



# METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Collective monograph

ISBN 979-8-88862-814-0

DOI 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1

BOSTON(USA)-2023

ISBN – 979-8-88862-814-0

DOI – 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1

*Methods of improving the  
economy, tourism and  
management*

*Collective monograph*

*Boston 2023*

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-88862-814-0

DOI – 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1

Authors – Andrushchak I., Chudovets V., Rechun O., Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z., Zhydovska N., Prokopyshyn O., Савченко Н., Савченко Р., Сакун А., Шепель І., Мельников О.Ф., Петров К.Е., Кобзев І.В., Мельников О.О., Kalinichenko L., Melnyk L., Matsenko O., Dehtyarova I., Doroshenko H., Krasnyak O., Kravchenko S., Malik M., Shpykuliak O., Diuk A., Likhonosova G., Radova N., Batchenko L., Honchar L., Karintseva O., Rozgon Y., Melnyk L., Kovalov V., Kubatko O., Михайленко О., Краснікова Н., Grechanyk O., Plakhtyeyeva V., Iastremska O., Khalmuradov B., Zhuravska N., Stefanovych P., Stefanovych I., Perevozova I., Orlova O., Hryniv P., Perevozov H., Lastovets O., Podra O., Levkiv H., Franchuk I., Tymchenko I., Iastremska O., Shevchenko V., Yaremenko S., Hripko D., Dydiv I. Lukashenko A., Riabenka M., Postova V., Кирчата І.М., Серих Д.С., Пестушко В.

REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University

Dovgal Olena – Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Smart Innovation, Kyiv National University of Technologies and Design.

Slavkova Olena – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Yavorska Oksana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Faculty of cultural and creative industries Kyiv National University of Technologies and Design.

Marina Klimchuk - Doctor of Economics, Department of Organization and Management of Construction Industry, Kyiv National University of Building and Architecture.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2023 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2023 by the International Science Group and authors.

Cover design: International Science Group(isg-konf.com). ©

Cover art: International Science Group(isg-konf.com). ©

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted, in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. The content and reliability of the articles are the responsibility of the authors. When using and borrowing materials reference to the publication is required.

The collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe and Ukraine. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science.

The recommended citation for this publication is:

**Methods of improving the economy, tourism and management:** collective monograph / Andrushchak I., Chudovets V., Rechun O. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2023. 603 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

TABLE OF CONTENTS

1.	<b>ACCOUNTING REGION AND AUDIT</b>	
1.1	<b>Andrushchak I.<sup>1</sup>, Chudovets V.<sup>1</sup>, Rechun O.<sup>1</sup></b> <b>AUDIT ASPECTS OF THE IT-INFRASTRUCTURE OF THE MODERN COMPANY</b> <sup>1</sup> Lutsk National Technical University, Ukraine	9
1.2	<b>Andrushko R.<sup>1</sup>, Zhydovska N.<sup>1</sup>, Myronchuk Z.<sup>1</sup></b> <b>OPTIMIZATION OF ACCOUNTING AND OPERATIONAL CONTROL OF AGROINNOVATIONS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM</b> <sup>1</sup> Department of accounting and taxation, Lviv national environmental university	19
1.3	<b>Zhydovska N.<sup>1</sup>, Prokopyshyn O.<sup>1</sup></b> <b>THE ESSENCE, COMPONENTS AND DEVELOPMENT DIRECTIONS OF ENVIRONMENTAL ACCOUNTING IN THE MODERN ECONOMIC CONDITIONS</b> <sup>1</sup> Department of Accounting and Taxation, Lviv National Environmental University	29
1.4	<b>Савченко Н.<sup>1</sup>, Савченко Р.<sup>2</sup></b> <b>ІТ-АУДИТ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ</b> <sup>1</sup> Кафедра бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет <sup>2</sup> Кафедра комп'ютерних технологій і моделювання систем, Поліський національний університет	38
1.5	<b>Сақун А.<sup>1</sup></b> <b>ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА</b> <sup>1</sup> Херсонський державний аграрно-економічний університет	48
1.6	<b>Шепель І.<sup>1</sup></b> <b>ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ТА ОБЛІКУ ВИПЛАТ ДО НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ</b> <sup>1</sup> Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький	57

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

2.	<b>ECONOMY AND MANAGEMENT OF STATE GRATITUDE</b>	
2.1	<p>Мельников О.Ф.<sup>1</sup>, Петров К.Е.<sup>2</sup>, Кобзев І.В.<sup>3</sup>, Мельников О.О.<sup>1</sup></p> <p><b>МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА</b></p> <p><sup>1</sup> кафедра економічної кібернетики, Харківський національний університет радіоелектроніки</p> <p><sup>2</sup> кафедра інформаційних управляючих систем, Харківський національний університет радіоелектроніки</p> <p><sup>3</sup> кафедри інформатики та комп'ютерної техніки, Харківський національний економічний університет</p>	67
3.	<b>ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT</b>	
3.1	<p>Kalinichenko L.<sup>1</sup>, Melnyk L.<sup>2</sup>, Matsenko O.<sup>2</sup>, Dehtyarova I.<sup>2</sup>, Doroshenko H.<sup>1</sup></p> <p><b>PERSONNEL RISK MANAGEMENT BASED ON THE COGNITIVE APPROACH IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Economics and Management V. N. Karazin Kharkiv National University</p> <p><sup>2</sup> Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Sumy State University</p>	85
3.2	<p>Krasnyak O.<sup>1</sup></p> <p><b>WAYS AND TOOLS OF IMPLEMENTING SOCIAL COMMUNICATIONS IN UKRAINE DURING THE WAR</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Economics and International Relations, Vinnytsia Institute of Trade and Economics, State University of Trade and Economics, Vinnitsa, Ukraine</p>	94
3.3	<p>Kravchenko S.<sup>1</sup>, Malik M.<sup>1</sup>, Shpykuliak O.<sup>1</sup>, Diuk A.<sup>2</sup></p> <p><b>ADAPTIVE APPROACH IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT AND MARKETING RESEARCH OF BUSINESS ENTITIES IN AGRICULTURE</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-Industrial Integration, NSC "Institute of Agrarian Economics" NAAS</p> <p><sup>2</sup> Vinnytsia National Agrarian University</p>	126
4.	<b>FINANCE, BANKING, INSURANCE</b>	
4.1	<p>Likhonosova G.<sup>1</sup></p> <p><b>MONITORING OF FINANCIAL INTERACTION OF THE AEROSPACE INDUSTRY ENTERPRISE: STOCK MARKET SERVICE</b></p> <p><sup>1</sup> Finance, Accounting and Taxation Department, National Aerospace University, «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, Ukraine</p>	136

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

<b>5. FINANCE, PENNILESS AND CREDIT</b>		
5.1	<p>Radova N.<sup>1</sup></p> <p><b>IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE STABILITY OF THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM</b></p> <p><sup>1</sup> Odessa National Economic University</p>	146
5.1.1	<b>THE BANKING SYSTEM AND THE REGULATOR</b>	148
5.1.2	<b>HOW COMMERCIAL BANKS REACTED TO THE PANDEMIC</b>	158
5.1.3	<b>ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE PANDEMIC</b>	163
5.1.4	<b>CONCLUSIONS</b>	172
<b>6. INNOVATIVE ECONOMY</b>		
6.1	<p>Batchenko L.<sup>1</sup>, Honchar L.<sup>1</sup></p> <p><b>FORMATION OF THE SCIENTIFIC ENVIRONMENT AND ACADEMIC CULTURE IN THE UNIVERSITIES OF UKRAINE</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business, Kyiv National University of Culture and Arts</p>	173
6.2	<p>Karintseva O.<sup>1</sup>, Rozgon Y.<sup>1</sup>, Melnyk L.<sup>1</sup>, Kovalov B.<sup>1</sup>, Kubatko O.<sup>1</sup></p> <p><b>DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE WITHIN INDUSTRY 4.0</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Sumy State University</p>	194
<b>7. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS</b>		
7.1	<p>Михайленко О.<sup>1</sup>, Краснікова Н.<sup>1</sup></p> <p><b>ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра міжнародної економіки і світових фінансів, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара</p>	201
<b>8. MANAGEMENT</b>		
8.1	<p>Grechanyk O.<sup>1</sup>, Plakhtyeyeva V.<sup>2</sup></p> <p><b>УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ Й ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Scientific Foundations of Management, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University</p> <p><sup>2</sup> Department of management and monitoring of the University's activities, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University</p>	299

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

8.2	<p>Iastremska O.<sup>1</sup></p> <p><b>ENSURING PERSONNEL SECURITY OF ENTERPRISES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS (RECEPTION STAGE)</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Management, Logistic and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>	364
8.3	<p>Khalmuradov B.<sup>1</sup>, Zhuravska N.<sup>2</sup>, Stefanovych P.<sup>2</sup>, Stefanovych I.<sup>2</sup></p> <p><b>INDUSTRIAL AND PROFESSIONAL RISK AND THEIR EXPERTISE RATING</b></p> <p><sup>1</sup> Kyiv National Avianion University, Department of civil &amp; industrial safety <sup>2</sup> Kyiv National University of Construction and Architecture , Ukraine</p>	406
8.4	<p>Perevozova I.<sup>1</sup>, Orlova O.<sup>1</sup>, Hryniv P.<sup>1</sup>, Perevozov H.<sup>1</sup>, Lastovets O.<sup>1</sup></p> <p><b>STRENGTHENING THE FINANCIAL CONDITION OF ENTERPRISES OF THE FUEL AND ENERGY COMPLEX OF UKRAINE ON THE BASIS OF MANAGEMENT CONSULTING</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Entrepreneurship and Marketing, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas</p>	414
8.5	<p>Podra O.<sup>1</sup>, Levkiv H.<sup>2</sup>, Franchuk I.<sup>2</sup></p> <p><b>PECULIARITIES OF USING RISK ASSESSMENT MODELS AND METHODS AT ENTERPRISES</b></p> <p><sup>1</sup> Department of foreign trade and customs, Lviv Polytechnic National University <sup>2</sup> Faculty of Economic and Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies</p>	427
8.6	<p>Tymchenko I.<sup>1</sup></p> <p><b>FORMS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF VERTICALLY-INTEGRATED HOLDINGS: MANAGERIAL ASPECT</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv</p>	435
9.	<b>MARKETING</b>	
9.1	<p>Iastremska O.<sup>1</sup></p> <p><b>DISCLOSURE OF THE MAIN CONCEPTS IN THE FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE EXPERIENCE ECONOMY</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Tourism , Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>	447



METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

9.2	<p>Shevchenko V.<sup>1</sup>, Yaremenko S.<sup>1</sup>, Hripko D.<sup>1</sup></p> <p>МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ</p> <p><sup>1</sup> Department of International Marketing, Alfred Nobel University, Dnipro</p>	493
10.	TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	
10.1	<p>Dydiv I.<sup>1</sup></p> <p>EFFICIENCY OF THE USE OF TOURIST AND RECREATIONAL POTENTIAL IN THE LVIV REGION</p> <p><sup>1</sup> Department of Tourism, Lviv National Environmental University</p>	504
10.2	<p>Lukashenko A.<sup>1</sup></p> <p>BESONDERHAITEN UND PROBLEME DER BILDUNG DES KLIMANEUTRALEN BEWUSSTSEINS IN DER PRODUKTIONS- UND KONSUMKULTUR TOURISTISCHER DIENSTLEISTUNGEN (AM BEISPIEL VON HOTELS IM BUNDESLAND TIROL (1980-2022))</p> <p><sup>1</sup> die Abteilung Europäische Regionalgeschichte, Universität Salzburg</p>	515
10.3	<p>Riabenka M.<sup>1</sup>, Postova V.<sup>1</sup></p> <p>MODERN APPROACHES TO MANAGING THE QUALITY OF THE SERVICE PROCESS IN HOTELS AND RESTAURANTS</p> <p><sup>1</sup> Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics</p>	528
10.4	<p>Кирчата І.М.<sup>1</sup>, Серих Д.С.<sup>1</sup></p> <p>ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПОШТОВХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ТУРИЗМУ</p> <p><sup>1</sup> Харківський національний автомобільно-дорожній університет</p>	537
10.5	<p>Пестушко В.<sup>1</sup></p> <p>ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ</p> <p><sup>1</sup> Кафедра міжнародного туризму та країнознавства Національного авіаційного університету</p>	551
	REFERENCES	561

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.1.1

### **1.1 Audit aspects of the IT-infrastructure of the modern company**

In today's world, stable operation and security of IT services are extremely important conditions for successful business. That is why your company's IT infrastructure must be built in such a way that it meets modern technologies, requirements and standards.

Since technologies are developing extremely fast, in the process of growth and development of your company, there are needs to implement new technologies, improve existing IT services, and most importantly, optimize your costs and resources to increase profits. It is important for the head of the enterprise to clearly understand the directions of development and improvement of IT services, because the investments you make in your IT department today may be used irrationally and tomorrow they may not be enough to meet the needs and requirements of your company. That is why it is important to perform an IT audit periodically, especially for large complex infrastructures. Information technologies are constantly improving and becoming more complicated. Positive aspects of the use of information technologies in business are overshadowed by new risks. For example, e-commerce, which is popular today, is associated with the processing of confidential information of various types: financial transactions, personal data, information about trades [1].

This, in turn, requires additional control by top management, external and internal audit. That is why information technology audits are carried out in companies in order to quickly receive systematized and reliable information for assessing the state of IT, making decisions about IT management. Of course, audits are different. The audit can be classified according to various features, but here we will talk only about the IT audit - checking the functioning and protection of information systems.

First of all, it is necessary to form a general understanding of what IT audit is and why it is needed. The term "IT audit" refers to the process of obtaining systematic and

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

objective data on the current state of IT and assessing the degree of their compliance with "best practices"

IT survey - collection of information to be used for carrying out further work, for example, work related to the implementation of a new information system or optimization and modernization of an already existing one. In this case, this type of audit is used to correctly collect reliable information about the current state of IT. It is worth noting that in this case it is not about the analysis and evaluation of the collected information. Expert assessment of IT is an assessment of the adequacy of financing project solutions and/or investments in the purchase of equipment and IT services.

