to identify common features and differences in the interpretation of the concept of "investment attractiveness." This approach not only clarified the essence of this concept but also allowed it to be examined in the context of the modern economic environment.

The results of the study confirmed that investment attractiveness can be assessed at various levels: for a country, industry, region, and also for an individual enterprise. An enterprise, in this system, is the final point where investments are directed and where

*specific projects are implemented that can influence the further development and financial stability of the organization. The practical significance of the study lies in its contribution to a better understanding of the theoretical aspects of investment attractiveness, which, in turn, can serve as a basis for making effective managerial decisions regarding the financing and development of enterprises. The findings provide investors with the necessary information to make informed investment decisions, thereby improving the efficiency of capital attraction and reducing investment risks.*

**Keywords:** investments, investment attractiveness, investment climate, factors, features, competitiveness, integral indicator.

## **JEL Classification: G320; D210; M200; O160**

**Постановка проблеми.** Інвестиційна привабливість підприємства є важливим показником, який відображає здатність підприємства залучати фінансові ресурси для подальшого розвитку та забезпечення стабільності на ринку. В умовах жорсткої конкуренції, глобалізації економіки та швидких технологічних змін підприємства повинні постійно підвищувати свою привабливість для інвесторів, щоб забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток. Інвестори орієнтуються на компанії, які демонструють фінансову стабільність, потенціал для розвитку, ефективне управління та здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Слід зазначити, що у 2024 році інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України зазнав невеликого зростання, склавши 2,49 бали з можливих 5 (порівнюючи з 2,44 балами у 2023 році), що свідчить про покращення інвестиційного клімату в країні. Ці дані представлені результатами останнього дослідження, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією за аналітичною підтримкою від Gradus Research.

За даними дослідження, проведеного нашими партнерами, Європейською Бізнес Асоціацією у співпраці з NEQSOL Holding, кількість компаній, які планують інвестувати в Україну, зросла до 70%. Цей показник на 13% вищий, ніж у попередньому році [1]. Основними факторами, що позитивно впливають на рівень інвестиційної привабливості країни є: статус кандидата на вступ до ЄС; скасування ЄС та низкою інших країн мит і квот на український експорт; транспортний безвіз з ЄС; диджиталізація державних послуг; включення української енергосистеми до об'єднаної енергосистеми Європи [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зроблено М. А. Усовим, який проаналізував наявні підходи до визначення інвестиційного клімату, інвестиційної привабливості та визначив взаємозв'язок категорій інвестиційної діяльності [2]. О. Б. Жихор та М. М. Москвич пропонують розглядати інвестиційну привабливість підприємства як об'єкт управління [3]. Автори низки робіт [4, 5, 6, 7] розглядають сутність інвестиційної привабливості підприємств і факторів, що на неї впливають, визначають методики оцінки інвестиційної привабливості підприємств, розкривають їх переваги та недоліки.

О. І. Пилипенко досліджено підходи до послідовності проведення аналізу інвестиційної привабливості для з'ясування оптимального переліку його компонентів на різних рівнях економіки [8]. Низка авторів [9] присвятила своє дослідження методам оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства у повоєнний період. Н. В. Вецепура та Н. В. Смагло розглядають підвищення інвестиційної привабливості підприємства з позицій стратегічного контексту [10]. А. Степанова та С. Кальний визначають інструментарій стратегічного аналізу в оцінюванні інвестиційної привабливості підприємства [11]. Отже, як показують результати дослідження, вивчення питання інвестиційної привабливості є актуальним і потребує подальшого дослідження, дискусій та обговорень.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Інвестиційна привабливість підприємства є складним багатогранним поняттям, яке охоплює безліч різних аспектів, що потребують глибокого теоретичного осмислення та практичного застосування. На наш погляд, слід проводити дослідження щодо систематизації та поглиблення теоретичної бази формування інвестиційної привабливості, визначення її характерних рис, що надалі стане важливим аспектом розвитку нових методів оцінки, а також дослідження змін, що відбуваються на ринках і впливають на інвестиційну привабливість.

**Мета дослідження** полягає у систематизації та поглибленні теоретичної бази поняття «інвестиційна привабливість» підприємства, у виділенні його характерних рис на основі аналізу у науковій літературі наявних визначень.

**Основний матеріал.** При переході до ринкової економіки інвестиції стали невід'ємною умовою економічного зростання в Україні. По суті, вони визначають майбутнє держави в цілому, окремого суб'єкта господарювання і є рушійним чинником розвитку економіки. Інвестиції виконують важливу роль на макrorівні, мезарівні і на мікрорівні будь-якої країни. Вони є основою для: розширеного відтворювального процесу; активізації інноваційної



діяльності; підвищення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності, оновлення номенклатури й асортименту товарів та послуг; зниження витрат на виробництво і збут продукції; збільшення об'єму реалізації та прибутку.

Терміни «інвестиції», «інвестиційна привабливість» походять від латинського слова *invest*, що означає вкладати, розміщати. У широкому розумінні інвестиції являють собою вкладення капіталу з метою його збільшення у майбутньому. Протягом усієї історії розвитку суспільства вчені різних країн світу намагалися дати визначення щодо інвестицій та пов'язаних з ними понять, які створюють категоріальний апарат одного з важливих напрямів економічної науки – інвестології. Так, у XVIII столітті Ф. Кене сформулював поняття інвестицій як суму початкових авансів або капітальних вкладень з метою одержання доходів. На його думку, інвестиції – це необхідні для виробництва витрати, які визначають вартість товарів [12, с. 241].

Вагомий внесок у розвиток світової інвестології зробив видатний український вчений, один із класиків політичної економії, М. І. Туган-Барановський, який активно вивчав проблеми інституціоналізму, теорії економічних криз і кон'юнктури. І хоча термін «інвестування» він у своїх роботах ніколи, по суті, не вживав, але під розміщенням капіталу мав на увазі саме інвестиції.

М. І. Туган-Барановський указував, що характер і спрямування розміщення капіталу пов'язані не лише з циклічністю економічного розвитку, а й із тим, що індустріалізм охопив багато країн світу. У коло капіталістичного цінового господарства втягнуто всі цивілізовані країни, деякі нові країни й галузі промисловості починають працювати тільки на збут. Народне господарство всього світу стає одним великим механізмом, кожен гвинтик якого має бути підігнаний так, щоб не гальмувати руху всієї машини. Закони вільної конкуренції, на думку українського вченого, свідчать тільки про те, що виробники не в змозі досягти рівності попиту і пропозиції на товари власними силами. З огляду на це, потрібні нові підходи до накопичення й розміщення, тобто інвестування капіталу.

Оцінюючи інституційно-інвестиційну теорію Туган-Барановського у поєднанні з його теорією цінності грошей, можна погодитися з тими дослідниками, які вважають, що видатний учений доводив корисність іноземних позик, якщо вони спрямовувалися у сферу виробництва, на підприємства, які потребують модернізації. Кредитів і позик, що призначаються для покриття дефіциту платіжного балансу, він не виправдовував [13].

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про інвестиційну діяльність» (1991 р.) інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [14].

До таких цінностей належать:

- кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери (крім векселів);
- рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності);
- майнові права інтелектуальної власності;
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»);
- права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності.

Деякі автори [15] стверджують, що приріст капіталу за рахунок інвестицій можна назвати процесом інвестування.

Таке трактування основного терміна «інвестиції» ілюструє винятково прагматичний підхід до потенційного інвестора з боку української держави. Зрозуміло, що досягнення соціального ефекту є однією з основних пріоритетних цілей державної економічної політики, однак для інвестора головною метою його діяльності є отримання прибутку.

У цьому законі надано визначення інвестиційної діяльності, під якою розуміють сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

У «Методиці інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій», розробленій Агенцією з питань запобігання банкрутств підприємств та організацій від 23.02.1998 р. № 22, інвестиції трактуються аналогічно [16].

У вітчизняній науковій літературі поняття «інвестиції» до 1991 р. ототожнювали з поняттям «капітальні вкладення». Зазвичай під ними розуміються вкладення, які забезпечують підприємству зміцнення й розвиток його матеріально-технічної бази, впровадження нових

технологій виробництва, зростання потужностей. Тобто під капітальними вкладеннями або виробничими інвестиціями розуміють сукупність одноразових витрат, що спрямовуються на просте і розширене відтворення основних фондів та об'єктів соціальної інфраструктури підприємства [17, с. 97].

До складу капітальних вкладень включають витрати на будівництво, реконструкцію, розширення, технічне переозброєння й підтримку потужностей діючих підприємств, а також на придбання обладнання, транспортних засобів та інших об'єктів основних засобів виробничого й невиробничого призначення.

Відтворювальна структура капітальних вкладень відображає співвідношення довгострокових витрат підприємства на нове будівництво, розширення, реконструкцію та технічне переозброєння і підтримання потужностей діючих підприємств.

За технологічною структурою капіталовкладення поділяються на витрати, пов'язані з будівельними й монтажними роботами, придбанням усіх видів устаткування, інструменту та інвентарю, іншими капітальними роботами та послугами.

Однак інвестиції також здійснюються у ліквідні активи, різні фінансові інструменти та деякі нематеріальні активи. Ми погоджуємося з думкою, що капітальні інвестиції слід трактувати як більш вузьке поняття, такі інвестиції можуть розглядатися лише як одна з форм інвестицій, але не як їхній аналог.

У багатьох визначеннях інвестиції – це вкладення грошових коштів, але на нашу думку – це вкладення у цінні папери. Отже, інвестування капіталу може здійснюватися не лише в грошовій, але й в інших формах.

Наприклад, І. А. Бланк визначає інвестиції як вкладання капіталу у всіх його формах з метою забезпечення його зростання, отримання поточного доходу або розв'язання певних соціальних задач [18, с. 341].

На наш погляд, заслуговує уваги таке визначення інвестиції – це сукупність довго-, середньо- та короткострокових вкладень коштів, майна й нематеріальних цінностей, які спрямовуються на виконання виробничих, соціальних, інноваційних, екологічних програм (проектів) з метою реального збереження інвестиційних ресурсів, збільшення прибутку (доходу), нарощування обсягів виробництва товарів (виконання робіт, послуг), впровадження інноваційних розробок, поліпшення соціально-побутових умов проживання людей та екологічних параметрів навколишнього середовища.

Зазначимо, що механізм державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні визначається законами «Про інвестиційну діяльність» (1991 р.) [14], «Про підприємництво» (1991 р.) [19], «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991 р.) [20], «Про режим іноземного інвестування» (1996 р.) [21], «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» (1996 р.) [22], «Про інститути спільного інвестування» (2001 р.) [23] тощо. Крім того, діє низка указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України, які формують політику державного регулювання інвестиційної діяльності у нашій країні.

Однак саме Конституція України є одним з основних нормативно-правових актів, які створюють правову основу для інституційного забезпечення інвестиційної діяльності.

Виходячи з цілей цього дослідження, розглянемо докладніше поняття «інвестиційна привабливість» (investment attractive). Починаючи приблизно з середини 90-х років минулого століття, вітчизняні вчені формують наукову базу щодо цього поняття, частково базуючись на досвіді західних колег, частково на власних економічних знаннях про категорію інвестиції.

Дослідження природи руху капіталів показують, що основним рушійним мотивом завжди є пошук умов для найбільш ефективного їх вкладення та одержання максимального прибутку. Для досягнення цієї мети на різних етапах розвитку міжнародних інвестиційних процесів формувалася і вдосконалювалася відповідна система вимог. Цим вимогам і головній меті інвесторів узагальнено й найбільш повно відповідає та сукупність умов сприятливого вкладання інвестицій, яка характеризує інвестиційну привабливість об'єкта інвестування.

В економічній літературі є різні підходи до визначення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання як сукупності умов, що забезпечують інвестиційну діяльність вітчизняних і закордонних інвесторів. Здійснимо критичний огляд сучасних публікацій щодо цього питання, яке нині досить актуальне для економіки України. Спробуємо згрупувати досить широке розмаїття думок та суджень щодо цього за окремими ознаками.

Насамперед зазначимо, що більшість авторів визнає: інвестиційна привабливість може розглядатися на різних рівнях і щодо різних об'єктів: країна, галузь, регіон, підприємство. Як зазначає О. І. Пилипенко, зважаючи на комплексність поняття «інвестиційна привабливість», у сучасних умовах розрізняють інвестиційну привабливість країни, регіону, галузі, ринку

та підприємства. Тому нині регулярно презентуються різного роду рейтинги інвестиційної привабливості, які є результатом як відокремленого, так і комплексного аналізу тенденцій розвитку макро-, мезо- і мікрорівнів економіки [8].

Г. О. Харламова, обговорюючи інвестиційну привабливість країни, зазначає: «Це позиція (імідж) країни у світовому інвестиційному русі капіталів порівняно з іншими країнами-реципієнтами, які залежать від рівня інвестиційного потенціалу та інвестиційних ризиків окремих її економічних і територіальних складових» [24, с. 75].