Why is an IT audit so necessary in today's world? First of all, the results can be useful for the management of the company. Based on the results of an IT audit, you can understand whether the built IT infrastructure is functioning correctly and what impact it has on business development. On the other hand, the IT department may be interested in the positive results of such an audit, as the further development of the department and its employees within the company may depend on it: the better the results, the more willing the company's management will invest in IT.

The concept of IT audit is relatively new. Therefore, it is not surprising that IT audit is often interpreted in completely different ways. Someone realizes the practical value of an independent assessment of the state of their information system, while someone identifies IT audit only with IT consulting or even a financial audit of the IT sector. Meanwhile, IT audit is the basis for optimizing information technology costs, reducing current and future costs, and practically the only tool for a reliable assessment of the current state of the IS, its efficiency and development prospects. On the other hand, IT audit allows you to compare the costs that the company makes on the information system and its real return to the business. Simply put, IT audit helps to determine the efficiency of the entire IT infrastructure [2].

An IT audit is different from an audit of financial statements. Although the purpose of a financial audit is to evaluate the extent to which the financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the enterprise, the results of operations and cash flows in accordance with standard accounting methods, the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

purpose of an IT audit is to evaluate the system in general, design internal control and efficiency. This includes, but is not limited to, performance and security protocols, development processes, and IT management or oversight. Installing controls is necessary but not sufficient to ensure adequate security. Those responsible for safety must consider whether the controls are installed as intended, whether they are effective, whether any safety breach has occurred and, if so, what actions can be taken to prevent future breaches. These requests should be answered by independent and objective observers. These observers perform the task of auditing information systems. In an information systems (IS) environment, an audit is an examination of information systems, their input, output, and processing [3].

Expert assessment of IT is an assessment of the adequacy of financing project solutions and/or investments in the purchase of equipment and IT services. At the same time, the following types of assessments are possible:

- assessment of IT projects or project solutions;
- evaluation of the reasonableness of investments in IT;
- assessment of the value of the IT component of the company;
- assessment of current IT projects;
- assessment of the possibility of repurposing the IT infrastructure;
- evaluation of IT operation organization;
- assessment of user training.

IT audit allows you to assess the compliance of information systems with business requirements and various standards designed to increase IT efficiency, as well as to build a long-term strategy for the development of information technologies. As a result of an IT audit, an estimate of the cost of IT services can be obtained, on the basis of which a decision can be made in the future to outsource some functions or to concentrate all functions within the company, as well as to identify potential risks and "bottlenecks" in the IT infrastructure in order to develop appropriate procedures for their minimization.

IT audit is a comprehensive survey of the company's IT sector, during which information is collected and analyzed about the current state of the information system,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

its "problem areas" and possible risks. IT audit is used as the first step to "put things in order" in the information system and eliminate possible technical risks. An IT Infrastructure Audit is a set of works to examine and analyze the main components of the company's IT infrastructure for compliance with modern technologies and the needs of your business to determine opportunities for further optimization and modernization [4].

The purpose of an IT audit is to improve the IT control system. For this, both external and internal auditors must:

- carry out IT risk assessment;
- contribute to the prevention and mitigation of IP failures;
- participate in IT risk management;
- help prepare regulatory documents;
- help link business risks and automated tools control;
- carry out periodic inspections;
- to assist IT managers in the correct organization of management IT management;
- take a "side view".

In general, six types of services with audit of information technologies:

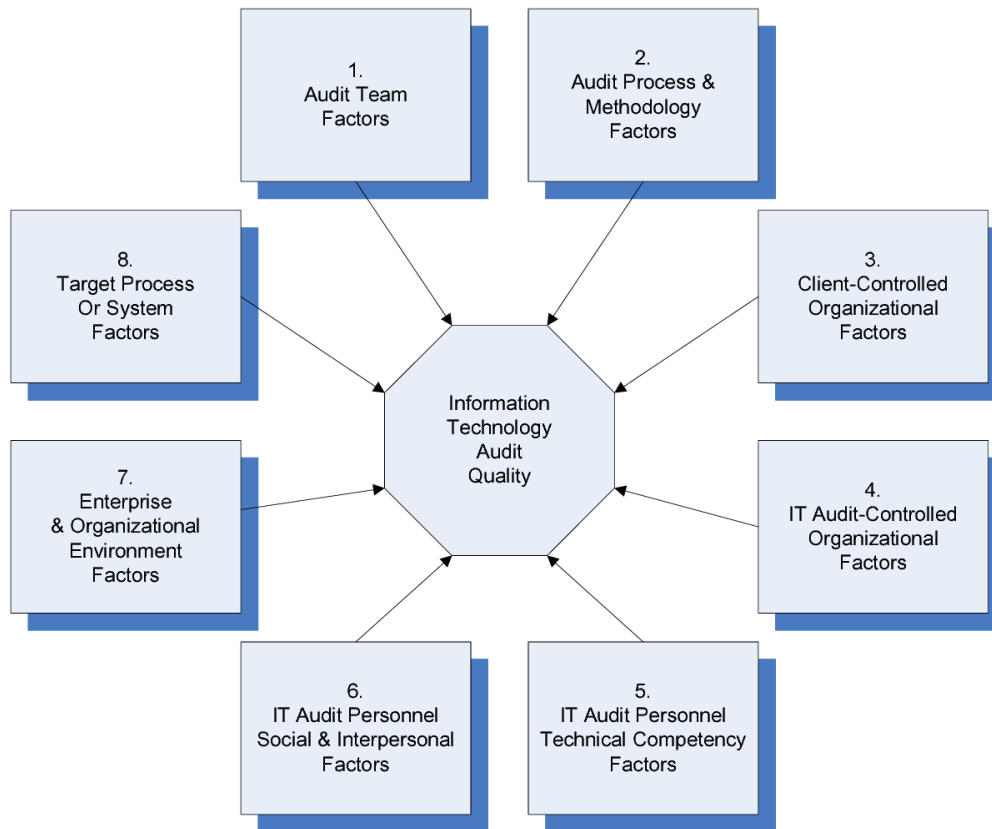
- Survey of IT.
- Expert assessment of IT.
- IT technical audit.
- Audit of the IT business process.
- IT criterion audit and comprehensive IT audit.

From the point of view of the IT department, an independent external assessment of the state of IT services is an opportunity to optimize computing resources, increase the level of reliability and security, and obtain up-to-date technical documentation and instructions. For Business, an IT audit is a tool that helps in developing a strategy and making a decision on the directions for improving the IT infrastructure to optimize the costs of IT services in the company (Picture 1).

In other words, an audit is a comprehensive, intelligent approach to the organization, modernization, and optimization of the IT infrastructure, which allows

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

you to save money, time, and nerves of the company and its managers. After all, there is no need to make unnecessary movements and expenses for the implementation or use of systems that entail other services - the miser, as you know, pays twice. Also, an audit is a great opportunity to get a reliable partner for further fruitful cooperation [5].



Pic 1. The Information Technology Audit Quality Framework

The purpose of the examination and analysis of the company's IT services is to obtain objective information about the current state of the IT infrastructure, to receive recommendations on improving the productivity of IT services and correcting critical points in the IT infrastructure, as well as to form a program for further optimization of IT services in accordance with business requirements and modern technologies.

### **When should an IT-audit be conducted?**

There are many cases where an IT audit can help your business or enterprise. An audit is required if:

- the company's IT infrastructure is outdated (software and equipment have not been updated for several years), the last audit was conducted more than three years ago, or was not conducted at all;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- your organization is rapidly growing and developing, hires new employees, opens a new branch, or vice versa, the staff is reduced and it is necessary to reduce IT costs;

- new services and systems appear in the company, new technologies are introduced;

- you are not satisfied with the performance of existing information systems (there are frequent errors, malfunctions), you receive constant complaints from users;

- you use the technical support services of an outsourcing company, or you are not satisfied with the work of your IT department.

In all these cases, it is necessary to understand the current state of the infrastructure in order to assess the compliance of IT services with business requirements and to identify directions for further development of the company's IT infrastructure [6].

**As a rule, the examination of the main IT services is carried out in 3 stages.**

The first stage is preparatory: this is an organizational meeting, or a call, getting to know the project team, defining the limits of the audit, the conditions and terms of work, signing a contract for services and NDA, obtaining the available technical documentation and temporary remote access to services and equipment.

Next, the collection of information about the operation of individual systems and services and the IT infrastructure as a whole continues, at this stage sometimes the assistance and participation of the customer is required. After that, our engineers analyze the received data: identify vulnerabilities (critical points) in the system, identify areas and opportunities for their optimization [7].

And the final stage is the preparation of documentation, namely a report on the results of the audit, which includes a description of the current state of the inspected IT services and systems (it may be additionally accompanied by a system passport), recommendations of qualified engineers to correct deficiencies and bottlenecks in the infrastructure, options for further modernization and optimization. In addition, a detailed project program with approximate terms and budgets can be developed.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Initial survey of the existing IT infrastructure, inventory and detailed description of the current state of the client's software and hardware. IT audit allows you to preliminarily assess the state of affairs in the customer's IT sphere, identify "problem areas" and possible risks. At this stage, we see problems and prioritize their solution.

Further, our employees conduct a more detailed IT audit - they analyze the identified problems in detail and search for the most rational ways to eliminate them. You can be sure that the proposed solution will be optimal, as our IT company has competent auditors in various IT areas. In addition, a list of used IT solutions is compiled in relation to current business processes, their rationality is assessed, bottlenecks are identified and possible optimization methods are identified [8].

Also, IT audit provides a description of the logic of interaction between various components of the information system in the process of performing business tasks and assessing the relevance of the IS structure for their solution (Picture 2).

Then our specialists analyze the results of the audit, develop specific proposals and recommendations for optimizing all IS components (software and hardware).

Based on the results of the IT audit, we provide the manager with a detailed report on these issues. IT audit will improve the quality of the functioning of the information system, that is, get the most out of it, reduce possible risks, as well as restructure investments in IT, for example, reduce support costs and increase investment in the development of IP [9].

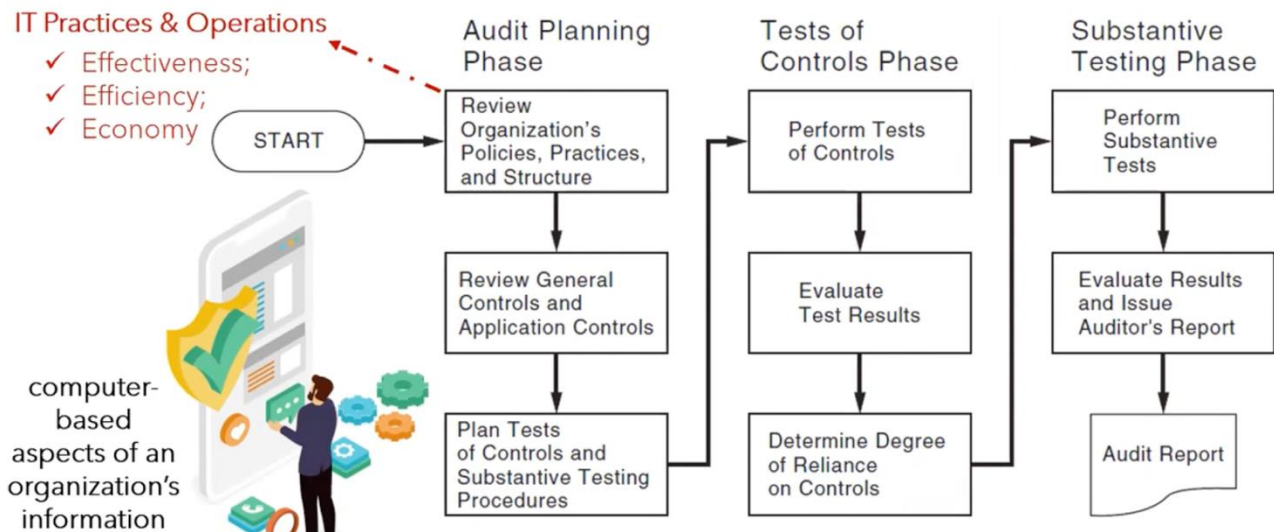
The audit can be comprehensive, or you can conduct an examination of individual services and systems:

- network infrastructure and wireless network - general information about the network, office network organization scheme, description of the hardware part, configured policies and rules on the equipment;

- server infrastructure and virtualization system – maturity, performance of equipment and virtual servers, operation of SZD, period of operation of equipment, availability of vendor support;



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT



Pic 2. Phases of an IT-audit

- AD directory service – analysis of group policies, domain controllers, structural organization of Active Directory;
- corporate mail system – setting of rules for sending mail, spam protection, filtering settings, DNS operation, etc.;
- telephony – analysis of hardware and software components, how routing of internal and external calls is configured, configuration of accounts.
- monitoring system – system settings, which metrics are recorded, whether there are employee alerts.
- backup and recovery system – ensuring fault tolerance, creating backup copies and recovery;
- SCS and equipment placement – how the structure of the cable systems is arranged, whether there is access control, video surveillance, how everything interacts, under what conditions the equipment is stored, arrangement in the server cabinet (cable management);
- workstations and peripherals – performance of user equipment, installed software, availability of latest system updates;
- SAM-audit – comprehensive software asset management (SAM) services from software audit to software security organization and optimization of used resources, and availability of licenses;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- business processes – analysis of the company's main performance indicators, principles of work and interaction;

- IT security - assessment of the security of computer systems or networks by means of modeling an attacker's attack.