А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк у своєму фінансово-економічному словнику зазначають, що інвестиційна привабливість регіону «характеризується рівнем його загальноекономічного розвитку та розвитку інвестиційної інфраструктури, демографічними параметрами, розвитком ринкових відносин та комерційною інфраструктурою регіону, безпекою інвестиційної діяльності в регіоні» [25, с. 719], також вказують, що інвестиційний клімат – це сукупність політичних, соціальних та економічних чинників, що бере до уваги чужоземний інвестор, приймаючи рішення про здійснення інвестицій [25, с. 403].

В. Н. Шевцова, розглядаючи поняття інвестиційної привабливості галузі, дає йому таке визначення – це сукупність специфічних внутрішніх і зовнішніх чинників певної галузі, її фінансових показників, можливостей здійснення заходів корегування, на підставі яких складається довгостроковий прогноз тенденції її розвитку, що дозволяє залучити інвесторів на взаємовигідній основі з метою розвитку галузі, що розглядається [26, с. 44].

Зазначимо, що практично всі дослідники сходяться в одній думці: інвестиційна привабливість підприємства являє собою інтегральну (узагальнюючу, комплексну) характеристику об'єкта інвестування. Наприклад, А. П. Дука пише: «Інвестиційна привабливість – це інтегральна характеристика підприємств з позиції перспектив розвитку, обсягу і можливостей збуту продукції, ефективності використання активів і їх ліквідності, стану платоспроможності і фінансової стійкості» [27].

Визначення інвестиційної привабливості підприємства, що зустрічаються в економічній літературі, відрізняються досить широким розмаїттям. У результаті проведеного аналізу нами було виділено таку загальну ознаку: доцільність вкладання коштів.

Інвестиційна привабливість – це характеристика об'єкта або проєкту, що оцінює його доцільність для вкладання коштів з погляду очікуваного доходу, ризиків і термінів окупності.

На нашу думку, доцільність вкладання вільних коштів це важлива, але не єдина риса, що характеризує сутність інвестиційної привабливості підприємства. Вона відображає основний мотив, що спонукає рух капіталу інвестора у бік підприємства-реципієнта. Аналізуючи прямі іноземні інвестиції в українську економіку, І. В. Кадєєва зазначає, що за рахунок формування відповідної законодавчої бази необхідно проводити таку інвестиційну політику: для країни реципієнта – політику відкритості економіки, для іноземного інвестора – політику відкритості капіталу [28].

Другою рисою, що характеризує інвестиційну привабливість підприємства, є рівень задоволення вимог або інтересів інвестора.

Наприклад, у «Методиці інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств і організацій» інвестиційна привабливість визначена як «рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних і інших вимог або інтересів інвестора до конкретного підприємства, які можуть бути визначені або оцінені значеннями відповідних показників, у тому числі й інтегральною оцінкою» [16].

А. І. Бланк користується таким визначенням з тлумачного економічного словника: «Інвестиційна привабливість - узагальнююча характеристика переваг і недоліків інвестування окремих напрямків і об'єктів з позиції окремого інвестора» [18].

Деякі автори дають таке визначення інвестиційної привабливості – це сукупність характеристик, що дозволяє потенційному інвестору оцінити, наскільки той або інший об'єкт інвестицій привабливіший від інших для вкладення наявних коштів [29, с. 247]. Ступінь інвестиційної привабливості є визначальною умовою активної інвестиційної діяльності, а отже, і ефективного соціально-економічного розвитку регіональної економіки.

Інвестиційна привабливість як рівень задоволення вимог або інтересів інвестора визначає, наскільки конкретний об'єкт або проєкт відповідає очікуванням та потребам інвестора. Це поняття враховує індивідуальні цілі, пріоритети та обмеження кожного інвестора, забезпечуючи оцінку інвестиційної можливості з урахуванням особистих критеріїв.

Інвестори мають різні цілі, такі як збереження капіталу, отримання регулярного доходу, довгострокове зростання вартості або спекулятивний прибуток. Інвестиційна привабливість визначається тим, наскільки обраний об'єкт здатен реалізувати ці цілі.



Інвестиційна привабливість як рівень задоволення вимог або інтересів інвестора є багатовимірним поняттям, яке враховує індивідуальні потреби, цілі та обмеження кожного інвестора. Оцінка інвестиційної привабливості повинна бути комплексною та враховувати всі ключові фактори, що впливають на досягнення бажаних результатів. Це дозволяє інвесторам приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати свій інвестиційний портфель відповідно до власних пріоритетів.

На наш погляд, ця риса підкреслює суб'єктивний бік відношень «інвестор – реципієнт», домінуючу роль саме інвестора у цьому процесі. Очевидно, що ця риса є важливою, але не єдиною у тлумаченні поняття, що обговорюється.

Характеристика фінансово-майнового стану підприємства та перспективи його розвитку є ще однією рисою, що розкриває інвестиційну привабливість підприємства та впливає на вартість підприємства.

Т. П. Смержанюк та Т. В. Шрам визначають інвестиційну привабливість як сукупність економіко-психологічних показників підприємства, що визначають для інвестора можливість одержання максимального прибутку при мінімальному ризику вкладення коштів. При оцінці інвестиційної привабливості розглядають такі аспекти: привабливість продукції підприємства, кадрова, інноваційна, фінансова, територіальна, екологічна й соціальна привабливість, інвестиційний ризик [30].

С. Ф. Покропивний вважає, що інвестиційна привабливість підприємства – це інтегрована фінансово-економічна оцінка тієї чи іншої фірми як потенційного об'єкта інвестування. Вона використовується інституційними та індивідуальними інвесторами для визначення доцільності та ефективності вкладення власного капіталу. Для оцінки інвестиційної привабливості підприємства як об'єкта інвестування пріоритетне значення мають лише деякі показники його стану (аналіз оборотності активів, аналіз прибутковості капіталу, аналіз ліквідності активів, аналіз фінансової стійкості) [31].

Г. В. Козаченко та ін. підкреслюють, що інвестиційна привабливість – це інтегральна характеристика підприємства як об'єкта майнового інвестування з позиції перспектив розвитку (динаміки обсягів продажу, конкурентоспроможності продукції), ефективності використання ресурсів і активів, ліквідності, стану платоспроможності й фінансової стійкості, а також значення низки неформалізованих показників [32].

На нашу думку, характеристика інвестиційної привабливості підприємства лише як оцінка його фінансових показників не завжди є достатньою для інвестора. Результати аналізу й оцінки фінансового стану підприємства повинні бути доповнені ще й дослідженням його виробничого, кадрового потенціалу, нематеріальних факторів тощо.

Ще однією з рис, що характеризують інвестиційну привабливість є сукупність об'єктивних та суб'єктивних (зовнішніх та внутрішніх) умов.

Так, Г. В. Козаченко та ін. вказують, що інвестиційна привабливість – це сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на макро-, мезо- та мікрорівнях [32, с. 45].

М. Жук вважає, що інвестиційна привабливість – це сукупність соціально-економічних, суспільно-політичних, природних, екологічних та інших умов, які безпосередньо визначають масштаби, обсяги і темпи залучення інвестицій [33, с. 112].

І. Матюшенко стверджує, що інвестиційна привабливість – це сукупність політичних, правових, економічних і соціальних умов, що забезпечують інвестиційну діяльність вітчизняних і зарубіжних інвесторів [34, с. 26].

І. І. Вініченко засвідчує, що інвестиційна привабливість – це економічна категорія, яка характеризується не тільки стійкістю фінансового стану підприємства, рівнем його фінансових результатів, курсом акцій і величиною виплачуваних дивідендів, а й іміджем підприємства, конкурентоспроможністю його продукції, ступенем ризикованості вкладень. Особливе значення для посилення інвестиційної привабливості має активність інноваційної діяльності [35].

На наш погляд, таке трактування поняття інвестиційної привабливості є більш широким, повним і всеосяжним, воно охоплює як суб'єктивні, так і об'єктивні сторони діяльності підприємства, його внутрішні та зовнішні чинники.

На нашу думку, можна виділити ще один підхід до визначення поняття інвестиційної привабливості, це розглядання його як сукупності двох факторів: інвестиційного потенціалу (кількісна характеристика) та інвестиційного ризику (якісна характеристика). Під інвестиційним потенціалом розуміють сукупність об'єктивних передумов для здійснення інвестування, які можуть бути виражені у кількісних показниках. Інша складова



інвестиційної привабливості, поняття «інвестиційний ризик», відображає доцільність здійснення капіталовкладень у цей об'єкт, вірогідність втрати інвестицій або доходу від них.

Т. Г. Китайчук підкреслює, що важливим стає вивчення взаємодії між інвестиційною привабливістю та інвестиційним потенціалом. Ця взаємодія розкриває внутрішній механізм інвестиційної діяльності як двигуна розвитку виробництва. Водночас інвестиційна привабливість визначає загальну оцінку переваг та недоліків інвестування у конкретні напрямки та об'єкти з позиції кожного окремого інвестора [36].

Ми певною мірою погоджуємось з І. В. Нападовською, яка дала розгорнуту й серйозну критику сучасному стану визначення поняття та сутності інвестиційної привабливості підприємства, що існує в економічній літературі [37].

Вона справедливо вказує, що різні джерела пов'язують з явищем інвестиційної привабливості різні поняття і з жодним з них не можна повністю погодитися. Передусім інвестиційна привабливість – це властивість, якісна ознака підприємства, що є причиною виникнення такого розмаїття її тлумачень. І. В. Нападовська пише, що процес опрацювання визначення треба розпочати з того, що поняття інвестиційної привабливості, по суті, є похідним від поняття інвестицій і водночас визначає їх подальшу реалізацію. Найкращою ілюстрацією цього твердження є подання інвестиційної привабливості за аналогією з технологією виробництва у вигляді чорної скриньки, де на вході знаходяться суб'єктивні судження й очікування, які потенційний інвестор пов'язує з майбутніми інвестиціями, а на виході – практичне вкладення коштів у тій чи іншій формі у підприємство.

З цього вона робить висновок, що інвестиційна привабливість має двоїсту природу. З одного боку, інвестиційна привабливість суб'єктивна, оскільки пов'язана з особистим судженням інвестора, що прагне до реалізації своїх конкретних цілей.

З іншого боку, як зазначає І. В. Нападовська, інвестиційна привабливість обумовлена результатами господарської діяльності в минулому, у зв'язку з якими наявні певні ефективні місця вкладення капіталу. Однак ці перспективні напрямки до моменту реалізації інвестиції існують лише в потенції й отримання реальних економічних вигід від них на практиці не визначене. Отже, інвестиційна привабливість може бути розглянута як можливість, передумова виникнення майбутніх інвестицій як наслідку минулих результатів господарської діяльності, оцінених потенційним інвестором. Отже, вона не тільки існує об'єктивно до моменту прийняття інвестиційного рішення, а й обумовлює формування й обсяги майбутнього інвестиційного капіталу, його форми та напрямки застосування.

Двоїстість характеру інвестиційної привабливості виявляється й щодо часового інтервалу (а точніше, розбіжності в ньому), з позиції якого її сприймає інвестор і сам об'єкт потенційного інвестування. Якщо для першого це вкладення капіталу в майбутнє, передчуття максимізації корисності у наступних періодах, заради якого він відмовляється від споживання капіталу зараз, то для другого вона втілена в сукупності результатів перебігу певних процесів та впливу тих чи інших чинників у минулому. Ці позиції окреслюють крайні точки часового відтинку інвестиційної привабливості.

І. В. Нападовська надає таке визначення поняттю, що обговорюється: «Інвестиційна привабливість – це системна сукупність потенційних можливостей, обумовлена минулим інвестиційним досвідом, яка в той же час визначає майбутнє застосування капіталу на конкретному підприємстві. Інвестиційна привабливість визначає не тільки і не стільки вкладення тимчасово вільних коштів інвестора саме по собі, а й обсяг інвестицій. Залежно від надійності отримання або ризику неотримання очікуваного результату, очікуваної рентабельності інвестицій і часу, за який вони повністю повернуться, потенційний інвестор ухвалить рішення щодо частки вільного капіталу, яку слід вкласти в це підприємство» [37].

На нашу думку, дійсно, не можна погодитися з жодним визначенням інвестиційної привабливості підприємства, які були наведені вище. Але, з іншого боку, незважаючи на їхню неповноту, неможливо й спростувати жодне визначення як хибне, суперечливе, неправильне твердження. Кожне з них відображає певну особливість цього поняття, характеризує конкретну рису сутності інвестиційної привабливості підприємства. Висновок, якого ми дійшли, один – це складне атрибутивне поняття, яке відображає відносини між інвестором і реципієнтом щодо можливого вкладання коштів першого у фінансово-господарську діяльність другого.