As a result of the audit, you will receive an independent expert assessment of the current state of your IT infrastructure, which may include the following:

- Detailed information about the current configurations, structure, logical scheme of operation of the main services;

- Data on software and hardware (maturity and security level of the installed equipment);

- Statistics on productivity and peak loads in the operation of the infrastructure;

- List of services and processes that can or should be transferred to the cloud environment;

- Assessment of opportunities and optimization directions of the existing IT infrastructure;

- A report describing the current state of the IT infrastructure and recommendations for improving the productivity of IT services and correcting critical points (capital and operational costs);

- Optimization program of the existing IT infrastructure with estimated budgets and deadlines (if necessary).

### **The benefits of an infrastructure audit for your IT systems**

What are the long-term operational benefits of auditing your IT infrastructure:

- Improving data security. An IT audit will help point out potential problem areas in the infrastructure, so you can create appropriate strategies to improve the security of your data [10]:

- Reduction of IT costs. Allows you to make informed decisions by correctly planning IT costs.

- Alignment of IT and business goals. This is useful if you have plans for expansion, growth and development in the near future.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- Objective assessment. Conducting an IT audit will allow you to truly assess your system. You will understand whether your previous investments and IT strategies were effective, what to pay attention to in the future.

## **1.2 Optimization of accounting and operational control of agroinnovations in the enterprise management system**

Agricultural enterprises should be interested in combining their interests and efforts in the creation and application of new technologies in order to enter the domestic and foreign markets with competitive products.

At present, most enterprises in the agricultural sector are clearly aware of the importance and regularity of expanding production and increasing profitability through the introduction of agroinnovation. In this situation, the decisive place belongs to the state support of the strategy of innovative development of agroindustrial enterprises, which should be carried out on a systematic and consistent basis.

The current state of the agricultural sector is due to the global impact of technological modernization, which is not always appropriate and does not meet the real needs and capabilities of agricultural producers. Agrarian enterprises, striving to adhere to the basic principles of innovative development must take into account the features and capabilities of the domestic agricultural market and the need for environmental safety.

The analysis of the current formal norms in the field of agricultural relations shows that both conceptually and in terms of applied nature, institutional regulation of innovation is carried out in the absence of a unified system approach, clear methodology and comprehensive assessment of transformations.

Most of the enterprises of agroindustrial complex do not single out such an object of management accounting as innovation costs, there is no established system of operational control.

Foreign scientists P. Drucker, B. Santo, and others made a significant contribution to the development of world scientific thought regarding the theory of innovations.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

At the same time, there are different approaches to defining the economic essence of the term "agroinnovation" and the effectiveness of innovation by agricultural enterprises.

Features of accounting in the management of innovation are reflected in the scientific achievements of Andrushko R., Didukh D., Zhuk V., and others.

Based on a large number of scientific interpretations of the category «agroinnovation» there is a need to study the organizational principles of accounting and methods of control over the formation of costs for innovation of agricultural enterprises.

In Law and Ukraine «On innovation activity», noted that innovation - a newly formed (applied) and (or) improved competitive technologies, products or services as well as organizational and technological solutions of industrial, administrative, commercial or otherwise, which significantly improves structure and quality of production and (or) social spheres [11].

Innovative activity is an activity aimed at finding opportunities to intensify agricultural production and meet social needs in competitive products and services through the use of scientific, technical and intellectual potential [12].

Innovations in agriculture are the implementation in economic practice of the results of scientific research, which are embodied in new plant varieties, breeds and species of animals, new or improved food, materials, new technologies in animal husbandry, crop and processing industries, new methods of prevention and treatment of animals and birds, new fertilizers and pesticides in crop and livestock production, new forms of organization and management, new approaches to the provision of social services, which can increase production efficiency. Agroinnovation is an asset of economic activity of agricultural enterprises and a separate object of accounting. Agroinnovative products are the costs of the enterprise to create, improve or acquire assets (products) that are innovations.

Agroinnovation processes cover all aspects of activity (operational, financial and investment) and represent the costs of implementing measures to implement innovations [13]. A distinctive feature of agroinnovation is the presence of a separate

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

group of innovations related to the presence of biological elements in the agro-production system, which should include not only crops and animals, but also agricultural land.

For accounting purposes, «innovation» - new advances in industry, technology or management, intended for use in operating activities of the enterprise [14].

According to current national standards, the definition of accounting objects «agricultural innovation» and «agroinnovation» does not exist. In addition, these objects are not reflected in the relevant indicators in the financial statements.

Thus, in a narrower sense, agroinnovation is the implementation in economic practice of research and development in the form of new technologies, new approaches to management, marketing, logistics, which increase production efficiency and product competitiveness.

Based on the study of foreign and domestic research, it should be noted that among the main differences highlighted by the authors between the types of innovations include the insignificance and secondary nature of certain classification features and the lack of clear boundaries [15].

The classification of innovations according to the degree of novelty is to divide the set of innovations into homogeneous groups according to the comparative level of novelty in order to assess their significance. The concept of novelty of innovation can refer to a product or technological process or only to some of its elements.

Thus, with the nature of the needs that are met, innovations can be focused on existing needs or can create new ones. With a degree of novelty, innovations can be based on new discoveries or be created on the basis of a new method applied to existing phenomena [16].

To carry out innovative activity, we offer agricultural enterprises the following classification features and groups of agroinnovations in table 1.

Table 1.

Classification features and groups of agroinnovation

Classification feature	Classification group
The degree of novelty of innovations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New for the company</li> <li>• New for the region</li> <li>• New to the region</li> <li>• New to the industry</li> </ul>
Degree of effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic • Improving</li> <li>• Secondary • Pseudo-innovations</li> </ul>
Subject and sphere application of innovations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biological • Economic</li> <li>• Technical • Technological</li> <li>• Social • Management</li> <li>• Marketing • Environmental</li> </ul>
Influence on the production process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovations that require large investments</li> <li>• Innovations that require minimal costs</li> <li>• Innovation is possible at no extra cost</li> </ul>
According to the direction of impact in elychyn in costs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• expanding</li> <li>• variables</li> <li>• rationalizing</li> </ul>
Degree of specialization innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Highly specialized</li> <li>• Special</li> <li>• Universal</li> </ul>
"Purity" of innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patent</li> <li>• License</li> <li>• Offer</li> <li>• Royalty</li> </ul>
Degree of risk nature needs met	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence</li> <li>• Complete uncertainty</li> <li>• Uncertainties</li> <li>• Focused on existing needs</li> <li>• Can create new ones</li> </ul>
Sales volume innovation project	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal market</li> <li>• Foreign market</li> </ul>
The object of innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resource</li> <li>• Process</li> <li>• Market</li> </ul>
Direction of use	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitable</li> <li>• Non-profit</li> </ul>

Source: generated by the author.

According to the direction of the impact on the cost of innovation are divided into: expanding, streamlining and variable. Expanding agroinnovation aims to penetrate deeper into various industries and markets of existing basic innovations (for example, computerization from the limited use of large computers to the widespread use of personal computers and the Internet). Rationalizers are significantly close to

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

improving. Variable innovations are designed to replace some products or technologies with others (new ones) based on the performance of the same functions.

The complex nature of agroinnovations, their complex nature, variety of areas and methods of use determines the allocation of clear criteria for their classification in agro-industrial production. This will allow a more complete and objective assessment of them and determine the effectiveness and focus, as well as determine the management methods for each of the groups.

A distinctive feature of agroinnovation is the presence of a separate group of innovations related to the presence of biological elements in the agro-production system, which should include not only crops and animals, but also agricultural land. The most important means of production and a special object of innovation - is made of earth.

To build an effective system of accounting for agroinnovation costs, enterprises should take into account and determine the following factors in Fig.1.

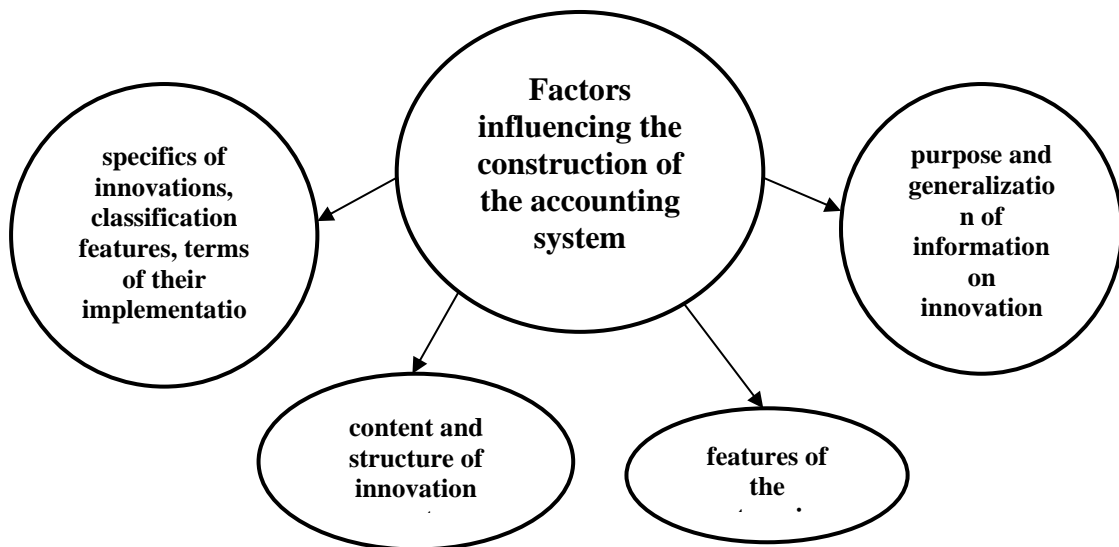


Figure 1. The main factors that determine the accounting system of agroinnovation.

Source: generated by the author.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The accounting system built in this way will allow to obtain complete and reliable information on innovation costs in various aspects and use it for planning, management, analysis and control.

Agroinnovation is an asset of economic activity of agricultural enterprises and a separate object of accounting.

Agroinnovative products are the costs of the enterprise to create, improve or acquire assets (products) that are innovations. Agroinnovation processes cover all aspects of activity (operational, financial and investment) and represent the costs of implementing measures to implement innovations.

For the purposes of accounting, the system of classification features of agroinnovative activity is of decisive importance:

- by types of objects;
- ways of creating;
- terms of project implementation (Fig. 2).

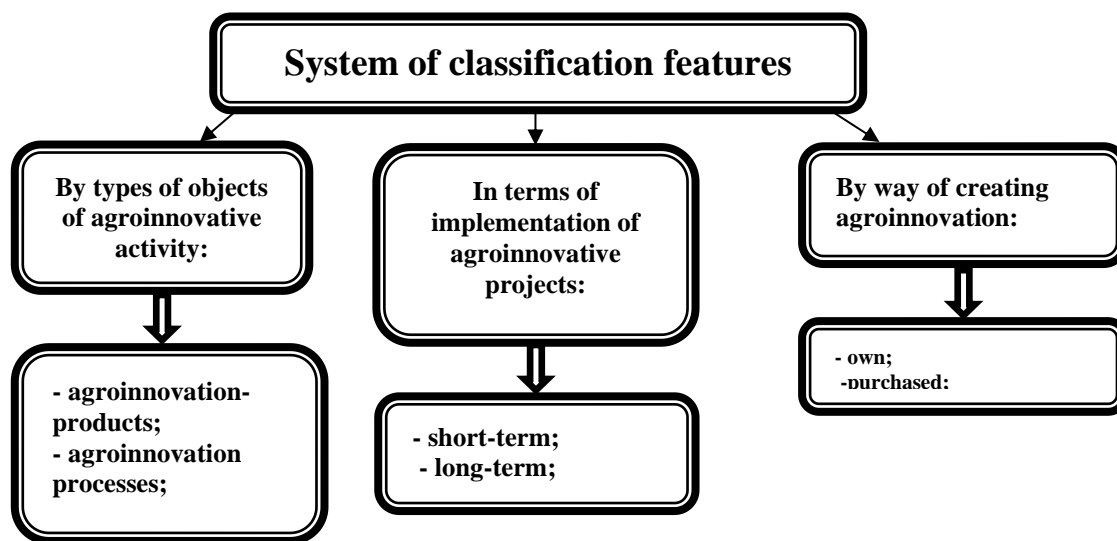


Figure 2. The system of classification features of agroinnovative activity.

Source: generated by the author.

We will consider the developed classification of agroinnovations in the context of accounting objects in table 2.

Classification of agroinnovation in terms of accounting objects

Accounting objects	Definition
management	reorganization of the management structure
freight	introduction of a new product, or qualitative changes of the old one
technological	introduction of new technologies, production methods
logistics	development of new methods of formation of movements and sources of supply of raw materials
market	associated with the development of new markets for existing or innovative products, goods and services
marketing	development of new methods of product promotion on the market, new ways of market monitoring
and information - analytical	reforming or transforming accounting and analytical and control systems
social	introduction of new social programs for employees of agricultural enterprises
ecological	implementation of new measures to ensure environmental protection
cultural and ethical	formation of new thinking in employees regarding life-oriented values

Source: generated by the author.

The classification given proves that it is expedient to apply the uniform cost measuring instrument for its estimation in full reflection.

At the same time, there is a need for information about innovative projects in order to manage the production and economic activities of agricultural enterprises.

In the context of the system of accounting, agroinnovation is a a set of economic operations that have a quantitative-conditional expression and form a single process: development (expansion) - expansion - implementation - operation of innovations and reflected in the registers of management accounting and financial reporting, as the assets of enterprises and the source of its formation.

The accounting system built in this way will allow to obtain complete and reliable information on innovation costs in various aspects and use it for planning, management, analysis and control.

The introduction of the latest developments in the control and accounting process is the key to sustainable development of agriculture. development in this area based on the use of information technologies including geographic information systems, which are used for collecting, storing, processing and distribution of spatial data to make informed management decisions [17].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

At the local level, a large number of geographic information systems are offered, which are adapted for management decisions and accounting systems in agriculture, in particular: MapInfo, Atlas GIS, ArcView and others. Arc GIS and ArcView with special operational accounting modules, 3D image output, and spatial analysis have become the most widespread in the domestic market. Arc GIS and Mapinfo Professional geographic information systems with a wide range of tools for creating electronic maps.