Воно являє собою інтегральну (узагальнюючу, комплексну) характеристику підприємства, яка віддзеркалює доцільність вкладання в нього коштів, ступінь задоволення вимог або інтересів інвестора, рівень фінансово-майнового стану підприємства та перспектив його розвитку, сукупність зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування. Природа

інвестиційної привабливості підприємства двоїста, вона поєднує суб'єктивні та об'єктивні, потенційні та реальні начала.

На наш погляд, інвестиційна привабливість має розглядатися не тільки як деяка фінансово-економічна характеристика підприємства, а як модель його кількісних і якісних показників – оцінок зовнішнього середовища (політичного, економічного, правового, соціального) та внутрішнього – оцінок його економічних, фінансових результатів, технічного потенціалу, що дасть змогу аналізувати проміжні та кінцеву досліджувані ознаки у системі. Такий підхід дозволить представити підприємство як одиницю у сукупному ринковому середовищі, як систему фінансово-економічних показників.

Деякі автори пропонують визначати інвестиційну привабливість через інші економічні поняття та категорії, наприклад, через конкурентоспроможність, прибутковість підприємства тощо. Так, А. П. Гайдучкий зазначає, що з метою оцінки рівня інвестиційної привабливості доцільно використати поняття інвестиційної конкурентоспроможності [38].

Нагадаємо, що конкурентоспроможність – це здатність певного класу об'єктів (товарів, підприємств, галузей, регіонів, країн) займати конкурентну ринкову позицію. Але, на відміну від конкурентоспроможності, товар не є об'єктом дослідження інвестиційної привабливості. Причому зв'язок між цими поняттями, як правило, прямий, тобто з підвищенням конкурентоспроможності об'єкта підвищується також його інвестиційна привабливість. Водночас підвищення рівня інвестиційної привабливості об'єкта зазвичай супроводжується зростанням його конкурентоздатності.

Інвестиційна привабливість дає відповідь на питання, яке з декількох підприємств є більш привабливим для вкладання коштів інвестором і здатне приносити прибуток у майбутньому, а конкурентоспроможність – характеризує ступінь відповідності певного класу об'єктів конкретним ринковим вимогам: пропозиції товару – попиту; підприємства – здатності забезпечити ринкові переваги; країни, регіону, галузі – економічній та соціальній моделі розвитку.

На думку І. Кривов'язюк та В. Бучко, спостерігається досить стійкий зв'язок між прибутком підприємств та рівнем їхньої інвестиційної привабливості. Зниження норми підприємницького прибутку, рентабельності реалізованої продукції, чистої рентабельності підприємства, чистої рентабельності власного капіталу, валової прибутковості продажу, зменшення виручки від реалізації продукції, а отже, і зниження загального рівня прибутку зменшує можливість отримання інвестицій. Максимальне підвищення інвестиційної привабливості повинно бути першочерговим завданням підприємства, яке прагне вижити в умовах конкурентної боротьби [39].

Ми не заперечуємо наявності об'єктивного причинно-наслідкового зв'язку між наведеними поняттями, але визначати одне з них через інше вважаємо недоцільним і безперспективним, оскільки кожне з них видається досить складним, атрибутивним, багаторівневим, тобто являє собою предмет спеціального дослідження.

**Висновки.** Отже, інвестиційна привабливість може розглядатися на різних рівнях і щодо різних об'єктів: країна, галузь, регіон, підприємство. Підприємство у цій системі є кінцевою точкою вкладання коштів, де впроваджуються конкретні інвестиційні проекти. Численні визначення інвестиційної привабливості підприємства, що є в економічній літературі, містять такі її ознаки як інтегральної (узагальнюючої, комплексної) характеристики об'єкта інвестування щодо: доцільності вкладання коштів; рівня задоволення вимог або інтересів інвестора; фінансово-майнового стану підприємства та перспектив його розвитку; сукупності об'єктивних та суб'єктивних (зовнішніх та внутрішніх) умов. Інвестиційна привабливість має двоїсту природу. З одного боку, інвестиційна привабливість суб'єктивна, оскільки пов'язана з особистим судженням інвестора, який прагне реалізації своїх конкретних цілей. А з іншого боку, вона існує об'єктивно й визначається станом зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства. Перспективи подальших досліджень цієї проблеми передбачають дослідження інвестиційного клімату, інвестиційної активності підприємств за умов невизначеності.

### Список літератури

1. Сайт UkraineInvest. Інвестиційний клімат в Україні покращується. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/investycijnyj-klimat-v-ukrayini-pokrashhuyetsya-70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/> (дата звернення 20.12.2024).
2. Усов М. А. Сутність інвестиційної привабливості, як напрям залучення інвестиційних ресурсів. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://surl.li/hlguby> (дата звернення 20.10.2024).

3. Жихор О. Б., Москвич М. М. Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкт управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2014. № 2 (13). С. 118–123. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i13.25131> (дата звернення 20.10.2024).
4. Аранчій Д. С., Гончаренко С. А. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3. Т. 2. С. 59–64.
5. Гончаров В. М., Білоусова М. М. Інвестиційна привабливість підприємства: сутність та фактори впливу. URL: <http://surl.li/bkpxid> (дата звернення 20.10.2024).
6. Ткачук І. І., Спіцина Ю. Г. Сутність поняття «інвестиційна привабливість підприємства». *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. № 5(67). С. 124–129.
7. Роганова Г. О. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу, методичні підходи. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2019. № 4 (24). С. 28–34. DOI: 10.31435/rsglobal\_ijite/30062019/6531.
8. Пилипенко О. І. Методика аналізу інвестиційної привабливості підприємства: макро- і мікроекономічний аспекти. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2009. № 4 (50) С. 120–127. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2009-4\(50\)-120-127](https://doi.org/10.26642/jen-2009-4(50)-120-127) (дата звернення 20.10.2024).
9. Петрашевська А. Д., Колонтай С. М., Романюк В. К. Методи оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства в повоєнний період. *Економічний простір*. 2024. № 19. С. 345–347. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-57>.
10. Вецепура Н. В., Смагло Н. В. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства з позицій стратегічного контексту. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (118). С. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-9>.
11. Степанова А., Кальний С. Інструментарій стратегічного аналізу в оцінюванні інвестиційної привабливості підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/17>. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/17> (дата звернення 20.10.2024).
12. Спаський Г. В. Соціально-економічна сутність інвестицій в агропромисловий комплекс. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2008. № 2. С. 241–245.
13. Туган-Барановський М. І. Економічні нариси. URL: <http://surl.li/iamahf> (дата звернення 20.10.2024).
14. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 №1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення 20.10.2024).
15. Єфремова А. О., Скороход І. Теоретичні аспекти інвестиційної діяльності підприємства. URL: <http://surl.li/mvmois> (дата звернення 20.10.2024).
16. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, за наказом Агентства з питань запобігання банкрутству від 23.02.98 № 22. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG2654> (дата звернення 20.10.2024).
17. Бондар М. І. Інвестиційна діяльність: методика та організація обліку і контролю: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 256 с.
18. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. К.: Ніка-Центр, Ельга, 2002. 528 с.
19. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991. № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення 20.10.2024).
20. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 20.10.2024).
21. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 07.03.1996 № 85/ 96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 20.10.2024).
22. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.1996 № 448/ 96-ВР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/zakon-ukrani-proderzhavne-regulyuvannya-rinku-tsnnih-paperv-v-ukran-2/> (дата звернення 20.10.2024).
23. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 15.03.2001 № 2299-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text> (дата звернення 20.10.2024).
24. Харламова Г. О. Економіко-математичне моделювання інвестиційного потенціалу України в умовах глобалізації : дис. к.е.н. : 08.00.11 / Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2008. 261 с.
25. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1072 с.



26. Шевцова В. М. Оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості галузі. Економіка та управління. 2005. № 4. С. 44; 2005. № 5. С. 74-75.
27. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: навч. посібн. 2-е вид. К. : Каравела, 2008. 432 с.
28. Кадеєва І. В., Гура А. О. Прямі іноземні інвестиції і розвиток української економіки. URL: <http://surl.li/jigyeh> (дата звернення 20.10.2024).
29. Андреева Т. Є., Опікунова Н. В., Ненахова О. О. Основні складові інвестиційної привабливості. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 33. С. 247-251.
30. Сморганюк Т. П., Шрам Т. В., Рогальський Ф. Б. Документаційне забезпечення управління: навч. посіб. К.: Вища школа, 2007. 254 с.
31. Поддєрьогін А. М., Корнилюк А. В. Фінансовий стан та інвестиційна привабливість підприємств харчової промисловості України. Економіка і регіон. 2009. № 1 (20). С. 94–100.
32. Козаченко Г. В. Управління інвестиціями на підприємстві : монографія. К. : Лібра, 2014. 368 с.
33. Жук М. В. Регіональна економіка : підручник. Київ : Академія, 2008. 416 с.
34. Матюшенко І. Ю. Міжнародний інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 520 с.
35. Вініченко І. І. Удосконалення методики оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 5. С. 8-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2009\\_5\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_5_3). (дата звернення 20.10.2024).
36. Китайчук Т. Г. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65> URL:<http://surl.li/wtsdue> (дата звернення 20.10.2024).
37. Нападівська І. В. Теоретичні та методологічні аспекти дослідження інвестиційної привабливості підприємств України. Вісник ДонДУЕТ імені М. Туган-Барановського. 2006. №4 (28). С. 246-251.
38. Гайдуцький А. Інвестиційна конкурентоспроможність як мотиваційний чинник залучення іноземного капіталу. Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. 2004. № 5 (14). С. 26-33.
39. Кривов'язюк І., Бучко В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. Економічні науки. Серія: Економічна теорія та економічна історія. 2007. № 7. С. 220-232.

## References

1. The investment climate in Ukraine is improving. (2024). Official web-site UkraineInvest. Retrieved from <https://ukraineinvest.gov.ua/news/investycijnyj-klimat-v-ukrayini-pokrashhuyetsya-70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/> (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
2. Usov, M. A. (2018). The essence of investment attractiveness as a direction for attracting investment resources. *Efektivna ekonomika*, 8. Retrieved from <http://surl.li/hlguby> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
3. Zhykhor, O. B., Moskvych, M. M. (2014). Investment attractiveness of an enterprise as an object of management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (13), 118–123. Retrieved from <http://surl.li/mjytov> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
4. Aranchij, D. S., Honcharenko, S. A. (2011). Investment attractiveness of enterprises: essence, influencing factors and assessment of existing analysis methods. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi aharnoi akademii*, 3, 2, 59-64. [In Ukrainian].
5. Honcharov, V. M., Bilousova, M. M. Investment attractiveness of an enterprise: essence and influencing factors. Retrieved from <http://surl.li/bkpxid> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
6. Tkachuk, I. I., Spitsyna, Yu. H. (2018). The essence of the concept of "investment attractiveness of an enterprise". *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 5(67), 124-129. [In Ukrainian].
7. Rohanova, H. O. (2019). Investment attractiveness of enterprises: essence, influencing factors, methodological approaches. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4 (24), 28-34. [In Ukrainian].
8. Pylypenko, O. I. (2009). Methodology for analyzing the investment attractiveness of an enterprise: macroeconomic and microeconomic aspects. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia*



- ta administruvannia, 4 (50), 120–127. Retrieved from <http://surl.li/nlvbrv> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
9. Petrashevs'ka, A. D., Kolontaj, S. M. & Romaniuk, V. K. (2024). Methods for assessing the level of investment attractiveness of an enterprise in the post-war period. *Ekonomichnyj prostir*, 19, 345-347. [In Ukrainian].
10. Vetsepura, N. V., Smahlo, N. V. (2021). Increasing the investment attractiveness of the enterprise from the perspective of the strategic context. *Derzhava ta rehiony*, 1 (118), 57-64. [In Ukrainian].
11. Stepanova, A., Kal'nyj, S. (2023). Strategic analysis tools for assessing the investment attractiveness of an enterprise. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, № 2 (223), 143-149. Retrieved from <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/17> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
12. Spas'kyj, H. V. (2008). Socio-economic essence of investments in the agro-industrial complex. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, 2, 241-245. [In Ukrainian].
13. Tuhon-Baranovs'kyj, M. I. *Ekonomichni narysy*. Retrieved from <http://surl.li/iamahf> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). About investment activities (Act No. 1560-XII., September 18). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
15. Yefremova, A. O., Skorokhod, I. Theoretical aspects of the investment activity of the enterprise. Retrieved from <http://surl.li/mvmois> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
16. Bankruptcy Prevention Agency. (1998). Methodology for integrated assessment of investment attractiveness of enterprises and organizations (Act No. 22, February 23). Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/REG2654> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
17. Bondar, M. I. (2008). *Investytsijna diial'nist': metodyka ta orhanizatsiia obliku i kontroliu*. K.: KNEU Monograph. [In Ukrainian].
18. Blank, I. A. (2008). *Finansovyj menedzhment*. K.: Nika-Tsentr, El'ha [In Ukrainian].
19. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). About entrepreneurship (Act No. 698-XII, February 7). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
20. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). About foreign economic activity (Act No. 959-XII, April 16). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
21. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). About the foreign investment regime (Act No. 85/96-BP, March 7). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
22. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). On state regulation of the securities market in Ukraine (Act No. 448/96-BP, October 30). Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/documents/zakon-ukrani-pro-derzhavne-regulyuvannya-rinku-tsnnih-paperv-v-ukran-2/>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
23. Verkhovna Rada of Ukraine. (2001). About collective investment institutions (Act No. 2299-III, March 15). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
24. Kharlamova, H. O. (2008). Economic and mathematical modeling of Ukraine's investment potential in the context of globalization. (Abstract of Ph.D. Thesis). Mathematical methods, models and information technologies in economics. Kyiv: Taras Shevchenko National University.
25. Zahorodnij, A. H., Vozniuk, H. L. (2007). *Financial and Economic Dictionary*. K.: Znannia. [In Ukrainian].
26. Shevtsova, V. M. (2005). Assessment and forecasting of the investment attractiveness of the industry. *Ekonomika ta upravlinnia*, 4., 44; 5, 74-75. [In Ukrainian].
27. Duka, A. P. (2008). *Teoriia ta praktyka investytsijnoi diial'nosti*. Investuvannia. (2nd ed.). K.: Karavela [In Ukrainian].
28. Kadeieva, I. V., Hura, A. O. (2024). Foreign direct investment and the development of the Ukrainian economy. Retrieved from <http://surl.li/jigyeh> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
29. Andrieieva, T. Ye., Opikunova, N. V. & Nienakhova, O. O. (2019). The main components of investment attractiveness. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 33, 247-251. [In Ukrainian].

30. Smorzhaniuk, T. P., Shram, T. V. & Rohal's'kyj, F. B. (2007). Dokumentatsijne zabezpechennia upravlinnia. K.: Vyscha shkola [In Ukrainian].
31. Poddier'ohin, A.M. & Kornyluk, A.V. (2009). Financial condition and investment attractiveness of food industry enterprises in Ukraine. *Ekonomika i rehion*, 1 (20), 94–100. [In Ukrainian].
32. Kozachenko, H. V. (2014). Upravlinnia investytsiiamy na pidpriemstvi. K.: Libra. Monograph. [In Ukrainian].
33. Zhuk, M. V. (2008). Rehional'na ekonomika : pidruchnyk. K.: Akademiia. [In Ukrainian].
34. Matiushenko, I. Yu. (2020). Mizhnarodnyj investytsijnyj menedzhment. Kharkiv: Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia [In Ukrainian].
35. Vinichenko, I. I. (2009). Improving the methodology for assessing the investment attractiveness of agricultural enterprises. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5, 8-11. Retrieved from <http://surl.li/ckmxkd> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
36. Kytajchuk, T. H. (2023). Investment attractiveness: theoretical analysis and influencing factors. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 54. Retrieved from <http://surl.li/wtsdue> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
37. Napadovs'ka, I. V. (2006). Theoretical and methodological aspects of researching the investment attractiveness of Ukrainian enterprises. *Visnyk DonDUET imeni M. Tuhana-Baranovs'koho*, 4 (28), 246-251. [In Ukrainian].
38. Hajduts'kyj, A. (2004). Investment competitiveness as a motivational factor for attracting foreign capital. *Konkurentsia. Visnyk Antymonopol'noho komitetu Ukrainy*, 5 (14), 26-33. [In Ukrainian].
39. Kryvov'iazuk, I., Buchko, V. (2007). Investment activity of an enterprise: essence, analysis methodology and ways to increase its efficiency. *Ekonomichni nauky. Seriia: Ekonomichna teoriia ta ekonomichna istoriia*, 7, 220-232. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.01.2025

Прийнята до публікації 20.01.2025

## ~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК: 338.48:640.4]:005.412(06)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-69-77>

### QUALITY OF PROVIDED GASTRONOMIC SERVICES – MYSTERY SHOPPING RESULTS

**Hvizdová Eva, Ph.D.**, Associate Professor (Economics), Vice-Rector for Studies College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Prešov, Slovakia  
Email: [hvizdova@ismo.sk](mailto:hvizdova@ismo.sk)  
ORCID: 0000-0002-8726-4388

**Abstract:** The study is devoted to the analysis of service quality in the region of Eastern Slovakia, thereby filling a certain gap. So far, there have been only nationwide research and surveys in the mentioned area. The aim of the study is to obtain knowledge and empirical data on the quality of services in Eastern Slovakia. The author achieves this goal by analyzing the quality of services in selected Slovak cities. The method is data collection, analysis and generalization. The author uses the Mystery Shopping method. To measure the effectiveness of services, the authors used the following models: SERVQUAL, DINESERV and Kano. By evaluating various criteria—staff professionalism, service speed, hygiene, and overall atmosphere—this approach provides an objective assessment of the customer experience. The findings help businesses identify strengths and weaknesses, allowing them to refine their service strategies, enhance customer satisfaction, and maintain competitiveness in the evolving gastronomic sector. The basic research question of the paper can be formulated as follows: To what extent do the above factors affect customer satisfaction. The results show that some business entities provided very high-quality services, while shortcomings were found elsewhere. Stable customers were acquired by those establishments whose services were of high quality. The presented study also contains recommendations. These consist of analyzing customer feedback, training staff, investing in technology, and also accepting trends.  
**Keywords:** Mystery Shopping method, gastronomic services, Eastern Slovakia, quality factors

### ЯКІСТЬ НАДАННЯ ГАСТРОНОМІЧНИХ ПОСЛУГ – РЕЗУЛЬТАТИ ТАЄМНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

**Гвіздова Єва**, кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчальної роботи, , Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшіві, Пряшів, Словаччина  
Email: [hvizdova@ismo.sk](mailto:hvizdova@ismo.sk)  
ORCID: 0000-0002-8726-4388

**Анотація.** Дослідження присвячене аналізу якості послуг у регіоні Східної Словаччини. Поки що у згаданій сфері проводились лише загальнодержавні дослідження та опитування. Метою дослідження є отримання знань та емпіричних даних щодо якості послуг у Східній Словаччині. Авторка досягає цієї мети, аналізуючи якість послуг у вибраних містах Словаччини. Метод полягає в зборі, аналізі та узагальненні даних. Автор використовує метод Mystery Shopping. Для вимірювання ефективності послуг авторка використовує такі моделі: SERVQUAL, DINESERV і Kano. Оцінюючи різні критерії — професіоналізм персоналу, швидкість обслуговування, гігієну та загальну атмосферу — цей підхід забезпечує об'єктивну оцінку клієнтського досвіду. Отримані результати допомагають компаніям визначити сильні та слабкі сторони, дозволяючи їм удосконалювати свої стратегії надання послуг, підвищувати задоволеність клієнтів і підтримувати конкурентоспроможність у гастрономічному секторі, що розвивається. Основне дослідницьке питання статті можна сформулювати так: якою мірою перераховані фактори впливають на задоволеність споживачів. Результати показали, що одні суб'єкти господарювання надали дуже якісні послуги, а в інших були виявлені недоліки. Стабільних клієнтів придбали ті заклади, чийі послуги були якісними. Представлене дослідження також містить рекомендації. Вони складаються з аналізу відгуків клієнтів, навчання персоналу, інвестування в технології, а також визначення прийняття тенденцій.

**Ключові слова:** метод Mystery Shopping, гастрономічні послуги, Східна Словаччина, фактори якості

#### JEL Classification: M300

**Formulation of the Problem.** The quality of gastronomic services is a crucial factor influencing customer satisfaction, business success, and overall competitiveness in the industry. However, challenges such as inconsistent service quality, hygiene concerns, and the lack of standardized evaluation methods persist in the sector. Increasing customer expectations and the need for continuous innovation necessitate a comprehensive assessment and improvement of service standards. Despite the growing importance of customer experience in gastronomy, research on

service quality in Eastern Slovakia remains limited. Existing studies primarily focus on broad national or international contexts, leaving a gap in localized, detailed assessments.

This study aims to address this gap by analyzing service quality in selected Slovak cities using the Mystery Shopping method. The key research question is: To what extent do different factors, such as staff professionalism, hygiene, and service speed, influence customer satisfaction in the gastronomy sector? Understanding these factors is crucial for businesses seeking to enhance their services and for policymakers aiming to establish quality standards in the industry. By identifying service deficiencies and best practices, this research contributes to practical recommendations that can drive improvements in the gastronomic sector. *Evaluation and Findings:* The evaluation criteria included first impressions, general atmosphere, staff communication, service speed, cleanliness, food presentation and taste, inventory condition, accessibility, and compliance with hygiene measures. The research highlights that service quality in gastronomy is a multifaceted process influenced by product quality, personnel professionalism, physical environment, pricing strategies, digitalization, and sustainability trends. Models such as SERVQUAL, DINESERV, and Kano were utilized to measure service effectiveness. The findings indicate that while some establishments excelled in providing high-quality services, others exhibited weaknesses in hygiene, customer interaction, and atmosphere. Businesses that consistently delivered superior service achieved higher customer satisfaction and loyalty. The study provides recommendations for improving service quality, including staff training, customer feedback mechanisms, investment in technology, and adaptation to emerging trends such as environmental sustainability and experiential dining. The research underscores the importance of continuous quality management in the gastronomic sector. To maintain competitiveness, businesses must actively monitor market trends, adapt to customer preferences, and ensure a holistic approach to service excellence. Implementing these strategies can enhance customer satisfaction, strengthen market positioning, and contribute to the overall development of the industry.

**Analysis of Recent Research and Publications.** This section examines recent research and publications focusing on the assessment of service quality in the gastronomy sector. *Assessing Food and Service Quality in Hospitality.* A study by Idowu and Ogunlade (October 2024) investigated the relationship between food quality, service quality, guest satisfaction, and customers' intention to revisit in the hospitality industry. The research highlighted that both food and service quality are pivotal in achieving guest satisfaction, which, in turn, influences customers' likelihood of returning. The study utilized questionnaires distributed among hotel guests to gather data, emphasizing the importance of maintaining high standards in both food and service to ensure customer loyalty (Idowu & Ogunlade, 2024, ResearchGate.net).

*Mystery Shopping as a Tool for Evaluating Catering Services.* Recent research has explored the use of mystery shopping as a method for assessing the quality of catering services. This approach involves evaluators posing as regular customers to objectively assess various aspects of service delivery. The findings suggest that mystery shopping can effectively identify areas needing improvement, thereby enhancing overall service quality in the catering industry (Lončarič, Perišič-Prodan, & Župan, 2024, ResearchGate.net). *Service Quality Factors Influencing Customer Satisfaction in Restaurants.* A study conducted six months ago investigated the impact of different service quality factors on customer satisfaction in restaurants. The research identified key elements such as tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy as significant contributors to customer satisfaction. The study employed factor analysis, correlation, and regression techniques to analyze data collected from 630 randomly selected customers, providing valuable insights into the determinants of customer satisfaction in the restaurant industry (Vasani, Thakarar, & Abdulkareem, 2024, ResearchGate.net). *Service Quality Assessment in Gastronomic Festivals.* An article published in the journal Sustainability proposed a service quality evaluation model specifically designed for gastronomic festivals. The study emphasized the lack of standardized methods for assessing service quality at such events and introduced a tailored model to fill this gap. The research, conducted at the Raíces Gastronomic Festival in Guayaquil, Ecuador, aimed to provide a framework for evaluating and improving service quality in gastronomic festivals (Campoverde-Aguirre et al., 2022, MDPI.com). *Mystery Shopper Technique in Hotel Gastronomy Services.* A study by Wszendybył-Skulska (April 2015) explored the application of the mystery shopper technique as a means of improving hotel gastronomy services. The research highlighted that this technique allows for an evaluation of services from a customer's perspective, identifying both strengths and areas for improvement. The findings suggest that implementing mystery shopper assessments can lead to significant enhancements in service quality (Wszendybył-Skulska, 2015, ResearchGate.net).



These studies collectively underscore the critical importance of assessing and improving service quality in the gastronomy sector. They highlight various methodologies, including customer satisfaction surveys and mystery shopping, as effective tools for identifying areas of improvement and enhancing overall service delivery. By utilizing these methods, businesses can optimize customer experience, maintain competitive advantage, and ensure higher levels of service excellence.

**Contribution, Methodology, and Methodological Procedures.** *Study Overview.* The study assessed restaurants and fast-food establishments in the Eastern Slovak region (Prešov, Bardejov, and Košice). The primary aim was to objectively evaluate the quality of services provided, identify strengths and weaknesses, and offer recommendations for improvement. Cities and establishments were randomly selected for the study, and the assessment was conducted based on established criteria. The goal was to gain insights into service quality and the overall customer experience.