The use of geographic information systems in the accounting of agricultural enterprises has made it possible to introduce innovative methods of agriculture. One such technology is «Precision Farming», which became widespread in European countries in the 90s of last century and is recognized by world agricultural science as an effective way to save resources and reduce the negative environmental impact of production. Technologies of precision farming are based on the analysis of each field: determination of features of a relief, agrochemical structure of a soil cover and application on each site of a field of various agrotechnologies. Based on the biological needs of plants, a normalized dose of mineral fertilizers is applied only in those areas that require it. All this provides significant savings in mineral fertilizers and reduces the likelihood of environmental pollution.

The positive effect of the introduction of these innovative accounting technologies is achieved by using multifunctional integrated systems that contain a variety of materials and data: digital topographic maps of agricultural land, soil information, digital terrain models, meteorological observations, statistics and more.

However, the efficiency of these systems is directly proportional to the scale of enterprises and the volume of agricultural production.

Automation of accounting at the lower level can be done by GPS-navigation methods, which requires a much smaller amount of investment, but accordingly provides a smaller range of information support for decision-making. The collection of information for the operation of such systems is carried out using hardware monitoring, which provide reception of GPS signals, collection of measurements from installed sensors and transmission of indicators to the database server.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

As a result of the use of GPS-technologies, a certain set of indicators is transferred to the accounting system, which allows to perform all necessary operational management functions, such as planning of technological operations, control over equipment, resource use, compliance with technology, operational analysis and more.

Modern software that serves GPS- navigators, in real time gives the accounting specialist a set of indicators: location of equipment, speed and direction of its movement, distance traveled (cultivated area), fuel consumption and residue at a particular object of observation, creates conditions for control of primary documents on production of agricultural products.

This allows you to remotely control and regulate the operation of a single unit of equipment, analyze the efficiency of technological operations, eliminate the additions of mechanics, helps to save fuel.

Agroinnovation is a specific object of management accounting and requires operational control in the agricultural enterprise [18].

A weak link in the formation of effective innovative development of agricultural enterprises is the study of demand for agroinnovation.

Marketing should become an integral part of the formation of orders for research and development. And when selecting agroinnovative projects to conduct a deep economic examination. Evaluate efficiency indicators and work out schemes for promoting the obtained results in production.

The figure 4 shows the main tasks and objects of operational control of agroinnovative activities of enterprises.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

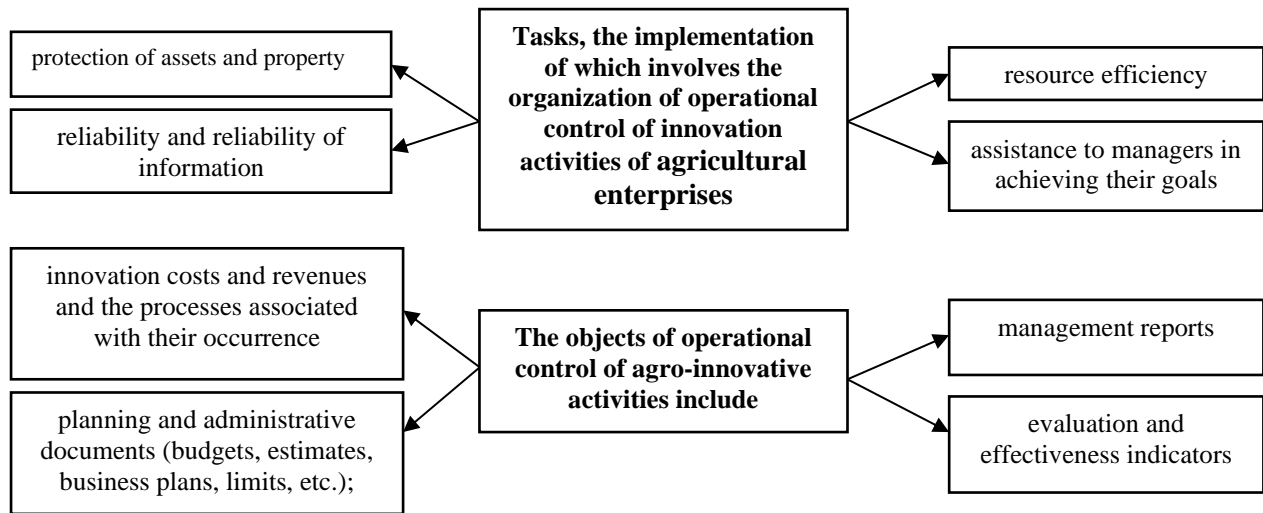


Figure 4. The main tasks and objects of operational control of agroinnovative activities of enterprises

Source: generated by the author.

Agroinnovative activity is an important component of the system of measures to accelerate the development of agricultural enterprises, increase their efficiency and competitiveness of products.

As a rule, in-depth economic expertise is not conducted during project selection, efficiency indicators and risks and schemes of promotion of the obtained results into production are not evaluated. This leads to the fact that many innovative developments do not become an innovative product.

For accounting purposes, the decisive factor is the division of agroinnovation by types of objects of innovation, methods of creation and timing of projects, which will increase the analytical information.

Solving the above problems will contribute to a significant increase in innovation activity, create a comprehensive accounting and analytical system and increase the effectiveness of control.

All participants in the innovation process should be interested in combining interests in the application of new technologies in order to enter the domestic and foreign markets with high-tech products.

### **1.3 The essence, components and development directions of environmental accounting in the modern economic conditions**

Enterprises that seek to be open to the outside world and stable in a changing market environment must meet international and national requirements for the production of quality ecological products. One of the most important problems in the development and implementation of an effective policy in this area is the lack of providing the company's management with comprehensive, reliable and timely information about environmental activities.

In order to make effective management decisions regarding activities in the field of nature management, reliable information support is required, the main source of which at the enterprise is the accounting and reporting system.

Enterprises that pollute the environment must provide such information about their activities in the field of environmental management, since its absence can create serious risks for investors and owners: having invested resources in production today, they may already suffer significant losses in the form of fines, costs for liquidation of consequences tomorrow environmental disasters, etc. [19, p. 137]

The use of such management methods, which would take into account natural balances from the side of minimal harmful effects or lead to the improvement of natural potential, requires economic entities to assess the impact on the environment and carry out environmental protection measures. It is possible to give an objective assessment and form a competitive agrarian business only by taking into account environmental indicators in the economic assessment of the enterprise's activity. The main tool designed to solve this task at the enterprise level is environmental accounting or accounting of environmental activities.

Today, many commercial organizations, primarily large and medium-sized, along with traditional financial reporting, prepare reports on sustainable development (Astarty, Deloitte, V-ZUG), which can be found on the official websites of enterprises; or social responsibility, as an element of corporate social responsibility policy (lifecell, Metinvest, Coca Cola). The need to prepare these reports is related to society's

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

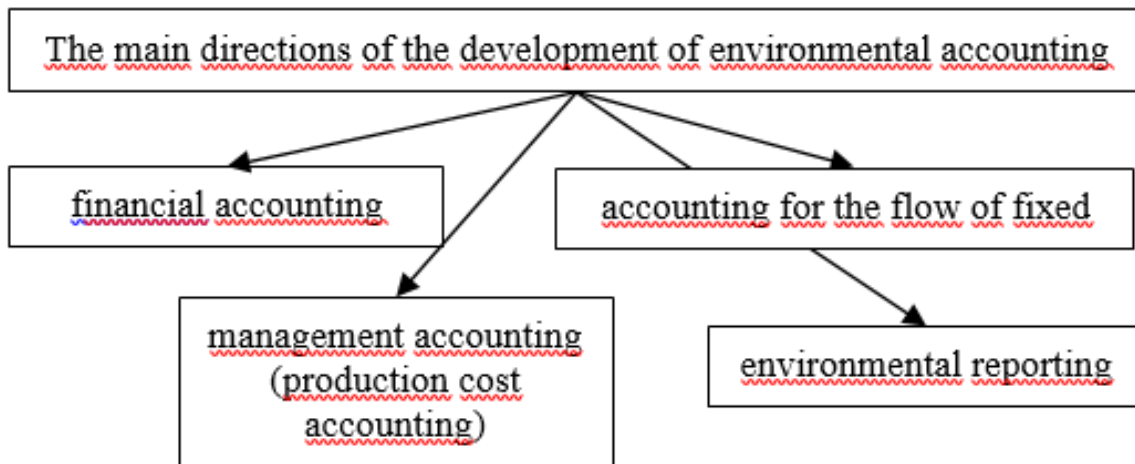
expectations and the growing importance of the demands of various interested parties to the activities of the parties. In Ukraine, to date, there is no single regulatory legal act that regulates social accounting and the formation of relevant indicators of non-financial reporting, so companies report according to international standards and according to their own experience. [20, p. 69]

A joint study by the Global Reporting Initiative, the Prince of Wales Sustainability Reporting Project (A4S) and Radley Yeldar shows that corporate governance data is most in demand today, with around 70% of respondents citing it as very important. Information about natural resources interested 64% of investors and analysts. But social reporting occupies the lowest level of the conditional hierarchy of sustainable development reporting – only 52% recognized that this information is important. Experts emphasize that the reason for this is not the lack of significance of the social factor at all, but, most likely, certain obstacles in comparing companies on the basis of such information: since they cannot be compared, it is also impossible to rely on social reporting [21, p. 679].

Environmental problems and their negative impact on humanity and catastrophic consequences are an issue that is constantly on the agenda. The search for directions for the development of society, which would take into account the natural and ecological balance, is underway. One of the main tools designed to solve this problem at the level of a business entity is the scientific development and establishment of environmental accounting [22, p. 218].

Environmental accounting is rapidly developing all over the world. Its widespread use is facilitated by such professional organizations of accountants as the International Federation of Accountants (IFAC), the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), and the Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) etc. [23, p. 257].

Today, the world is considering four main areas of development of environmental accounting (Figure 1).



**Figure 1 – The main directions of the development of environmental accounting. \***

\* Source: developed by the authors on the basis [21, p. 680].

In modern scientific studies on the problem of environmental accounting, there are points of debate among scientists regarding the interpretation of its essence and place in the enterprise management system. The main approaches to defining the essence of "environmental accounting" are listed in Table 1.

Based on the analysis of the definitions of the concept of "ecological accounting" given in Table 1, the following approaches to the understanding of this concept by modern scientists can be distinguished:

- 1) as a system of detection, measurement, registration, accumulation, generalization, storage, processing and preparation of relevant information;
- 2) as the formation of documented systematized information about the environmental activities of the economic entity;

*Table 1*

**Approaches to the essence of "ecological accounting" in scientific research\***

Author	Definition of the essence of environmental accounting
T. Kirsanova	environmental accounting means the system of detection, measurement, registration, accumulation, summarization, storage, processing and preparation of relevant information about the enterprise's activities in the field of environmental management with the aim of transmitting it to internal and external users for optimal decision-making



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

*Continuation of table 1*

K. Sayenko	definition of environmental accounting as an orderly system of collection, registration and summarization of information in kind and monetary terms about natural resources, environmental obligations, economic operations of environmental protection activities of the organization through continuous, continuous documentary accounting of environmental use of the economic entity
E. Illichova	considers environmental accounting as a segmental area of accounting, presented in the form of a system of collecting, registering and summarizing information that will provide the ability to identify, evaluate, plan and forecast, control and analyze environmental costs and environmental obligations
T. Gogoleva	defines environmental accounting as the formation of documented systematized information about the environmental activities of an economic entity in accordance with the requirements for accounting information and drawing up environmental reporting based on it
N. Rubanova	environmental accounting is the process of collecting, registering, summarizing and displaying in the system environmental costs, natural assets, environmental funds, reserves and liabilities, as well as the results of the activities of business entities for the purpose of managing and determining the environmental potential of the enterprise
E. Murueva	environmental accounting - an independent area of accounting of a business entity, which will provide accounting with relevant environmental information, currently does not have a systematized nature
L. Chhutiashvili	environmental accounting is the process of reflecting in the accounting system the environmental costs and obligations of the organization, as well as the socio-ecological and economic results of the activities of business entities for business management and achieving the optimal ecological and economic link in the market of goods and services
O. Kozhukhova	environmental accounting is an independent area of accounting, and its widespread implementation will allow at the level of enterprises - nature users to activate practical environmental protection activities and provide informational support for environmental controlling
O. Hrytsenko	environmental accounting is a system of detection, measurement, registration, summarization and storage of information about the activities of enterprises in the field of environmental management in order to transfer it to users for making optimal management decisions

\* Source: formed by the authors on the basis [22, p. 218-219; 24, p. 235].

3) as a process of collection, registration, summarization and display in the system of environmental costs, natural assets, ecological funds, reserves and liabilities

4) as an independent direction of accounting of a business entity;

5) as a process of reflection in the accounting system of environmental protection costs and obligations of the organization.

Taking into account the world's experience in the development of environmental accounting, the selected approaches to understanding its essence, the authors believe

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

that environmental accounting at the enterprise should act as a system and form an integral system with accounting and be aimed at compiling the environmental component of integrated reporting.

The authors proposed an environmental accounting system with its main subsystems (Figure 2).

According to modern researchers [21, 25], there are a number of obstacles preventing enterprises from implementing environmental accounting, namely:

- expenses are subject to deduction from the amount of taxable income only after they have been incurred. As a result, there is no incentive to take into account obligations, in particular environmental ones;

- since investors closely monitor the amount of profit based on one share, enterprises postpone the use of measures that could lead to a decrease in profits;

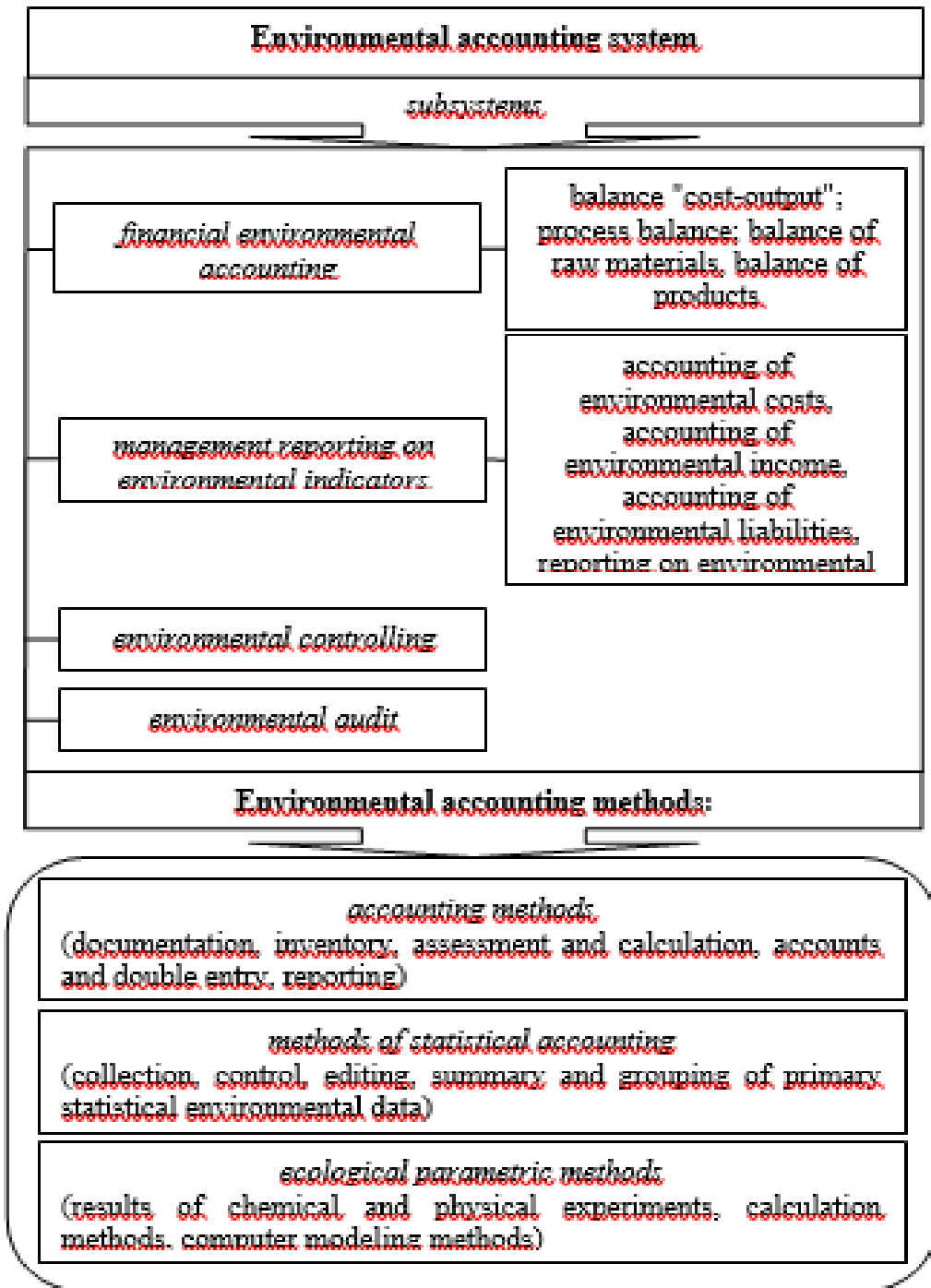
- excessive complexity of allocating costs for environmental protection measures from general costs;

- lack of specific recommendations regarding the provision of information on environmental protection activities and the organization of environmental accounting at enterprises.

Environmental accounting should perform the following functions:

- optimization, which consists in creating grounds for the best choice of optimal options for environmentally-oriented activities;

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT



**Figure 2 – Component systems of environmental accounting. \***

\* Source: developed by the authors on the basis [23, p. 259; 25; 26, p. 118; 24, p. 236].

- motivational, which is manifested in the provision of information to stimulate the implementation of solutions regarding environmental problems; control measures for spending on ecology [21, p. 680].

The basic principles of the organization of environmental accounting include:

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- timely provision of complete information about the company's activities, necessary for operational management, control and analysis;
- ensuring the achievement of the best results of the accounting process with minimal expenditure of money, labor and time for obtaining this information;
- observance of a systemic approach, integrity, comprehensiveness, dynamism, anticipatory reflection of economic operations;
- a high level of organization of the accounting service and the work of accounting employees, appropriate qualification of the accounting staff in terms of environmental accounting;
- the ability and speed of adaptation to new requirements for environmental accounting and reporting;
- timeliness, orderliness of records from the point of view of their chronological sequence; their completeness, comprehensiveness, accuracy, continuity, economy, clarity of reflection in accounting;
- allowing the implementation of new solutions, if previously conducted studies did not prove in practice their appropriateness and the need to introduce fundamental changes in the organization of environmental accounting at the enterprise immediately after thorough practical testing and retraining of personnel [21, p. 680; 25].

In the management accounting system, it is necessary to determine the procedure for distinguishing expenses and incomes, which would make it possible to allocate and evaluate environmental expenses and environmental incomes.

It is necessary to consolidate the functions of drawing up primary documents in accordance with the requirements for ensuring environmental accounting by a special accountant, as this forms a systematic vision and a uniform approach to the evaluation of processes, and also excludes the duplication of primary documents and information flows.

In order to organize the accounting of environmental expenses, it is necessary to select articles that will make it possible to obtain information about the expenses of environmental performance, consumer safety, labeling of products and services.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The allocation of these items should be coordinated with the economic nature of specific expenses and their recognition criteria, as this is necessary for the formation of information on elements for the purpose of reporting. We consider it necessary to enter separate sub-accounts for the accounting of environmental objects in the financial accounting system.

The existing level of accounting organization is not able to satisfy all the requirements for environmental accounting and provide the necessary information in full, so every enterprise that implements a system of continuous environmental management must develop its own accounting methodology and ensure its effective organization. This will make it possible to increase the efficiency of the enterprise's activities, the quality of its products and the level of competitiveness and the level of rating among other enterprises.

For the effective functioning of environmental accounting, it is necessary to fulfill a number of basic conditions. In different countries, these conditions are different, but they include the establishment of firm guarantees for the protection of private property rights, the guarantee of the fulfillment of obligations under contracts, laws, and the implementation of political, economic and legislative reforms. [27]

The optimal option would be to rely on business structures of economic responsibility for ensuring the appropriate level of environmental protection. In this case, not only by punishing, but also by stimulating, the state gains the trust of business entities (that is, environmental polluters). [28]

Thus, the main problems and prospects of the introduction of environmental accounting are considered by modern scientists to include:

- lack of a rational, effective environmental policy of each enterprise (environmental information is often vague and relative);

- most natural losses cannot be expressed in monetary terms, they are difficult to even measure quantitatively (important environmental information can be obtained not from financial and economic sources, but from such fields as geology, ecology, biology, physics, etc.);

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- lack of strict legal requirements, tax incentives to take into account and prevent damage to the environment;

- there is a need to improve a unified system of standardization and product quality, including the development of specific technical regulations;

- increasing information provision and improving the quality of life through planning the assortment of products in accordance with the needs of the population (especially in rural areas);

- activation of consumer responsibility, which affects their choice of goods; improvement of the pricing mechanism and liberalization of the internal market.

One of the important methodological problems is the inclusion of adequate environmental indicators of product quality in regulatory documentation. However, such inclusion of economic characteristics in the system of product quality indicators is debatable, and ecological indicators include only problems of environmental protection and preservation of the gene pool, which in themselves are more declarative.

The main mechanisms for solving this problem include: conducting marketing research of the domestic market and advertising, constant work to improve the quality and safety of products, development of indicators for measuring the environmental activity of enterprises, systematic detection, evaluation and quantitative reflection of the negative impact of the enterprise's activities on the environment. For the systematic control of environmental aspects of economic activity, it is necessary to promote the compilation of integrated reporting, which would contain more detailed and complete environmental information in an inextricable relationship with the economic indicators of economic activity.

## 1.4 IT-аудит в комерційних банках

Глобалізація економіки, розвиток інформаційних технологій, запити сучасного суспільства зумовлюють проведення масштабної трансформації інформаційного масиву в цифровий формат, яка викликає необхідність автоматизації великої кількості процесів, що в свою чергу робить діяльність суб'єктів господарювання зручнішою, підвищується ступінь ефективності її здійснення. Донедавна однією з найбільш важливих задач IT-департаментів банків була модернізація і розвиток IT-інфраструктури. Швидко зростаючий банківський бізнес потребував оперативних змін, гнучкості, надійності, ефективності, керованості. Найбільш популярними IT-проектами цього періоду були проекти впровадження нових банківських продуктів із застосуванням високих технологій, банківських інформаційних систем корпоративного рівня, CRM-систем та інших систем, які б забезпечували швидкий розвиток банківського бізнесу.

Сьогодні актуальною задачею IT-підтримки є не забезпечення швидкого розвитку, а збереження існуючих банківських структур, лінійки банківських продуктів, клієнтів банку за невеликих ресурсних витрат. Досягнення таких результатів можливе при інтенсивному розвитку IT-сфери в банківському секторі, що передбачає оптимізацію IT-інфраструктури банків, здійснення короткострокових проектів, що забезпечують швидку й очевидну віддачу [33].

З одного боку, розвиток IT-середовища значно підвищує ефективність діяльності організацій, пришвидшує здійснення господарських процесів, скорочує витрати, дає змогу повніше досягти цілей діяльності, а з іншого – стає критично важливою підсистемою життєдіяльності організації, що може супроводжуватися значними ризиками, а іноді й спричинити значні збої в роботі внаслідок кібератак. Якщо такі процеси досконало не контролювати, то це призведе до неефективного витрачання ресурсів.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

В Україні банківській системі притаманний високий ступінь автоматизації здійснення всіх банківських операцій. Банки, які повністю оцифрували свої бізнес-процеси, будуть займати стійкі лідерські позиції в банківському секторі (рис. 1).

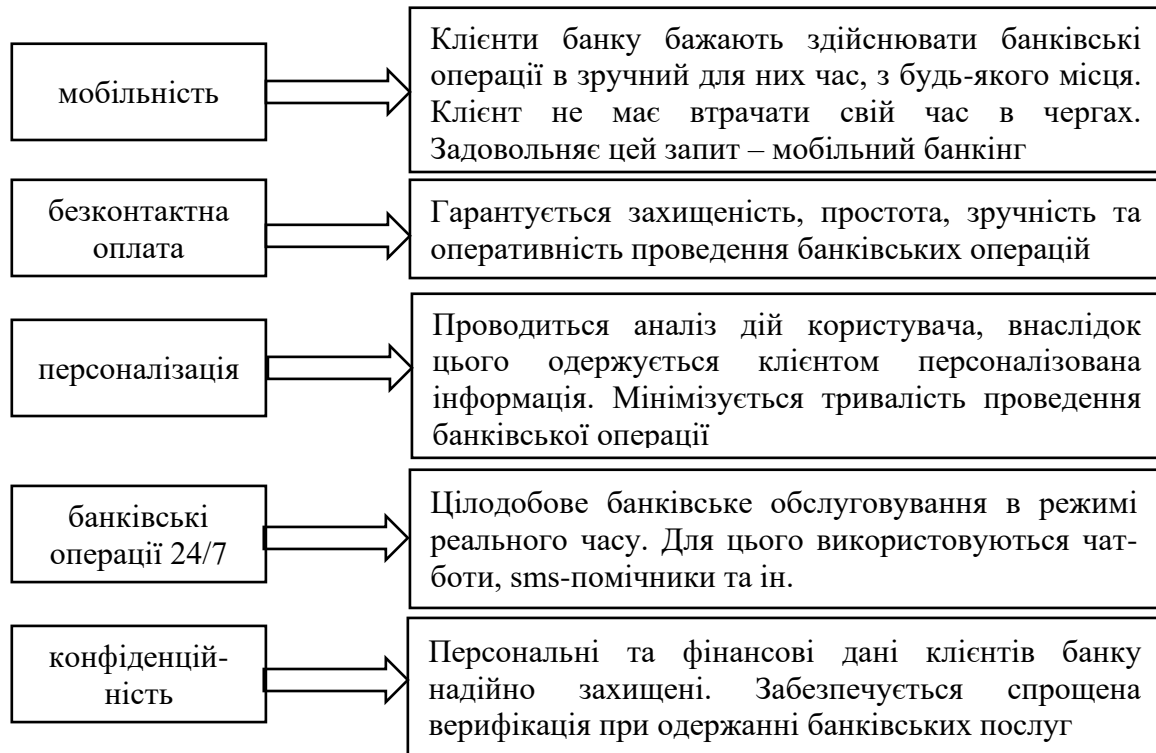


Рис. 1 Очікування клієнтів від автоматизації бізнес-процесів в банківському секторі

В зв'язку з цим, необхідно є перевірка ІТ-сервісів в комерційних банках на предмет виявлення вузьких місць. Проблемні питання використання ІТ-сервісів в банківській системі не завжди помітні фахівцям, які обслуговують їх функціонування, адже вони зазвичай зайняті рутинною діяльністю і на контроль правильності, часу не залишається. Тому важливим є періодичне проведення ІТ-аудиту в комерційному банку, з метою усунення та запобігання виникнення проблем.