#### *Assessment Criteria*

The evaluation focused on various aspects of service quality, including:

**First Impression** – The customer's initial perception of the establishment.

**General Atmosphere** – The overall mood and ambiance.

**Guest Reception** – The manner and quality of welcoming guests.

**Service** – Staff communication, customer care, and appearance (e.g., uniforms).

**Speed of Service** – The time elapsed between ordering and delivery.

**Cleanliness of the Establishment** – The overall hygiene, including tables, restrooms, and other areas.

**Food Preparation and Taste** – Presentation aesthetics and taste quality.

**Inventory** – The condition and quality of glasses, plates, cutlery, and other equipment.

**Parking Availability** – Convenience and accessibility of parking near the establishment.

**Food and Beverage Offerings** – Variety and appeal of menu options.

**Price Level** – The value for money based on the services provided.

**Payment Options** – Availability of different payment methods (cash, cards, meal tickets).

**Occupancy and Popularity** – Customer traffic and overall reputation.

**Accessibility for People with Limited Mobility** – Suitability for individuals with special needs.

**Compliance with Hygiene Measures** – Adherence to hygiene and safety regulations.

Each criterion was assessed on a five-point scale (1 to 5), where:

**1** = Very dissatisfied (lowest score)

**5** = Excellent (highest score)

Mystery shopping is a research technique that evaluates both technical aspects (e.g., speed of service) and functional aspects (e.g., staff attitude and behavior). These factors are key to defining overall service quality.

According to Wilson (1998), "*Mystery shopping provides objective data on how services are actually delivered, helping managers identify service deficiencies and improve quality.*" Similarly, Smick (2020) states that the review process involves a simulated purchase, where the evaluator already has a basic understanding of the offerings and services before the transaction begins. This approach allows them to focus on specific processes and aspects requiring evaluation.

**Basic Material.** In the rapidly evolving service sector, gastronomy plays a crucial role, not only in terms of economic impact but also as an integral part of cultural and social life. Today, dining out is no longer solely about satisfying basic needs; it has become an experience that customers seek for pleasure, social interaction, and culinary exploration. As a result, service quality in gastronomy is a key factor influencing customer satisfaction, loyalty, and overall business success in a competitive market. To remain competitive, restaurants and catering businesses must continuously improve service quality, adapt to changing customer preferences, and follow the latest industry trends. Gastronomic services are often referred to as hybrid services, as they combine tangible goods (e.g., food) with intangible elements (e.g., service and ambiance) at the same level (Kotler & Keller, 2007). Additionally, proper food handling, storage, and waste minimization are critical to maintaining high service standards. Businesses must adhere to strict hygiene regulations regarding food storage and refrigeration (TASR, 2019).

Modern gastronomic management increasingly emphasizes:

- Sustainable products – Using eco-friendly ingredients and reducing waste.
- Digitalization of ordering systems – Enhancing efficiency with mobile devices and automated systems.

- Data-driven decision-making – Leveraging customer data to tailor services and improve personalization.

By incorporating these innovations, businesses can enhance customer satisfaction, streamline operations, and maintain competitiveness in the evolving gastronomy sector.

### **Integrated Quality Management in Gastronomy: Methods, Factors, and Trends**

The management of gastronomic activities is a complex process that requires both theoretical knowledge and practical experience. Without this knowledge, ensuring the efficiency and functionality of the entire system becomes challenging. Therefore, continuous training and retraining of employees involved in various stages of the process are essential. Equally important is careful quality control at every stage, from the procurement of raw materials to the delivery of finished food products. *Understanding Service Quality in Gastronomy*. Service quality in gastronomy is a multidimensional concept that encompasses various aspects. According to the International Organization for Standardization (ISO), quality is defined as *"the degree to which a set of inherent characteristics fulfills requirements."* In the gastronomic sector, this definition applies to the extent to which services and products meet or exceed customer expectations. Service quality directly impacts customer satisfaction, loyalty, and the overall reputation of a business. According to the Podnikajte.sk portal, customer satisfaction results from comparing their expectations with their actual experience. High-quality service leads to positive reviews, increased sales, and customer retention, while poor service can result in customer loss and reputational damage.

#### **Service Quality Measurement Methods**

Several models are used to measure service quality in gastronomy:

##### **1. SERVQUAL Model (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)**

One of the most widely used tools for measuring service quality, SERVQUAL identifies the gap between customer expectations and their perceptions of the service provided. It evaluates quality based on five key dimensions:

- Tangibility – The physical environment, equipment, and staff appearance.
- Reliability – The ability to deliver services accurately and consistently.
- Responsiveness – The willingness of staff to promptly respond to customer needs.
- Assurance (Confidence) – Staff knowledge, courtesy, and their ability to inspire trust.
- Empathy – The level of personalized attention given to customers.

##### **2. DINESERV Model**

An adaptation of the SERVQUAL model, DINESERV is specifically designed for the restaurant industry. It assesses service quality by focusing on:

- Food quality
- Ambience
- Service efficiency
- Value proposition

##### **3. Grönroos Service Quality Model**

- This model differentiates between two aspects of service quality:
- Technical quality – The actual taste, preparation, and presentation of food.
- Functional quality – The way in which the customer is served and treated.

##### **4. Kano Model**

The Kano model categorizes factors influencing customer emotional responses into three groups:

- Basic factors – Expected aspects, such as cleanliness and prompt service.
- Performance factors – Features that enhance satisfaction, like friendly staff and fresh ingredients.

- Excitement factors – Unexpected features that delight customers, such as an innovative menu or special services.

By implementing comprehensive quality management strategies and leveraging well-established measurement models, businesses in the gastronomy sector can enhance service quality, customer satisfaction, and long-term success. Continuous adaptation to market trends, investment in staff training, and a focus on innovation will be key to maintaining a competitive edge in an ever-evolving industry.

#### **Factors Influencing Service Quality in Gastronomy**

Service quality in gastronomy is multifaceted, encompassing both technical and functional aspects of service delivery. Each factor significantly contributes to overall customer satisfaction, shaping their experience and directly influencing the success and reputation of a business. To fully understand their impact, it is essential to analyze individual key factors:

Product Quality – The foundation of customer satisfaction, which depends on:

- The freshness of raw materials
- Proper technological preparation
- Aesthetic presentation of dishes
- Personnel – Employees play a crucial role in service quality. Important attributes include:
- Experience and expertise
- Communication skills and politeness
- Problem-solving abilities to address customer concerns
- Physical Environment – The interior design, ambiance, and cleanliness of a restaurant

significantly influence customer perception.

- Pricing – According to Burda and Dlugošvá (2011), customers expect prices to reflect the quality and quantity of services offered.

- Digitalization of Services – Online reservations, digital menus, and the use of social media enhance efficiency and customer engagement.

- Sustainability and Hygiene Standards – Modern trends emphasize environmental sustainability, the use of local ingredients, and adherence to strict hygiene regulations.

According to Wilson (1998), environmental cleanliness is one of the most critical indicators of service quality, as it influences perceptions of safety and hygiene. The concept of quality management dates back to 1880, with W. A. Shewhart recognized as the pioneer of quality control methods in telecommunications. Quality assurance tools such as HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) help maintain high standards in gastronomy (Socha & Koblen, 2020). This analysis confirms that service quality in gastronomy is a dynamic and multifactorial process, crucial for business success and customer satisfaction. For long-term sustainability, businesses must:

- Adopt emerging trends
- Invest in employee training and technology
- Prioritize customer satisfaction by actively seeking feedback and improving services

## **Trends in Gastronomy**

The gastronomy sector is constantly evolving, adapting to customer preferences and lifestyle changes. Some of the most prominent trends include:

### **1. Evolution of Fast Food**

Modern fast-food restaurants are moving towards higher-quality offerings, incorporating national and international dishes. Unlike traditional fast food, these establishments are replacing plastic cutlery and disposable plates with more sustainable alternatives.

In response to the dominance of fast food, the Slow Food Movement emerged in Paris. This international initiative aims to preserve culinary diversity and support local, traditional gastronomy (Kompasová, 2009).

### **2. Experiential Gastronomy**

This concept focuses on enhancing the dining experience beyond food itself. Employees take on the role of hosts and experience curators, rather than just service providers. Key experiential gastronomy trends include: Front Cooking / Open Kitchen – Customers can observe the preparation of their meals, ensuring transparency and engagement. Interactive Cooking Concepts – Some restaurants allow guests to participate in the cooking process, following models like: "Barbecue restaurants" where meals are grilled at the table; DIY dining experiences, where customers customize their dishes

### **3. Technological Innovations in Gastronomy**

The industry is shifting towards:

- Automated ordering systems to streamline service
- AI-driven personalization for enhanced customer recommendations
- Sustainable food sourcing to align with eco-conscious consumer preferences

### **4. Healthy Lifestyle and Bio Nutrition**

The growing focus on wellness and healthy eating is driving trends such as:

- Organic (BIO) nutrition
- The incorporation of fresh herbs in meals
- The use of edible flowers to enhance both taste and aesthetic appeal

According to the Regional Public Health Authority of Bratislava (2021), edible flowers are not just decorative; they provide health benefits, such as:

- Strengthening the immune system
- Supporting digestion and appetite
- Helping alleviate various health conditions

The gastronomy industry is shaped by multiple quality factors and continuously evolving trends. Businesses that embrace innovation, prioritize customer experience, and maintain high quality standards will gain a competitive advantage. Adapting to changing consumer expectations, digitalization, and sustainability practices will be key to long-term success in the industry.

### Results of the Evaluation of Individual Gastronomic Establishments

Table 1

Presents the Mystery Shopping results of gastronomic establishments in Bardejov, Prešov, and Košice.

| <i>Bardejov</i>                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bardejov, an important tourist center and UNESCO World Heritage Site, offers a wide range of gastronomic options. Six establishments—three restaurants and three cafés—were evaluated as part of the mystery shopping assessment. |
| Restaurants                                                                                                                                                                                                                       |
| • eL cafe received the highest score, excelling in service quality, food, atmosphere, and hygiene. Despite limited parking, the establishment provides top-tier services, making it an ideal choice for demanding customers.      |
| • Stodola and Familia Ristorante achieved similar results: Stodola was praised for its stylish ambiance and ample parking availability.                                                                                           |
| • Familia Ristorante impressed with its friendly staff and affordable prices.                                                                                                                                                     |
| • Kurti Bardejov received the lowest score, with weaker results in atmosphere, service, and hygiene. The establishment has room for improvement.                                                                                  |
| Cafés                                                                                                                                                                                                                             |
| Café Tvoy Den was rated best, excelling in service quality, beverage selection, and overall atmosphere. Professional staff and exceptional coffee taste contributed to its top ranking.                                           |
| Chianti and Caffè de France lagged behind, primarily due to lower service quality and beverage standards. Improving these aspects could enhance their appeal.                                                                     |
| <i>Prešov</i>                                                                                                                                                                                                                     |
| In Prešov, six establishments were assessed, divided into two categories:                                                                                                                                                         |
| • Fast food establishments                                                                                                                                                                                                        |
| • Restaurants catering to families with children                                                                                                                                                                                  |
| • Fast Food                                                                                                                                                                                                                       |
| • FEST Prešov achieved the best results, particularly excelling in service speed and food taste.                                                                                                                                  |
| • Redbox and Paté showed similar performance, especially in food preparation and taste. However, FEST Prešov had a slight advantage due to its superior environment and service quality.                                          |
| • Restaurants for Families with Children                                                                                                                                                                                          |
| • Bowling on the Lane was evaluated as the most family-friendly option, offering: A pleasant atmosphere;; Entertainment for children High-quality food                                                                            |
| • Gardenka and TRC "Koral" received balanced ratings, excelling in certain aspects, such as parking availability and additional amenities.                                                                                        |
| <i>Košice</i>                                                                                                                                                                                                                     |
| In Košice, three cafés were assessed:                                                                                                                                                                                             |
| Clemantis Coffee and Tea Shop and Café de Paris received the highest ratings, excelling in: Service quality; Atmosphere; Professionalism of staff                                                                                 |
| These cafés are recommended for both domestic and international visitors.                                                                                                                                                         |
| Kávy sveta (Coffee of the World) ranked third, primarily due to its less personal atmosphere. However, the café performed well in service speed and cleanliness, contributing to a respectable overall rating.                    |
| The mystery shopping assessment highlights that gastronomic service quality varies significantly across establishments. Key takeaways include:                                                                                    |
| • High-quality service, ambiance, and hygiene are critical factors for customer satisfaction and business success.                                                                                                                |
| • Establishments with personalized service, friendly staff, and excellent food quality tend to receive higher ratings.                                                                                                            |
| • Areas for improvement include hygiene, service consistency, and digitalization (e.g., online reservations and digital menus).                                                                                                   |
| • By addressing service gaps and embracing modern trends, gastronomic establishments can enhance customer experiences and increase competitiveness in the market.                                                                 |

### Survey Findings and Recommendations for Practice



Based on the assessment of selected gastronomic establishments in Bardejov, Prešov, and Košice, it can be concluded that service quality varies depending on the type of establishment and its specialization. The mystery shopping survey identified both strengths and weaknesses across individual establishments, with each city yielding unique insights.

**Findings by City Bardejov.** As a prominent tourist destination and UNESCO World Heritage Site, Bardejov offers a diverse selection of gastronomic establishments. The quality of services is generally rated as above average.