Під ІТ-аудитом слід розуміти процес виявлення, моніторингу та оцінки інформаційних ресурсів банківської установи з метою впровадження, підтримки або покращення управління інформацією в організації. ІТ-аудит є незалежною діяльністю, метою якої є надання впевненості з питань управління ризиками, що



пов'язані з використанням інформаційних систем. В останні роки важливість ІТ-аудиту зростає зі збільшенням попиту на механізми контролю, що можуть захистити цінність ІТ-системи, можуть покращити банківські бізнес-процеси. До заінтересованих сторін в проведенні ІТ-аудиту можна віднести, наприклад: керівників комітету з питань ризиків, комітету з питань аудиту, комітету з питань технологій, даних та інновацій, комітету з питань стратегії та трансформації, керівника ІТ-департаменту комерційного банку та ін. ІТ-аудит є важливою частиною заходів, що вживаються для зниження операційних та репутаційних ризиків комерційного банку. Фактори, що викликають необхідність проведення ІТ-аудиту в комерційному банку наведено на рис. 2:



Рис. 2 Фактори, що викликають необхідність проведення ІТ-аудиту в комерційних банках

ІТ-аудит в комерційних банках можуть проводити як його співробітники, так і спеціалізовані організації. Адміністрація банку повинна прийняти рішення про обрання суб'єкту проведення аудиту враховуючи всі переваги та недоліки. Керівництву банку треба врахувати, що проведення ІТ-аудиту сторонніми виконавцями може збільшити розмір так званих трансакційних витрат. До переваг проведення внутрішнього ІТ-аудиту у комерційному банку слід віднести

більш інтенсивне використання інструментів технології аудиту, завдяки можливості обробки великої кількості даних для цілей аудиту в банках. ІТ-аудит є частиною управлінського контролю над ІТ-системою комерційного банку, призначення якого - контроль ефективності системи управління ІТ-ризиками.

Завдання ІТ-аудиту можуть відрізнятися в різних комерційних банках і включати в себе аудит загальних засобів контролю ІТ та аудит засобів контролю прикладних ІТ. Етапи проведення ІТ-аудиту в комерційних банках узагальнено на рис 3:



Рис. 3 Етапи проведення ІТ-аудиту в комерційних банках

Якість аудиторської діяльності буде залежати від професійного рівня аудиторів (об'єктивності їх суджень, надійності зроблених висновків, наявних лідерських якостей), методики виконання та інструментів перевірки, середовища, в якому аудитори виконують свої завдання (наприклад, характеристики середовища контролю, підтримка з боку вищого керівництва тощо). Окрім наведених визначальних факторів успіху при проведенні ІТ-

аудиту, можна виділити й інші змінні, такі як дотримання етичних стандартів розроблених для ІТ-аудиторів, адекватне планування ІТ-завдань і т. д.

Модель ІТ-аудиту, із урахуванням ієрархії контролю, в комерційних банках наведена на рис.4:



Рис. 4 Модель ІТ-аудиту в комерційних банках

Цілі ІТ-аудиту з моменту його виникнення до сьогодні періодично змінювалися. Ці зміни пов'язані з тим, що інвестиції в ІТ-системи зросли. Нематеріальний актив все частіше сприймається як критично важливий актив для підтримки конкурентоспроможності комерційного банку. Фінансові регулятори, в свою чергу, вимагають від комерційних банків посилення впливу системи внутрішнього контролю щодо ІТ-процесів.

На сьогодні, цілями ІТ-аудиту в комерційних банках є :

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

1. оцінка ефективності контролю за проектуванням, розробкою та управлінням ІТ-системами з метою оцінки їх надійності, цілісності та доступності інформації, а також її здатності виконувати банківські операції;
2. моніторинг ризиків, пов'язаних з ІТ та заходами, спрямованих на їх мінімізацію;
3. забезпечення адекватності та ефективності стратегій, політик та інструментів ІТ-безпеки.

Керівники вищого рівня очікують від ІТ-аудиторів підтримки в оцінці потенціалу ІТ-систем для підвищення ефективності та результативності бізнес-процесів, а також забезпечення цілісності інформації, що використовується для здійснення банківських операцій.

Критично важливими факторами успіху при проведенні ІТ-аудиту, які сприяють формуванню додаткової вартості в комерційному банку, є:

- підтримка вищого керівництва,
- лідерство,
- комунікативні навички для формування гарних відносин з ІТ-відділом,
- наявність сильного контрольного середовища в організації,
- професіоналізм аудиторів,
- здатність розуміти проблеми (ризики), пов'язані з ІТ-системою, та надавати цінні рекомендації та ін.

Якщо узагальнити, то, здатність ІТ-аудиту створювати додану вартість залежить від трьох основних груп факторів:

Перша стосується характеристик середовища в якому працюють ІТ-аудитори, оскільки підтримка, що отримує підрозділ ІТ-аудиту від генерального директора та вищого керівництва, має вирішальне значення для успіху роботи, яку виконують ІТ-аудитори.

Друга група факторів - здатність ІТ-аудиторів підтримувати зв'язок з організацією та розуміти основні ризики, пов'язані з її формуванням та використанням ІТ-системи.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Третя група пов'язана з поведінковими навичками, такими як лідерство та побудова взаємовідносин.

Щодо ІТ-ризиків, при проведенні аудиту, то необхідно застосовувати цілісний підхід при проведенні їх оцінки. ІТ-безпека є пріоритетом для захисту комерційних банків від кібератак та забезпечення цілісності інформації, що обробляється. Тому аудит ІТ-безпеки є першочерговим видом діяльності, що здійснюється. ІТ-аудити є ключовим компонентом для забезпечення якості інформаційних систем та прикладного програмного забезпечення [30]. Без надійних інформаційних систем і результативних ІТ-заходів контролю, організація не в змозі правильно виконувати операції/транзакції та узагальнювати надійну фінансову звітність, що, своєю чергою, впливає на рівень досягнення поставлених перед нею завдань та цілей [31]. Об'єктами ІТ-аудиту можуть бути (рис. 5):

Проведення ІТ-аудиту забезпечує:

- об'єктивну оцінку досягнення визначених цілей та завдань під час організації та управління ІТ-середовищем банківської установи, що перевіряється, в частині дотримання вимог законодавства, актів і рішень органів управління, збереження активів;
- оцінку рівня надійності інформаційних (автоматизованих) систем, зокрема у всіх суттєвих аспектах конфіденційності, цілісності, доступності (безперервності);
- ідентифікацію загроз і ризиків безпеки інформації та інформаційних (автоматизованих) систем (включаючи безпеку персональних даних) та окреслення методів та способів ефективного управління ними з метою зменшення їх негативного впливу;
- оцінку результативності та ефективності інформаційних процесів, функціонування інформаційних (автоматизованих) систем, організації керівництва і управління ними, зокрема виявляти неналежні заходи контролю;



Рис 5. Об'єкти ІТ-аудиту

- надає оцінку законності та ефективності використання коштів та інших активів для автоматизації інформаційних процесів, упровадження та використання інформаційних (автоматизованих) систем, інформаційних технологій [32].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Проведення аудиту може здійснюватися комплексно, усієї ІТ-системи комерційного банку або ж окремих її сервісів, що викликають виникнення найбільших за обсягом або частотою кризових ситуацій. Виділяють різні види ІТ-аудиту (таблиця 1):

Таблиця 1

### Види ІТ-аудиту

№	Вид аудиту	Характеристика
1	Експрес-аудит	Аудитор збирає загальні дані про ІТ-інфраструктуру замовника з метою проведення оцінки її складності, виявлення проблемних місць, оцінки ефективності та використання технічного обладнання. В результаті проведеного аудиту замовник буде мати інформацію про перелік перевіреного обладнання, робочих місць, програмного забезпечення, серверів та мережевого устаткування. Звіт аудитора також буде містити інформацію про напрямки модернізації ІТ-інфраструктури та рекомендації щодо її втілення.
2	За визначеним напрямком або за визначеним критерієм	Аудитор проводить перевірку конкретної, визначеної замовником, складової ІТ-інфраструктури (наприклад, серверу, кабельної мережі, вимірювання швидкості передачі даних, електронної пошти, телефонії, хмарних серверів, дослідження систем захисту, архівування, програмного обладнання та ін.). При цьому проводиться опис аудитором виявлених проблем, зазначаються причини їх виникнення та надаються рекомендації по їх виправленню. Використання даного виду аудиту доцільне при наявності локальних, а не комплексних проблем в ІТ-інфраструктурі замовника.
3	Комплексний аудит	Експерт в повному обсязі здійснює перевірку ІТ-інфраструктури замовника аудиту, метою якої є створення глобального проекту з модернізації за для досягнення високих показників ефективності системи, що перевіряється. Цей вид аудиту є найповнішим і найбільш тривалим, проте дає повну картину стану справ комерційного банку

Таким чином, ІТ-аудит — це комплексне дослідження й аналіз діючої ІТ-інфраструктури комерційного банку, що дозволяє вирішувати проблемні питання, визначати якість ІТ-інфраструктури і виявляти її відповідність поточним та стратегічним цілям комерційного банку; встановлювати рівень їх відповідності заданим критеріям; оцінювати ефективність її використання. Обсяг функції ІТ-аудиту постійно розширюється. У той час, як раніше мета була

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

в основному зосереджена на перевірці загальних і прикладних засобів контролю, то сьогодні заінтересовані користувачі очікують від ІТ-аудиторів проведення оцінки ефективності ІТ-системи, а також в оцінки системи та засобів контролю ІТ-безпеки. Оцінка ризиків та інформаційна безпека є двома найбільш затребуваними видами ІТ-аудиту. На порядок, періодичність та модель проведення ІТ-аудиту в комерційному банку впливає специфіка банківської діяльності.



## **1.5 Внутрішній аудит облікової політики підприємства**

Досягає черговий звітний рік, в якому, на жаль, внаслідок війни багатьом підприємствам і підприємцям довелося переорієнтувати свою діяльність або навіть скоротити деякі види. Хтось переїхав у інші безпечні області, хтось залишив Україну і опинився за кордоном, але дуже багато підприємств і підприємців не припинили своєї діяльності. Так, певною мірою вони скоротили об'єми та обсяги, але продовжують працювати і це забезпечує життєдіяльність країни. І це перші ознаки того, що облікову політику необхідно оновити, перевірити з точки зору чинних принципів, методів і оцінок бухгалтерського обліку. Сутність нових підходів до цього процесу полягає в основному в тому, що на основі встановлених державою загальних правил бухгалтерського обліку суб'єкти підприємництва самостійно розробляють облікову політику для вирішення поставлених перед обліком завдань[34]. Розробка облікової політики підприємства є одним з найважливіших питань в організації бухгалтерського обліку. Відповідне її формування та впровадження допомагає достовірно визначити фінансовий результат, оптимізувати оподаткування, уникнути штрафів і, навпаки, формальна облікова політика негативно впливає на фінансовий результат і виявляється у високому податковому навантаженні на підприємство.

Самостійність у виборі та здійсненні облікової політики – обов'язкова умова економічної свободи підприємця-власника. Індивідуальна для кожного прийнята облікова політика дозволяє з максимальною ефективністю використовувати матеріальні та фінансові можливості, здійснювати економічне маневрування засобами з урахуванням змін ринкової кон'юнктури відповідно до стратегії та тактики конкретного підприємства. Під впливом умов воєнного стану в країні облікова політика відіграє роль не тільки як сукупність певних правил та методів забезпечення інформації, а й як окремий інструмент в системі управління бізнес-процесів. А також таким інструментом, що допомагає

управлінському персоналу організувати облік таким чином, щоб максимально задовольнити свої інформаційні потреби в контексті управління підприємством в нинішніх умовах. Тому необхідно ставитися до етапу створення облікової політики дуже відповідально [35]. У системі нормативного регулювання національного бухгалтерського обліку виділяють чотири рівні. Четвертий (нижчий) рівень включає робочі документи економічного суб'єкта (підприємства), які формують її облікову політику у методичному, технічному та організаційному аспектах.

Облікова політика підприємства має визначатися ретельно, обґрунтовано та індивідуально на основі національних стандартів бухгалтерського обліку (або міжнародних стандартів, у разі якщо саме їх застосовує підприємство) з урахуванням економічної діяльності конкретного підприємства, галузевих особливостей, специфіки господарських операцій, організаційних принципів функціонування тощо. Так, базові нормативні положення визначають таке:

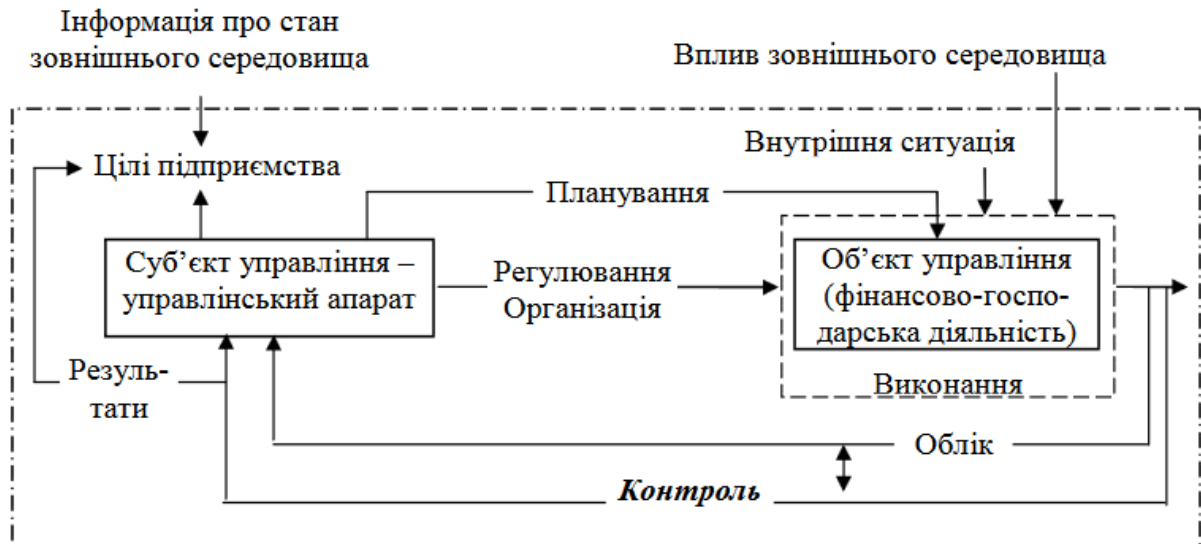
- облікова політика — це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності (ст. 1[36])
- підприємство самостійно за погодженням з власником (власниками) або уповноваженим ним органом (посадовою особою) відповідно до установчих документів визначає облікову політику підприємства (абз. 2 ч. 5 ст. 8[36]);
- постійне (з року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики забезпечує дотримання одного з основних принципів бухгалтерського обліку — принципу послідовності (ст. 4[36]).