*Restaurants:*

eL Cafe earned the highest ranking, excelling in food quality, atmosphere, and hygiene. Despite parking limitations, it offers top-tier service. Stodola and Familia Ristorante achieved balanced results, each with unique strengths: Stodola was praised for ample parking and stylish design. Familia Ristorante stood out for its friendly service and accessibility. Kurti Bardejov received the lowest ranking, with hygiene and atmosphere identified as areas for improvement.

*Cafés:*

Kaviareň Tvoj Deň was the highest-rated café, excelling in professional service and beverage quality. Chianti and Caffé de France lagged behind due to lower service standards and drink quality, highlighting a need for improved professionalism and product quality.

**Prešov.** In Prešov, the assessment focused on two categories:

- Fast food establishments
- Family-friendly restaurants
- Fast Food:

FEST Prešov performed best, particularly in taste, food preparation, and overall service quality. Redbox and Paté demonstrated similar results, but minor differences in service quality and atmosphere affected their final rankings. Family-Friendly Restaurants: Bowling pri Trati was recognized as the most suitable for families, receiving the highest scores in service quality and child-friendly environment. Gardenka and Koral provided an acceptable level of quality but require improvements in customer service.

**Košice**

The evaluation of Košice cafés showed that all assessed establishments maintain a high level of service quality. Clemantis Coffee and Tea Shop and Café de Paris were rated the most suitable for both domestic and international visitors, excelling in:

- Professional service
- Pleasant atmosphere
- High-quality beverages

Coffee of the World ranked slightly lower due to its less inviting atmosphere, but fast service and cleanliness were recognized as strengths, indicating potential for improvement.

**Recommendations for Practice.** Based on the findings, several recommendations can be made to enhance service quality and customer satisfaction in the gastronomy sector:

1. Improve Service Quality and Customer Experience. Train staff to enhance communication skills and professionalism. Ensure consistent service standards across all shifts. Implement customer feedback systems to monitor satisfaction levels and identify areas for improvement.

2. Enhance Hygiene and Cleanliness. Establish strict hygiene protocols to comply with health regulations. Regularly assess and improve restaurant ambiance and cleanliness.

3. Address Weaknesses in Specific Establishments. Kurti Bardejov: Focus on improving hygiene and atmosphere. Chianti and Caffé de France: Prioritize service training and beverage quality. Coffee of the World: Enhance interior ambiance to create a more inviting environment.

4. Invest in Digitalization and Customer Convenience. Introduce online reservations and digital menus for better customer engagement. Utilize social media and online reviews to attract and retain customers.

5. Embrace Modern Gastronomic Trends. Incorporate local and sustainable ingredients to appeal to eco-conscious customers. Offer interactive dining experiences to enhance customer engagement and satisfaction.

The mystery shopping survey provided valuable insights into the strengths and weaknesses of gastronomic establishments in Bardejov, Prešov, and Košice. While many establishments demonstrated excellence in service quality and food preparation, others require improvements in hygiene, customer service, and overall atmosphere.

By implementing strategic improvements and embracing modern trends, businesses can enhance customer satisfaction, competitiveness, and long-term success in the gastronomy industry.

Table 2

## Presents Recommendations from the Survey

| <i>Businesses in Bardejov</i>                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establishments such as eL Cafe Restaurant and Kaviareň Tvoj Deň should maintain their high level of service. Other establishments should invest in improving service quality, atmosphere, and hygiene to enhance customer satisfaction.                  |
| <i>Businesses in Prešov</i>                                                                                                                                                                                                                              |
| Fast food establishments, such as FEST, should continue implementing best practices that contribute to their success. Family-oriented establishments should expand offerings for children and focus on creating unique experiences for the whole family. |
| <i>Košice Coffee Shops</i>                                                                                                                                                                                                                               |
| All cafés evaluated received above-average ratings in terms of quality. Establishments with lower ratings for atmosphere, such as Kávy sveta, should invest in environmental improvements to create a more personal and inviting experience.             |

**Conclusion.** The research confirms that customer satisfaction is influenced by more than just food quality—factors such as service speed, staff attitude, and the overall atmosphere also play crucial roles. According to Grönroos (2000), customer satisfaction is the result of a holistic experience, which includes:

- The product itself
- The service process
- The emotional value of the visit

For this reason, gastronomic establishments must focus on all aspects of service provision that shape customer perception. Management at all levels should stay updated on modern approaches and theories in gastronomy and customer service. Relying solely on traditional methods or practices observed elsewhere is insufficient. Continuous staff training and retraining are essential to achieving and maintaining high-quality service standards. Only by adapting to new trends and prioritizing customer experience can establishments be seen as more than just providers of basic necessities—they must become destinations where customers create memorable and positive moments. Essential Factors for Service Quality. According to the Slovak Association for Quality Management, service quality is determined by a combination of objective and subjective factors that influence customer perception. These include:

- Quality of food and beverages – The foundation of every successful establishment.
- Professionalism and approach of staff – Essential for creating personal connections with customers.
- Atmosphere and ambiance – Includes interior design, cleanliness, and the overall sense of well-being.
- Efficiency of processes – Factors such as service speed and smooth order flow significantly impact customer satisfaction.

To remain competitive and ensure long-term success, businesses should:

- Implement regular customer feedback to identify strengths and weaknesses.
- Invest in staff training to develop skills in customer service, communication, and conflict resolution.
- Adopt innovative trends, including: Sustainable and eco-friendly approaches; Modern ordering technologies (e.g., digital menus and automated systems); Enhanced customer service strategies

By effectively balancing these aspects, catering establishments will not only boost customer satisfaction but also strengthen their market position and contribute to the overall development of the gastronomy industry. The customer experience in a gastronomic establishment is always the sum of multiple factors. Businesses that actively monitor trends, adapt to customer demands, and enhance service quality will ultimately gain customer loyalty and long-term success.

**Acknowledgement.** This paper is a part of solution of the scientific project IG-KEMM-01-2021/8 Innovation, sustainability and creativity in the context of entrepreneurship.

## References

1. Burda, A., Dluhošová, R. (2011). *Mystery shopping prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-Přírodovědecká fakulta, Ustav lázeňství, gastronomie a turismu. ISBN 978-80-7248-663-2.

2. Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. John Wiley & Sons. ISBN: 9780470028629.
3. Hvizdová E., (2015). Základy manažmentu v gastronomických a hotelových službách. Prešov: Michal Vaško – Vydavateľstvo, ISBN 978-80-89372-62-1.
4. ISO 9000:2015. (2015). Systémy manažérstva kvality – Základy a slovník. Dostupné na: <https://www.iso.org/standard/45481.html>.
5. Kompasová , K. (2009). Nové trendy v gastronómii v kontexte cestovného ruchu. In. Kontexty kultúry a turizmu. Číslo 1, s. 11 – 14. ISSN: 1337-7760.
6. Kotler, P. a K.Keller (2007). Marketing management. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1359-5.
7. Ministerstvo dopravy a výstavby SR. (2020). Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2025. Dostupné na: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovnyruch/cestovny-ruch>.
8. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.
9. Podnikajte.sk. (2020). Ako zlepšiť kvalitu služieb v reštaurácii. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/stravovanie/ako-zlepsit-kvalitu-sluzieb-v-restauracii>.
10. RADA EURÓPY, smernica 93/43. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/ALL/?uri=celex%3A31993L0043>.
11. REGIONÁLNY ÚRAD VEREJNÉHO ZDRAVOTNÍCTVA BRATISLAVA. 2021. Kvety ako súčasť jedálnečky: Ktoré sú jedlé? Dostupné na: [https://www.npz.sk/sites/npz/Stranky/NpzArticles/2021\\_08/Kvety\\_ako\\_sucast\\_jedalnicka\\_Ktore\\_su\\_jedle\\_.aspx?did=6&sdid=81&tu id=0&page=full&](https://www.npz.sk/sites/npz/Stranky/NpzArticles/2021_08/Kvety_ako_sucast_jedalnicka_Ktore_su_jedle_.aspx?did=6&sdid=81&tu id=0&page=full&).
12. SMIK, J. 2020. Čo je mystery shopping. Dostupné na: Feedback.sk <https://www.feedback.sk/2020/08/31/co-je-mystery-shopping/>.
13. SOCHA V., KOBLEN I., 2020. História a základné pojmy v manažerstve kvality. Vysokoškolská učebnica. Košice: Technická univerzita v Košiciach, ISBN 978-80-553-3588-9.
14. TASR 2019. Plytvaniu jedla pomôže predchádzať správne skladovanie potravín. <https://www.teraz.sk/slovensko/plytvaniu-jedla-pomoze-predchadzat-s/412422-clanok.html>
15. WILSON, A. M. (1998) The Role of Mystery Shopping in the Measurement of Service Performance. Managing Service Quality, 8(6), 414–420.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2025

Прийнята до публікації 28.01.2025

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ ЮЖНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

**Нездоймінов С. Г.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: 2072945@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7349-596X>

**Анотація.** У статті розглядається ресурсний потенціал сфери гостинності та туризму Южненської міської територіальної громади Одеського регіону. Метою статті є дослідження рекреаційного потенціалу громади та визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності сфери туризму та гостинності Южненської міської територіальної громади в умовах повоєнного відновлення. Для визначення ресурсного потенціалу, конкурентних переваг сфери гостинності та туризму громади застосовано методи просторового та статистичного аналізу, синтезу, узагальнення. На підставі проведеного дослідження територіальних ресурсів встановлено, що передумовою підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності є розробка стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади та програми розвитку туризму. Запропоновано напрями актуалізації програми розвитку туризму та заходи підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності та туризму громади.

**Ключові слова:** сфера гостинності, конкурентоспроможність, стратегії розвитку, туризм та рекреація, ресурсний потенціал, територіальна громада.

## WAYS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE HOSPITALITY AND TOURISM SECTOR OF THE YUZHNE URBAN TERRITORIAL COMMUNITY

**Nezdoyminov G. Sergii**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: 2072945@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7349-596X>

**Abstract.** The article considers the resource potential of the hospitality and tourism sector of the Yuzhne urban territorial community of the Odesa region. The purpose of the article is to determine ways to increase the competitiveness of the tourism and hospitality sector of the Yuzhne urban territorial community in the conditions of post-war recovery. One of the most urgent problems in the conditions of post-war socio-economic development of coastal territories is the development of long-term plans for the restoration and development of the potential of the tourism and hospitality sector. It must take into account the principles of state policy in the field of tourism, the socio-economic interests of the community, local entities of the tourism and hotel business, and ways to ensure the competitiveness of their services. To determine the resource potential and competitive advantages of the hospitality and tourism sector, methods of spatial and statistical analysis, synthesis, and generalization were used. Based on the research conducted, it was established that the prerequisite for increasing the competitiveness of the hospitality and tourism sector is the development of a strategy for the socio-economic development of the territorial community and a tourism development program. The developed Strategy for Sustainable Development of the Yuzhne Urban Territorial Community for the period until 2030 in the conditions of post-war recovery requires updating taking into account the state of the real sector of the community's economy. The development of the competitiveness of the tourism and hospitality sector requires the involvement of modern tools and technologies of territorial management, public initiatives, public-private partnerships, and digitalization of services of recreational enterprises. Directions for updating the tourism development program and measures to increase the competitiveness of the hospitality sector of the Yuzhne Urban Territorial Community are proposed.

**Keywords:** hospitality, competitiveness, development strategies, tourism and recreation, resource potential, territorial community.

**JEL Classification:** L830; O180; R580

**Постановка проблеми.** Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності та туризму в умовах повоєнного відновлення діяльності рекреаційних підприємств територіальних громад спрямовано на ефективне використання туристично-рекреаційних ресурсів, сталий економічний розвиток територій. У період завершення військової агресії РФ на території України важливим є пошук шляхів наповнення місцевих бюджетів, відновлення туристичної мобільності, розвитку механізму партнерства суб'єктів сфери гостинності та туристичного бізнесу територіальних громад щодо оптимального використання потенціалу природно-рекреаційних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та якості послуг підприємств туристичної індустрії.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Територіальні проблеми, пов'язані з післявоєнним розвитком послуг сфери туризму та гостинності, відновленням екологічного та культурно-історичного ландшафту у країнах, які стали самостійними державами після розпаду Соціалістичної Федеративної Республіки Югославії, розглядаються у роботах закордонних дослідників М. Жульєвіч та Д. Карабеллі [1, с. 602–615]. Науковці надають практичні рекомендації щодо створення ефективної системи управління післявоєнною спадщиною та туристичними ресурсами в Україні з урахуванням досвіду балканських країн [2, с. 1026–1048], розглядають проблеми повоєнного розвитку видів туризму на територіях, які були охоплені воєнними діями [3]. О. Кришан, В. Яременко та Л. Чалапко звертають увагу на стратегії маркетингу територій щодо залучення інвестицій та туристичного потоку [4]. С. Корольок розглядає методики оцінки потенціалу підприємств сфери гостинності громад [5]. Л. Матвійчук та Б. Смаль запропонували стратегічні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності послуг регіональної сфери гостинності [6].

У літературі з проблем розвитку гостинності триває дискусія щодо визначення поняття «сфера гостинності» [7]. З економічного погляду науковці трактують сферу гостинності як «соціально-економічну систему, що генерує виробництво, просування і реалізацію послуг закладів розміщення, харчування, побутового обслуговування, дозвілля, а також реалізацію товарів у закладах готельного й ресторанного господарства» [8, с. 53].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідники пропонують наукові підходи до регіональних напрямів розвитку територіального потенціалу сфери гостинності та туризму. Водночас виникає проблема актуалізації заходів стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад та програм щодо післявоєнного відновлення туристичної галузі, підвищення конкурентоспроможності послуг сфери гостинності та туризму. Потребують адаптації до нових умов відновлення бізнесу маркетингові заходи просування послуг сфери гостинності місцевих громад на зовнішніх ринках.

**Мета статті** полягає у дослідженні рекреаційного потенціалу громади та визначенні шляхів підвищення конкурентоспроможності сфери туризму та гостинності Южненської територіальної громади в умовах повоєнного відновлення.

**Основний матеріал.** Однією із найбільш актуальних проблем в умовах повоєнного соціально-економічного розвитку приморських територій стає розробка перспективних програм відновлення та розвитку рекреаційного потенціалу сфери туризму та гостинності, що враховує засади державної політики у сфері туризму, соціально-економічні інтереси громади, місцевих суб'єктів туристичного та готельного бізнесу, заходи забезпечення конкурентоспроможності їхніх послуг.

У роботі І. С. Задворного звертається увага на геопросторовий механізм та інструментарій реалізації засад державної туристичної політики, який визначається у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року в Україні. Дослідник визначає рівні державної політики у цій сфері, що наведено на рис. 1. На його думку, «територіальна складова займає чільне місце у системі побудови ефективного механізму державної політики у сфері туризму, адже об'єктом такої політики виступає туристично-рекреаційна територія» [9].

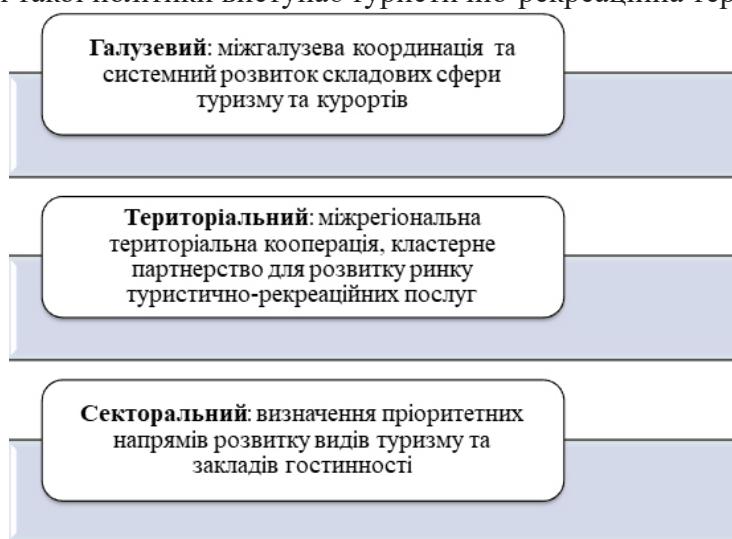


Рис. 1. Рівні державної політики у туристичній сфері України

Джерело: складено автором за матеріалами [9]

Отже, територіальні громади є складовими системи державної туристичної політики України. Державна політика відновлення уражених територій передбачає запровадження спеціальних державних інструментів щодо їх розвитку та розподілу на 4 групи:

- 1) території відновлення;
- 2) регіональні полюси зростання;
- 3) території з особливими умовами для розвитку;
- 4) території сталого розвитку.

Виконавчі комітети місцевого самоврядування повинні провести розробку стратегії місцевого розвитку, її узгодження з іншими соціально-економічними програмами територіальних громад та відповідними джерелами фінансування [10].

Южненська міська територіальна громада сформована згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. №720-р. щодо реформи місцевого самоврядування, а місто Південне визначено центром об'єднаної територіальної громади, до складу якої також увійшли селище міського типу Нові Білярі, села Білярі, Булдинка, Григорівка, Сичавка та Кошари.

Географічне розміщення Южненської міської територіальної громади охоплює північно-західне узбережжя Чорного моря. У громаді проживає 36 тисяч мешканців. Територія Южненської ТГ займає площу 108,4 кв. км.

Наше дослідження людського та рекреаційного потенціалів громади базується на відкритих даних державної статистики, оприлюднених до початку повномасштабних воєнних дій. За гендерним складом у структурі населення громади жінок на 8 відсоткових пунктів більше, ніж чоловіків. Станом на 01.01.2021 року питома вага чисельності постійного населення міста Південне становить: жіночої статі – 54%, чоловічої – 46%. За демографічними показниками розподілу населення, найбільшу частку – 68% займає працездатне населення віком від 15 до 64 років [11].

Структура зайнятого населення Южненської міської громади станом на 01.01.2021 року наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Структура зайнятого населення Южненської міської громади за кількістю зайнятих працівників за видами економічної діяльності на 01.01.2021 року

| №  | Види економічної діяльності                                      | Кількість зайнятих працівників, осіб |
|----|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1  | Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 129                                  |
| 2  | Промисловість                                                    | 4644                                 |
| 3  | Транспорт, складське господарство                                | 3801                                 |
| 4  | Будівництво                                                      | 266                                  |
| 5  | Оптова та роздрібна торгівля                                     | 277                                  |
| 6  | Міське самоврядування                                            | 169                                  |
| 7  | Освіта                                                           | 773                                  |
| 8  | Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                  | 368                                  |
| 9  | Культура                                                         | 180                                  |
| 10 | Інші види діяльності, у т. ч. заклади розміщення та рекреації    | 2709                                 |

*Джерело: складено автором за матеріалами [11]*

Як свідчать дані таблиці 1, за іншими видами діяльності, у т. ч. у закладах розміщення та рекреації працює 2709 осіб або 58,3% від зайнятих у галузях промисловості, що є потужним людським потенціалом для розвитку послуг сфери гостинності територіальної громади.

Дослідження підприємницького потенціалу громади свідчить, що станом на 01.01.2021 року, кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців складала – 1198 осіб. Господарську діяльність у сфері обслуговування здійснюють 199 об'єктів торгівлі, 43 об'єкти ресторанного

господарства, 141 об'єкт побутового обслуговування, 12 об'єктів із реалізації лікарських засобів, 3 АЗС. Для організації торгівлі продуктами харчування та промисловими товарами відкрито 3 ринки [11].

Динаміка показників розвитку готельного господарства сфери гостинності за 2016-2020 роки наведена у табл. 2. За даними дослідження спостерігається позитивна динаміка щодо кількості закладів розміщення туристів та приріст їх кількості у 2019–2020 роках на 2 одиниці.

Таблиця 2

Динаміка обслуговуваних туристів підприємствами готельного господарства  
Южненської міської громади за 2016–2020 роки

| № | Показники                                       | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2020<br>до 2016,<br>п. в. |
|---|-------------------------------------------------|------|------|------|------|------|---------------------------|
| 1 | Кількість суб'єктів готельного господарства, од | 8    | 8    | 8    | 10   | 10   | 125                       |
| 2 | Кількість обслуговуваних туристів, тис. осіб    | -    | 5,3  | 6,4  | 4,8  | 5,2  | 0,98                      |

*Джерело: складено автором за матеріалами [11]*

В Южненській територіальній громаді до початку повномасштабного військового вторгнення РФ господарська діяльність здійснювалася 51 базою сезонного відпочинку (50 – на території с. Сичавка), 1 хостелом, 1 кемпінгом, 1 санаторієм-профілакторієм. Громада має потужний рекреаційний та інфраструктурний потенціал розвитку послуг спортивно-оздоровчої рекреації та спортивного туризму. Послуги надають 19 спортивних клубів та 2 спортивно-оздоровчі комплекси, 4 стадіони, 2 водноспортивні бази, 3 тенісні корти. На території спортивно-оздоровчого комплексу «Олімп» знаходиться готель «Еллада», що складається з корпусу із оснащеними кімнатами на 2, 3 та 4 особи, які одночасно можуть надати послуги гостинності 83 споживачам. Його конкурентними перевагами є послуги кінезіотерапії, релаксаційного центру з турецькими парними та фінськими саунами, оздоровчий басейн з гейзерами й водоспадами, тенісний корт, конференц-зал, а також номерний фонд готелю на 43 номери та послуги харчування у власному ресторані.

Значний експериментальний потенціал зосереджено у музеї міста Південне, який нараховує 6878 експонатів основного фонду. У 2023 році музей відвідали 3769 осіб, було проведено 865 екскурсій та 26 виставок [11].

Розроблена Стратегія сталого розвитку Южненської міської територіальної громади на період до 2030 року в умовах повоєнного відновлення потребує актуалізації з урахуванням стану реального сектору економіки громади [12]. Подальше підвищення конкурентоспроможності сфери туризму та гостинності передбачає залучення сучасних інструментів та технологій територіального управління, громадських ініціатив, державно-приватного партнерства, діджиталізації послуг рекреаційних підприємств.

Управління територіальним розвитком громади має відбуватися у парадигмі «бізнес – влада – населення», соціальної відповідальності територіальних суб'єктів сфери гостинності. Розробка цільових програмних заходів місцевими органами самоврядування має бути спрямована на забезпечення територіального розвитку конкурентних туристичних послуг, вдосконалення механізму менеджменту дестинацій щодо цільового впливу діяльності у сфері гостинності на добробут громади в умовах повоєнного відновлення та наповнення бюджету місцевої громади.

Сучасний розвиток сфери гостинності територій, що приймають туристів, не є простою агломерацією туристичних ресурсів. Фахівці визначають, що для розвитку конкурентних переваг недостатньо наявності туристичних ресурсів. Розміщення рекреаційних закладів гостинності, надання транспортних послуг, привабливих туристичних атракцій, локацій та музеїв, нині вже не є достатнім ресурсом для залучення туристичних потоків [13, с. 11]. Для підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору потрібно розвивати програми подієвого туризму, курортної анімації, діджиталізацію музейних експозицій та зелену інфраструктуру природних активів міського господарства як складову урбоекосистеми [14, с. 43].

Тому потрібні значні маркетингові зусилля підприємців та органів місцевої влади для об'єднання необхідних фінансових ресурсів щодо мотивації та залучення туристів до об'єктів сфери гостинності та оздоровчої рекреації на території громади, цифровізації пропозиції їх послуг [15]. Для реалізації такої форми співробітництва можна визначити механізм територіального кластерного партнерства суб'єктів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу та інших підприємств сфери виробництва та обслуговування громади.

Звернемо увагу, що, незважаючи на виклики воєнного стану, громада демонструє ефективність виконання бюджету (див. табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка показників бюджету Южненської міської територіальної громади  
за 9 місяців 2023–2024 років, тис. грн.

| Показники виконання<br>січень – жовтень | 2023      | 2024      | Темп зростання       |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|----------------------|
| Доходи                                  | 502 593.8 | 599 020.6 | 96 426.8<br>(119.1%) |
| Видатки                                 | 481 858.6 | 503 021.0 | 21 162.4<br>(104.3%) |
| Кредитування                            | —         | -4 000.0  | -4 000.0             |
| Дефіцит (-) / Профіцит (+)              | 20 735.1  | 99 999.6  | 79 264.4             |

*Джерело: складено автором за матеріалами [16]*

Динаміка показників виконання місцевого бюджету громади вказує на потенціал до розвитку, так доходи громади за 9 місяців 2024 року, порівнюючи з аналогічним періодом 2023 року, зросли на 19,1 п. в. [16], що надає можливість фінансувати інфраструктурні програми розвитку сфери туризму та гостинності територіальної громади. Водночас план доходів за туристичним збором за 9 місяців 2024 року виконано в обсязі 13,7% від планового показника бюджету громади на 2024 рік, що пов'язано з падінням туристичного потоку та припиненням діяльності баз сезонного відпочинку.

Місцева рада прийняла Програму розвитку туризму Южненської міської територіальної громади на 2025–2027 роки, яка врахувала чинники воєнного стану та заклала перспективи повоєнного розвитку в межах бюджетного фінансування. Мета програми – розвиток територіальної громади як привабливого туристичного центру через створення сучасної інфраструктури туризму та рекреації, підвищення рівня якості послуг, розширення туристичних продуктів і маршрутів та активну промоцію на національному і міжнародному рівнях [17].

Обґрунтуванням для розробки програмних заходів є чинники зростання потенціалу рекреаційно-оздоровчих послуг за рахунок туристичної мобільності споживачів програм внутрішнього туризму, які залишаються у своїй країні та споживають рекреаційні послуги, що є менш витратними, порівнюючи з турами за кордон. Подорожі на невеликі відстані дозволяють їм бути більш мобільними та уникнути зайвих витрат на транспортування до закордонних туристичних центрів.