Таким чином, до способів ведення бухгалтерського обліку належать способи угруповання щодо оцінки майна та зобов'язань, фактів господарської діяльності; організація документообігу; порядок проведення інвентаризації; способи застосування рахунків бухгалтерського обліку, системи облікових реєстрів, обробки інформації та інші методи та прийоми.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Слід зазначити, що значення облікової політики недооцінюється багатьма суб'єктами підприємництва. До розробки облікової політики у багатьох організаціях ставляться формально, не вивчають наслідки застосування тих чи інших елементів облікової політики. Не є новиною, що часто для економії власного часу бухгалтер намагається підійти формально до складання наказу про облікову політику, а тому покладається в цьому питанні на досвід колег і використовує «чужий» наказ або приклад такого наказу з мережі. Але це — найпоширеніша помилка, адже такий підхід не дозволить повною мірою упорядкувати облікові принципи. Аналіз порядку формування та реалізації облікової політики є важливою складовою аудиторської перевірки, що впливає на думку аудитора про достовірність бухгалтерської звітності. В даний час у частині чинних правил (стандартів) аудиторської діяльності містяться посилання на облікову політику як на один із основних документів, що регламентують діяльність організації, що перевіряється[37]. По кожному розділу обліку є низка положень, вибір яких визначається економічним суб'єктом і закріплюється у положенні з облікової політики, тому аудит облікової політики передуює аудиту тієї чи іншої розділу бухгалтерського обліку.

Що стосується організації внутрішнього контролю за правильністю ведення бухгалтерського обліку, то такі види помилок на підприємствах носять системний характер. При цьому функція контролю за зворотнім зв'язком забезпечує інформацією суб'єкт управління і суттєво впливає на вироблення управлінських рішень. Тому належна організація системи внутрішнього контролю є одним із найбільш ефективних заходів, який дозволяє підприємствам здійснювати суцільне спостереження за фінансово-господарською діяльністю, своєчасно виявляти і попереджати порушення, знижувати рівень внутрішньогосподарських ризиків, підвищувати якість і оперативність прийняття рішень щодо ефективного використання ресурсів підприємства. Внутрішній контроль забезпечує інформацією зворотній зв'язок в системі управління, тому його місце в системі управління діяльністю підприємства можна представити наступною схемою (мал. 1) [43].



Малюнок 1. Місце внутрішнього контролю в системі управління підприємства

На багатьох підприємствах контроль за послідовністю застосування затверджених способів ведення обліку та за порядком формування, розкриття та зміни облікової політики здійснює служба внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит – один із способів незалежного та об'єктивного контролю за дотриманням встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку та надійності функціонування системи внутрішнього контролю. Разом із тим, важливо не лише здійснювати організацію внутрішнього аудиту на підприємстві, але й проводити контроль його якості.

Ефективне здійснення контролю та вирішення його основних завдань потребує організаційно-технічного, економічного, правового та обліково-аналітичного забезпечення контрольної діяльності (таблиця 1).

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Таблиця 1. Форми забезпечення внутрішнього контролю принципів облікової політики

Забезпечення	Визначення
Організаційне	Це упорядкування взаємовідносин між працівниками, службами з приводу контролю, упорядкування забезпечення реалізації ефективних форм і методів контролю.
Технічне	Це наявність технічних засобів для виміру, підрахунку, зважування, обміру тощо. Без кількісної характеристики об'єкту контролю неможливе його здійснення. Від ступеня надійності і точності технічних засобів контролю залежать і його результати.
Економічне	Це створення економічної зацікавленості у здійсненні контролю, яка виникає в тому випадку, коли його результати контролю безпосередньо пов'язані з оцінкою діяльності конкретного працівника, або колективу і відповідно з їх стимулюванням.
Юридичне	Це вибір форм, методів і процедур контролю, які підтверджують повноцінну доказовість його результатів, однозначність у визначенні провини працівників, колективів в небажаних відхиленнях, пов'язане з встановленням прав і обов'язків при здійсненні контролю.
Обліково-Аналітичне	Це наявність системи первинного і зведеного обліку та аналізу.

*Джерело: складено автором за [39,40,41]*

Потреба у внутрішньому аудиті виникає, як правило, на великих підприємствах, оскільки керівництво та (або) власники не займаються повсякденним контролем діяльності організації та нижчих управлінських структур. У свою чергу, служба внутрішнього аудиту може надати цю інформацію про цю діяльність і підтвердити достовірність звітів менеджерів. Внутрішній аудит необхідний насамперед для запобігання втрат ресурсів і своєчасно здійснити необхідні зміни всередині підприємства [42].

Процес організації подальшого контролю за виконанням розроблених заходів і прийняттям управлінських рішень можна здійснювати за умови ефективності проведеного внутрішнього аудиту. Керівник відділу внутрішнього аудиту повинен встановити процес подальшого контролю, щоб простежити та

переконалися в тому, що заходи внутрішнього аудиту були ефективно впроваджені або вище виконавче керівництво прийняло рішення незастосування заходів.

Завдання, які вирішують внутрішні аудитори, дуже різноманітні. Крім проведення перевірок, внутрішні аудитори займаються консультуванням бухгалтерів, перевіркою внутрішньої документації підприємства, оцінкою та покращенням ефективності систем бухгалтерського та податкового обліку. Крім того, внутрішні аудитори повинні проводити семінари, спрямовані на підвищення кваліфікації, навчання та тестування бухгалтерського персоналу. Так як облікова політика є основним внутрішнім документом, в якому прописані основні способи ведення бухгалтерського та податкового обліку, тому службі внутрішнього аудиту необхідно проведення тестування персоналу знання облікової політики.

Основною метою проведення моніторингу фахівців є визначення їхнього професійного рівня знань на даний момент часу, необхідністю підвищення кваліфікації, перепідготовки, додаткового навчання[44].

Основними завданнями внутрішніх аудиторів при проведенні тестування співробітників бухгалтерії підприємства на знання та розуміння обраних способів обліку в обліковій політиці є:

- перевірка знань на чинну нормативно-правову базу у галузі бухгалтерського обліку та оподаткування;
- перевірка практичних навичок вирішення різних питань;
- визначення здатності кваліфіковано формувати та застосовувати облікову політику.

Тести є робочою документацією внутрішніх аудиторів, вони повинні розроблятися працівниками цієї служби та затверджується керівником служби внутрішнього аудиту та керівником підприємства.

Тести з облікової політики повинні складатися із двох розділів:

- нормативно-правовий;
- методичний.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Нормативно-правовий розділ має містити питання, пов'язані зі знанням законодавства України у сфері формування, розкриття та зміни облікової політики.

Бухгалтер повинен знати законодавчі акти, постанови, розпорядження, накази, керівні, методичні та нормативні матеріали щодо організації бухгалтерського обліку майна, зобов'язань та господарських операцій та складання звітності. При цьому головними цілями законодавчої бази України у бухгалтерському обліку є:

- забезпечення одноманітного ведення обліку майна, зобов'язань та господарських операцій, що здійснюються організаціями;
- складання та подання порівнянної та достовірної інформації про майнове становище організацій та їх доходи та витрати, необхідної користувачам бухгалтерської звітності.

Таким чином, питання, пов'язані з нормативним законодавством у тесті з облікової політики, необхідні, оскільки вимога про формування та затвердження облікової політики встановлена саме на законодавчому рівні. У методичному розділі тестів необхідно включити питання безпосередньо пов'язані з формуванням облікової політики як з метою бухгалтерського та податкового обліку та її основними елементами.

Другий розділ тесту повинен включати такі розділи обліку як: загальна організація бухгалтерського обліку та звітності, система бухгалтерського обліку, інвентаризація майна та зобов'язань, основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво, фінансові вкладення, резерви під знецінення фінансових вкладень, матеріально-виробничі запаси, резерв під зниження вартості матеріальних цінностей, облік витрат за звичайними видами діяльності, оцінка незавершеного виробництва розрахунки з постачальниками та підрядниками, покупцями та замовниками, підзвітними особами, персоналом, з податків і зборів, витрати майбутніх періодів, резерви за сумнівними боргами, власний капітал, доходи ( виручка) від продажу товарів, продукції (робіт,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

послуг), основних засобів та іншого майна, порядок розрахунків зі структурними підрозділами тощо.

Тести для персоналу на знання облікової політики мають містити 40 питань:

- нормативно-правовий розділ 10 питань;
- методичний розділ 30 питань.

Оцінювати питання тесту слід за балами. Кожну правильну відповідь у нормативно-правовому розділі слід оцінювати за 1 балом, а в методичному – по 3 бали.

Таким чином, ранжування результатів тестування будуть наступними:

- від 100 до 90 балів - відмінно;
- від 89 до 80 - добре;
- від 79 до 0 - погано.

За результатом тестування внутрішні аудитори повинні аналізувати та формувати звіт про отримані результати. У разі виявлення погано засвоєних питань аудиторам необхідно підготувати усні та письмові консультації з питань, провести навчання, семінари або сформувавши методичні рекомендації. З вищевикладеного, можна дійти невтішного висновку у тому, що зараз існує гостра потреба у подібних дослідженнях.

Оскільки облікова політика підприємств є методологічною основою діяльності кожного з них, природно ставиться питання про аналіз даного явища, розкриття його сутності та ролі у веденні бухгалтерського обліку. Формування облікової інформації є складною системою, тобто це сукупність елементів, які пов'язані між собою і об'єднані в одне ціле. Бухгалтерський облік виступає сполучною ланкою між економічною діяльністю та особами, які приймають рішення: по-перше, він вимірює економічну діяльність шляхом запису даних для подальшого використання; по-друге, обробляє та інтерпретує дані, щоб зробити їх практичними; по-третє, він надсилає інформацію у вигляді звітів тим, хто використовує її для прийняття управлінських рішень. Тобто бухгалтерські дані, що формуються у формах звітів, використовуються не лише для поточного



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

бюджетування, а й для складання довгострокових бюджетів та прогнозів розвитку різних галузей економіки, встановлення певних взаємозв'язків між ними.

Нині є низка проблем у процесі становлення та здійснення внутрішнього аудиту в Україні, проте комплексна програма подолання кожної з виниклих проблем сприятиме подоланню негативних явищ в економіці України.

## **1.6 Особливості оподаткування та обліку виплат до недержавних пенсійних фондів**

Кожна людина, іноді, може задавати питання: якщо, я буду на пенсії, чи достатньо мені буде виплат, які держава сплачує пенсіонерам, чи потрібно приділяти увагу альтернативним джерелам доходу? Проблемами створення різних систем соціального страхування та функціонування недержавних пенсійних фондів (НПФ) приділяли різні науковці, серед яких О.Г. Кириленко, Г.І. Козак, Н. Б. Татарин, Г.І. Соколовська, К.П. Штепенко, А. В. Федоренко та ін. При створенні власної системи пенсійного забезпечення доцільно вивчати досвід Міжнародної федерації адміністраторів пенсійних фондів (FIAP). В Європейських країнах накопичувальні пенсійні фонди є потужним інвестиційним ресурсом економіки. Вони впливають на розвиток фінансових ринків та створюють стабільну форму соціального страхування населення. Тому, вивчає досвід Європейських країн, доцільно визначити пріоритети створення і функціонування НПФ в Україні. Крім цього недостатньо із учені питання, щодо доцільності страхування вкладів в НПФ та відображення витрат на окремих аналітичних рахунках.

Соціальне страхування формується в різних країнах, та має особливості функціонування, та поняття пенсії існує протягом століть. У всіх країнах існують різні відмінності в турботі про пенсіонерів та застосовуються за законодавчому рівні ціла система законів, інструкцій та стандартів, які застосовують створення та поєднання основних типів пенсійних систем (рис. 1).

Формування власної системи кожної країни, а саме пенсійного забезпечення найбільш частіше ґрунтується на поєднанні двох систем. Для створення власної системи соціального захисту та пенсійного забезпеченні кожна країна застосовує солідарну та накопичувальні системи. Україна формує власну систему соціального страхування та захисту, яка знаходиться в процесі розбудови, тому доцільно використовувати досвід країн ЄС.

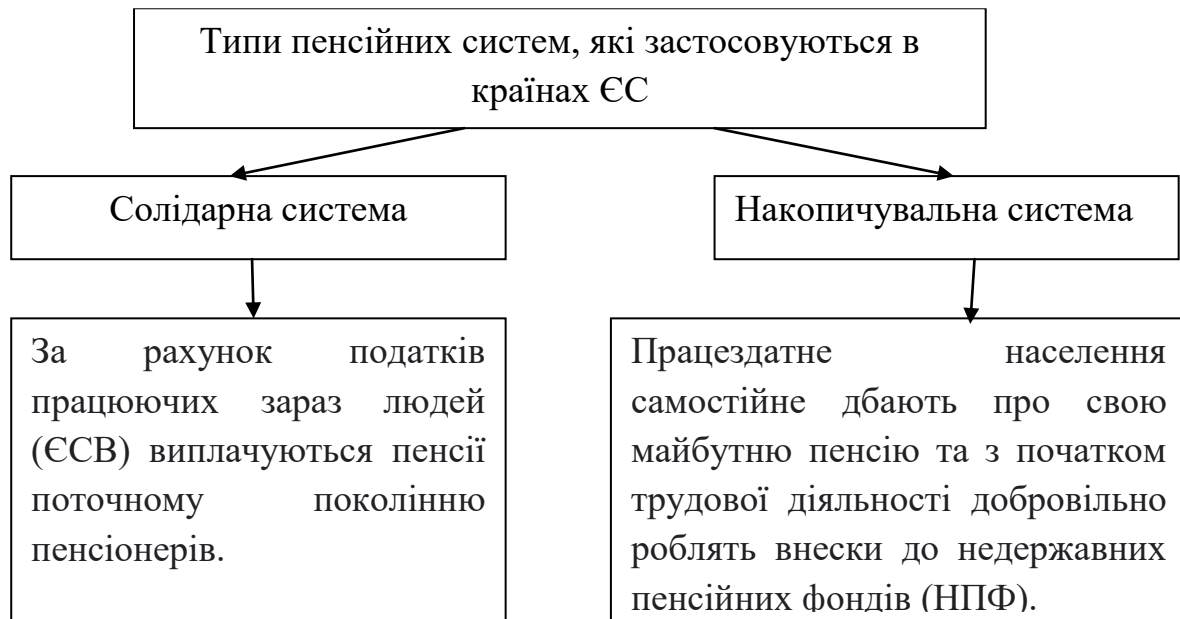


Рис.1. Типи пенсійних систем в країнах Європейського Союзу

Для прозорості, ефективної системи функціонування адміністраторів недержавних пенсійних фондів України була утворена у 2006 р. Українська асоціація адміністраторів пенсійних фондів (УААПФ). Дана організація є саморегулювальною організацією, має визначні результати роботи у напрямках розбудови прозорого надійного ринку накопичувального пенсійного забезпечення в Україні, запровадження європейських стандартів професійної діяльності, впровадження найсучасніших світових технологій з адміністрування накопичувальних пенсійних фондів, захисту прав споживачів фінансових послуг, поширення фінансової грамотності серед населення [46].