Наведемо основні проблеми сфери туризму та гостинності громади, вирішення яких підвищить її конкурентоспроможність:

- замінована територія морського узбережжя;
- недостатньо розвинута туристична інфраструктура: недостатня кількість категорійних готелів, закладів харчування, спеціалізованих закладів гостинності;
- відсутність сертифікованих туристичних послуг, розроблених туристичних та екскурсійних маршрутів та програм, спрямованих на різні категорії туристів, брак інноваційних технологій обслуговування туристів;
- недостатній рівень розвитку інструментів просування та маркетингу: слабка поінформованість потенційних туристів про туристичні можливості громади, відсутність цільової стратегії просування рекреаційних послуг оздоровчої спеціалізації та курортної реабілітації.



На наш погляд, програмні заходи мають бути спрямовані на розв'язання наявних проблем шляхом комплексного підходу до забезпечення конкурентоспроможності сфери туризму та гостинності територіальної громади. Тому рекомендується доповнити та актуалізувати програмні заходи Южненської міської територіальної громади з урахуванням викликів часу. Доповнення до переліку програмних заходів наведено нами на рис. 2.



Рис. 2. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності сфери туризму та гостинності Южненської міської територіальної громади на 2025–2027 роки  
Джерело: складено автором за матеріалами [17]

**Висновки.** Розглянутий у статті рекреаційно-туристичний потенціал є потужною основою для розробки системних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності сфери туризму та гостинності Южненської міської територіальної громади. Вони повинні мати спрямованість на формування привабливої туристичної території шляхом відновлення та модернізації туристичної інфраструктури, сертифікації якості рекреаційних послуг сфери гостинності, розробки туристичних продуктів та екскурсійних маршрутів, маркетингу території громади на національному і міжнародному ринках. Світовий досвід повоєнного розвитку, територіального управління та формування туристичної політики свідчить про необхідність актуалізації місцевих стратегій з урахуванням вдалих практик раціонального використання природно-рекреаційного та підприємницького потенціалів для забезпечення конкурентоспроможності послуг суб'єктів бізнесу сфери гостинності та туризму. Запропоновані у статті заходи, передбачають актуалізацію напрямів реалізації Програми розвитку туризму Южненської міської територіальної громади на 2025-2027 роки та закладають підґрунтя щодо повоєнного розвитку сфери гостинності та туризму в межах бюджетного фінансування, залучення приватних інвестицій та грантових проєктів.

Перспективи подальших пошуків у цьому науковому напрямку будуть пов'язані з дослідженнями проблем підвищення якості послуг сфери гостинності та туризму у територіальних громадах Одеського регіону.

### Список літератури

1. Žuljević, M., & Carabelli, G. (2023). Post-reconstruction enclosures: an infrastructural perspective on the post-conflict landscape of the Old City (Mostar). *Landscape Research*. 49(5). 602–615. DOI: <https://doi.org/10.1080/01426397.2023.2239717>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01426397.2023.2239717>. (дата звернення 20.12.2024).

2. Iaromenko, S., Czyżewski, B., & Woźniak-Jasińska, K. (2024). A socioeconomic framework for cultural heritage loss and rebuilding in post-war Ukraine: a case study learning from the Balkan experiences. *International Journal of Heritage Studies*. 30(9). 1026–1048. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527258.2024.2363819>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13527258.2024.2363819>. (дата звернення 20.12.2024).
3. Zavarika, G. (2022). Military tourism as a peculiarity of tourism development in a post-conflict territory. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 31(1). 186–193. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112218>. URL: <https://geology-dnu.dp.ua/index.php/GG/article/view/899>. (дата звернення 20.12.2024).
4. Кришан, О., Яременко, В., Чалапко, Л. (2024). Адаптивні стратегії маркетингу територій: залучення інвестицій та туристичних потоків. *Економіка та суспільство*. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-76>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4950>. (дата звернення 20.12.2024).
5. Корольок, С. (2024). Методики оцінки потенціалу підприємств гостинності громад у контексті сталого розвитку. *Development Service Industry Management*. (4). 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(18)). URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/233>. (дата звернення 20.12.2024).
6. Матвійчук Л. Ю., Смаль Б. А. (2022). Стратегічні засади підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг індустрії гостинності регіону. *Товарознавчий вісник*. 1(15). 7–20. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-1>. URL: [https://c-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/Commodity%20Bulletin\\_Vol\\_13\\_No\\_1-7-20\\_2022.pdf](https://c-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/Commodity%20Bulletin_Vol_13_No_1-7-20_2022.pdf). (дата звернення 20.12.2024).
7. Єгупова, І. (2021). Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. *Економіка та суспільство*. (29). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/590/566>. (дата звернення 20.12.2024).
8. Нагернюк, Д. В., Коваленко, Л. Г. (2021). Особливості сфери гостинності: дефініція поняття гостинність. *Інфраструктура ринку*. 59. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct59-9>. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2021/59\\_2021/11.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2021/59_2021/11.pdf). (дата звернення 20.12.2024).
9. Задворний С. (2022). Управління розвитком туризму в локальних спільнотах (досвід територіальних громад Хмельницької області). *Економіка та суспільство*. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-7> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2017>. (дата звернення 20.12.2024).
10. Третяк Ю. (2024). Державна регіональна політика в Україні URL: <https://decentralization.ua/news/18126>. (дата звернення 20.12.2024).
11. Офіційний сайт. Южненська міська територіальна громада. Одеська область, Одеський район. URL: <https://ymtg.gov.ua/> (дата звернення 16.12.2024).
12. Стратегія сталого розвитку Южненської міської територіальної громади на період до 2030 року. URL: <https://ymtg.gov.ua/> (дата звернення 16.12.2024).
13. Регіональні напрями стратегії кластерного розвитку сфери туризму та гостинності: монографія за заг. ред.: І. В. Давиденко, О. Л. Михайлюк. К.: ФОП Гуляєва В. М. 2024. 270 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17400>. (дата звернення 16.12.2024).
14. Черчик, Л., Хумарова, Н. (2024). Облік об'єктів зеленої інфраструктури урбоєкосистем: методологічні та прикладні аспекти. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 1(37). 38–47. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-38-47>. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/883>. (дата звернення 20.12.2024).
15. Валінкевич, Н., Шестакова, А. (2024). Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4914>. (дата звернення 20.12.2024).
16. Бюджет Южненської міської територіальної громади за 2023 – 2024 роки. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1559100000/info/indicators>. (дата звернення 20.12.2024).
17. Програма розвитку туризму Южненської міської територіальної громади на 2025–2027 роки. URL: <https://ymtg.gov.ua/>. (дата звернення 20.12.2024).

## References

1. Žuljević, M., & Carabelli, G. (2023). Post-reconstruction enclosures: an infrastructural perspective on the post-conflict landscape of the Old City (Mostar). *Landscape Research*. 49(5). 602–615. DOI: <https://doi.org/10.1080/01426397.2023.2239717>. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01426397.2023.2239717>. (accessed 20 December 2024).
2. Iaromenko, S., Czyżewski, B., & Woźniak-Jasińska, K. (2024). A socioeconomic framework for cultural heritage loss and rebuilding in post-war Ukraine: a case study learning from the Balkan experiences. *International Journal of Heritage Studies*. 30 (9). 1026–1048. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527258.2024.2363819>. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13527258.2024.2363819>. (accessed 20 December 2024).
3. Zavarika, G. (2022). Military tourism as a peculiarity of tourism development in a post-conflict territory. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 31(1). 186–193. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112218> Retrieved from <https://geology-dnu.dp.ua/index.php/GG/article/view/899>. (accessed 20 December 2024).
4. Kryshan, O., Yaremenko, V., Chalapko, L. (2024). Adaptive strategies for marketing the territory: attracting investment and tourist flows. *Ekonomika ta suspilstvo*. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-76>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4950>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
5. Koroliuk, S. (2024). Methods for assessing the potential of hospitality enterprises in the context of sustainable development. *Development Service Industry Management*. (4), 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(18)). Retrieved from <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/233>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
6. Matviichuk L. Yu., Smal B. A. (2022). Strategic principles for increasing the competitiveness and promotion of products and services in the hospitality industry of the region. *Tovarovnavchyi visnyk*. 1(15). 7-20. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-1>. Retrieved from [https://c-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/Commodity%20Bulletin\\_Vol\\_13\\_No\\_1-7-20\\_2022.pdf](https://c-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/Commodity%20Bulletin_Vol_13_No_1-7-20_2022.pdf). (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
7. Yehupova, I. (2021). Hospitality industry: understanding, composition and place in the sphere of services. *Ekonomika ta suspilstvo*. (29). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/590/566>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
8. Naharniuk, D. V., Kovalenko, L. H. (2021). Peculiarities of the hospitality sector: definition of the concept of hospitality. Market infrastructure. *Infrastruktura rynku*. 59. 50-54. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct59-9>. Retrieved from [http://market-infr.od.ua/journals/2021/59\\_2021/11.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2021/59_2021/11.pdf). (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
9. Zadvornyi S. (2022). Management of tourism development in local communities (experience of territorial communities of Khmelnytskyi region). *Ekonomika ta suspilstvo*. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-7>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2017>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
10. Tretiak Yu. (2024). Derzhavna rehionalna polityka v Ukraini. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/18126>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
11. Ofitsiyniy sait. Yuzhnenska miska terytorialna hromada Odeska oblast, Odeskyi raion. Retrieved from <https://ymtg.gov.ua/> (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
12. Stratehiia staloho rozvytku Yuzhnenskoi miskoi terytorialnoi hromady na period do 2030 roku. Retrieved from <https://ymtg.gov.ua/> (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
13. Rehionalni napriamy stratehii klasternoho rozvytku sfery turyzmu ta hostynnosti : monohrafiia / zah. red.: I.V. Davydenko, O.L. Mykhailiuk. K.: FOP Huliaieva V.M., 2024. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17400>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
14. Cherchuk, L., Khumarova, N. (2024). The form of the objectives of green infrastructure in urban ecosystems: methodological and exemplary aspects. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 1(37). 38-47. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-38-47>. Retrieved from <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/883>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].
15. Valinkevych, N., Shestakova, A. (2024). Digital transformation as a competitive advantage in the tourism and hospitality industry. *Ekonomika ta suspilstvo*. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4914>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].

16. Biudzheth Yuzhnenskoï miskoi terytorialnoi hromady za 2023 – 2024 roky. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1559100000/info/indicators>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].

17. Prohrama rozvytku turyzmu Yuzhnenskoï miskoi terytorialnoi hromady na 2025-2027. Retrieved from <https://ymtg.gov.ua/>. (accessed 20 December 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025

Прийнята до публікації 24.01.2025



## НАШІ АВТОРИ (OUR AUTHORS)

|                                         |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Гвіздова Єва</b>                     | кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчальної роботи, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшові, Словаччина                                                     |
| <b>Грималюк Андрій Вікторович</b>       | доктор економічних наук, доцент, професор кафедри загальної економічної теорії та економічної політики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна               |
| <b>Грінченко Раїса Володимирівна</b>    | доктор економічних наук, професори економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                  |
| <b>Гострик Олексій Маркович</b>         | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                |
| <b>Доброва Наталя Василівна</b>         | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                            |
| <b>Єршова Наталя Юрївна</b>             | доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна                       |
| <b>Каражия Едуард Андрійович</b>        | старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                     |
| <b>Коваленко Вікторія Володимирівна</b> | доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                               |
| <b>Кошельок Галина Володимирівна</b>    | доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| <b>Крук Василь Михайлович</b>           | аспірант кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                 |
| <b>Кузнецова Інна Олексіївна</b>        | доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                         |
| <b>Москалюк Ганна Олександрівна</b>     | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                          |
| <b>Нездоймінов Сергій Георгійович</b>   | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                      |
| <b>Пахомов Максим Сергійович</b>        | аспірант кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна                                                           |
| <b>Радішевська Ірина Ігорівна</b>       | магістрантка за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна                                                            |
| <b>Рибалка Анна Юрївна</b>              | магістрант факультету фінансів та банківської справи, ОП «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна         |

**Сергєєва Олена  
Степанівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Царьов  
Олександр  
Сергійович**

аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**НАУКОВИЙ ВІСНИК**  
Одеського національного економічного університету

**Науковий журнал**

№ 1 (326), 2025

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу  
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,  
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через  
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради  
Одеського національного економічного  
університету (Протокол № 5 від 25.03.2025 р.)

Підписано до друку 26.03.2025 р.  
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman  
Ум. друк. арк. 7,58 Тираж 50 прим.

Видавництво і друкарня –  
Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса,  
вул. Інглезі, 6/1,  
Тел.: +38 (095) 934-48-28,  
+38 (097) 723-06-08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua

*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7623 від 22.06.2022 р.*