Голова Ради Української асоціації адміністраторів пенсійних фондів Олена Сотскова зазначила «що сьогодні Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» передбачається поєднання функцій з адміністрування та управління активами в одній компанії, але це несе за собою ризики для недержавного пенсійного фонду, який обслуговує така компанія.

Як показує досвід роботи системи недержавного пенсійного забезпечення за майже 17 років, проблеми траплялись саме в тих НПФ, які обслуговували компанії з двома ліцензіями. Тому що там відсутній контроль за діяльністю НПФ між адміністратором та компанією з управління активами. Й зараз, якщо не має

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

можливості внести зміни до профільного закону, потрібно хоча б у нормативному документі НКЦПФР чітко розділити функції з адміністрування та управління активами у межах однієї компанії» [47] Але роботодавці, які знаходяться на загальній системі оподаткування повинні розуміти, що вся сума внесків на недержавне пенсійне забезпечення працівників є витратами і в повному обсязі враховуються роботодавцем при визначенні фінансового результату до оподаткування (табл. 1). Дані виплати підприємства на користь своїх працівників як внески до НПФ слід відносити до програм з визначеним внеском.

Таблиця 1

### Оподаткування податком на прибуток при сплаті до НПФ\*

Алгоритм визначення	Нормативні документи, які регламентують
<p>Для роботодавця, що є платником податку на прибуток, вся сума внесків на недержавне пенсійне забезпечення працівників є витратами і в повному обсязі враховуються роботодавцем при визначенні фінансового результату до оподаткування.</p>	<p>1. Згідно з підпунктом 14.1.160 ПКУ пенсійний внесок – це кошти, внесені до НПФ, страхової організації або на пенсійний депозитний рахунок до банківської установи у межах недержавного пенсійного забезпечення чи сплачені до НПФ.</p> <p>2. Згідно з п. 14 НП(С)БО 26 «Виплати працівникам», нарахована сума внесків визнається поточним зобов'язанням у періоді, протягом якого працівники виконували роботу.</p> <p>3. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», визначає, що витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу.</p> <p>4. МСБО 19 «Виплати працівникам» п. 5, вказано, якщо працівник надав послуги суб'єктові господарювання протягом періоду, то суб'єктові господарювання слід визнати внески, що підлягають сплаті до програми з визначеним внеском в обмін на цю послугу як витрати, якщо інший МСФЗ не вимагає або не дозволяє включення виплат у собівартість активу.</p> <p>5. Фінансовий результат до оподаткування в бухгалтерському обліку формується шляхом визначення різниці між доходами та витратами підприємства. Згідно з 134.1.1 ПКУ об'єктом оподаткування податком на прибуток є прибуток, який визначається шляхом коригування фінансового результату до оподаткування, визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до НП(С)БО або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень цього Кодексу.</p>

\* Згруповано на підставі [48]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Працівники облікового апарату роботодавців мають роз'яснювати та розуміти, що, внески, сплачені роботодавцем на користь працівника за договором недержавного пенсійного забезпечення, не є базою нарахування єдиного внеску та підставі нормативних документів, роз'яснень Державної податкової служби (табл. 2).

Таблиця 2

### Оподаткування ЄСВ при сплаті до НПФ\*

Алгоритм визначення	Нормативні документи, які регламентують
<p>Сума внесків роботодавця згідно з договорами пенсійного страхування (забезпечення) працівників і членів їхніх сімей відповідно не включається до фонду оплати праці і відповідно не є об'єктом для нарахування ЄСВ.</p>	<p>1. Лист ДФСУ від 12.05.2016 р. № 10396/6/99-99-13-02-03-14</p> <p>Правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску, умови та порядок нарахування і сплати та повноваження органу, що здійснює його збір та ведення обліку, визначає Закон України від 08 липня 2010 року № 2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (далі - Закон № 2464).</p> <p>Пунктом 1 ст. 7 Закону № 2464 передбачено, що базою нарахування єдиного внеску для роботодавців є сума нарахованої кожній застрахованій особі заробітної плати за видами виплат, які включають основну та додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, у тому числі в натуральній формі,</p> <p>2. Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР «Про оплату праці». Економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників регулюються ЗУ № 108 та іншими законодавчими та нормативними актами, у тому числі розробленими відповідно до Кодексу законів про працю та, Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженою наказом Держкомстату України від 13.01.2004 № 5.</p> <p>3. Інструкції № 5 п. 2.3 визначено види виплат, які включаються до складу інших заохочувальних та компенсаційних виплат, зокрема витрати в розмірі страхових внесків підприємств (п. 3.5 Інструкції № 5) на користь працівників, пов'язаних з добровільним страхуванням (особистим, страхуванням майна). Указані суми включаються до ФОПв тому місяці, коли провадяться перерахунки страховій компанії ( пп. 2.3.4 п. 2 Інструкції № 5).</p> <p>4. Постановою КМУ від 22 грудня 2010 року № 1170 затверджено Перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується ЄСВ, відповідно до п. 2 розділу II якого платіж згідно з договорами добровільного медичного та пенсійного страхування працівників і членів їх сімей не є базою нарахування єдиного внеску.</p>

\* Згруповано на підставі [48]

В табл. 3. згрупована інформація, щодо оподаткування ПДФО та військовим збором виплат до НПФ.

- Оподаткування ПДФО та військового збору при сплаті до Недержавних  
пенсійних фондів [48]

Алгоритм визначення	Нормативні документи, які регламентують
<p>1. Не обкладається ПДФО сума платежів на недержавне пенсійне забезпечення, сплачена роботодавцем на користь найманого працівника в межах 15% нарахованої застрахованому працівникові заробітної плати за кожний звітний податковий місяць, за який сплачується пенсійний внесок, але не більш як 2,5 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом про Державний бюджет України на відповідний рік, у розрахунку на місяць.</p> <p>2. Сума, що перевищує цю межу, є об'єктом оподаткування в загальному порядку. Сума, з якої утримується ПДФО (18%), обкладається також військовим збором (1,5%).</p>	<p>1. ПКУ ст. 164 Податкового кодексу України до загального місячного (річного) оподатковуваного доходу платника податку включається сума пенсійних внесків у межах недержавного пенсійного забезпечення відповідно до закону, страхових платежів (страхових внесків, страхових премій), у т.ч., за договорами добровільного медичного страхування та за договором страхування додаткової пенсії, внесків на пенсійні вклади, внесків до фонду банківського управління, сплачена будь-якою особою - резидентом за платника податку чи на його користь, крім сум, що сплачуються:</p> <p>а) особою-резидентом, що визначається вигодонабувачем (бенефіціаром) за такими договорами;</p> <p>б) одним із членів сім'ї першого ступеня споріднення платника податку;</p> <p>в) роботодавцем-резидентом за свій рахунок за договорами недержавного пенсійного забезпечення платника податку, якщо така сума не перевищує 15 відс. нарахованої цим роботодавцем суми заробітної плати платнику податку протягом кожного звітного податкового місяця, за який сплачується пенсійний внесок, внесків до фондів банківського управління, але не більш як 2,5 розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом про Державний бюджет України на відповідний рік, у розрахунку за місяць за сукупністю таких внесків.</p> <p>Що стосується суми перевищення, то її з урахуванням «натурального» коефіцієнта включають до оподатковуваного доходу такого працівника. У Податковому розрахунку № 1ДФ неоподатковувану суму (її частину) пенсійних внесків (страхових внесків, пенсійних вкладів), що сплачуються в межах недержавного пенсійного забезпечення відображають з ознакою доходу «125», а оподатковувану ПДФО - з ознакою доходу «124».</p> <p>2. ПКУ с. 163. ставка військового збору становить 1,5 відсотків від об'єкта оподаткування збором за доходами, визначеними. Разом з тим, п.п.1.7 п.161 підрозділу 10 розділу XX Кодексу звільнено від оподаткування військовим збором доходу, що згідно з розділом IV цього Кодексу не включаються до загального оподатковуваного доходу фізичних осіб (не підлягають оподаткуванню, оподатковуються за нульовою ставкою).</p>

Застосовуються наступні податкові пільги для роботодавців: пенсійні внески на користь працівників відносяться до витрат: пенсійні внески не відносяться до фонду оплати праці – не потрібно сплачувати єдиний соціальний внесок; пенсійні внески звільнені від ПДФО (якщо не перевищують 15% від

офіційної зарплати працівника та 2,5 мінімальних заробітних плат).

Таблиця 4

Перелік податкових пільги для фізичних осіб при здійсненні платежів в НПФ  
України [49]

Вид доходів	Оподаткування	Особливості застосування
Внески та інвестиційний дохід	Не оподатковуються	У період накопичення є можливість скористатися <i>податковою знижкою</i> та повернути сплачений ПДФО (18%) з суми внесків за попередній рік. Податкова знижка може застосовуватися до суми внесків, що не перевищує нарахованої за цей рік заробітної плати та не більша за 38136 грн. (при розрахунку знижки за 2021 р.).
Виплати та пільги	Оподатковуються ПДФО та військовий збір	1.Виплати на визначений строк 60% виплати оподатковується . ПДФО (18%); Зараз сплачується військовий збір – 1,5% 2. Одноразова пенсійна виплата. 100% виплати оподатковується ПДФО (18%) Утримується військовий збір – 1,5% 3 пільги: не сплачують податки: учасники, старші за 70 років, особи з інвалідністю І групи, спадкоємці (І ступень споріднення ), неповнолітні учасники

В кінці 2021 р ( 20.12.2021 р.) були внесені зміни до Податкового кодексу України (закон 1946-IX від 14.12.2021), які були направлені на стимулювання розвитку цифрової економіки, та оподаткування в недержавні пенсійні фонди. Даним нормативним документом змінена процедура врегулювання сплати внесків до НПФ для ФОП, самозайнятих осіб, спеціалістів ІТ сфери. Тому в Україні, роботодавець-резидент може вносити у НПФ внески для свого працівника до 30% заробітної плати протягом місяця, які будуть направлені та з акумульовані на окремому пенсійному рахунку та при цьому дані суми не будуть оподатковуватися ПДФО (18%) та військовим збором (1,5%).

Як зазначила Голова Ради Української асоціації адміністраторів пенсійних фондів Олена Сотскова: «Збільшення податкових стимулів для впровадження пенсійних програм на підприємстві – це найкращий шлях задля підтримання соціальної відповідальності роботодавця. Зазначені зміни поки що стосуються

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

осіб, які будуть надавати ІТ послуги резидентам «Дія City». Але, я впевнена, що це стане добрим прецедентом й для врегулювання питання сплати пенсійних внесків до НПФ всіх ФОПів без виключення» [50].

Основні кореспонденції, які відображають облік до НПФ можливо узагальнити, та рекомендувати наступним чином (табл. 5).

Таблиця 5

### Основні кореспонденції по нарахуванню виплат до НПФ

№ з/п	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит	Сума, грн
1.	Нарахована працівникові заробітна плата	23,91,92	661	20000
2.	Утримано ПДФО (20000 грн x 18%)	661	641	3600
3.	Утримано військовий збір (20000 грн x 1,5%)	661	642	300
4.	Нараховано ЄСВ (20000x22%)	23,91,92	651	4400
5.	Віднесені на витрати суми внесків на недержавне пенсійне забезпечення	94	654	1000
6.	Сплачена на недержавне пенсійне забезпечення	654	311	1000

Державний реєстр фінансових установ станом на 30.09.2021 містить інформацію про 63 недержавних пенсійних фондів (НПФ) серед яких 40 зареєстровано в м. Київ, в областях України, лише зареєстровано 18 НПФ. Здійснюють процедури адміністрування - 19 адміністраторів НПФ.

Станом на 30.09.2021 пенсійні контракти укладено з юридичними особами 2,1 тисячі, або 2,4% та фізичними особами – 84,0 тисячі, або 97,6%. При цьому кількість вкладників збільшилася на 7,2 тис. ( 9,1%) порівняно з аналогічним періодом. Слід зауважити, що аналіз вікових груп вкладників в НПФ, складала: особи віком від 25 до 50 років складала 53,6%, від 50 до 60 років (25,2%), старше 60 років (20,5%) а вікової групи до 25 років лише 0,7%.

Можливо для підприємств доцільно в робочому плані рахунків передбачити окремий субрахунок 656 «Розрахунки з недержавними пенсійними фондами» та обов'язково прописати в Наказі про облікову політику. Згруповано переваги виплат до НПФ для роботодавців (рис. 1) та для працівників (рис. 2.).



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

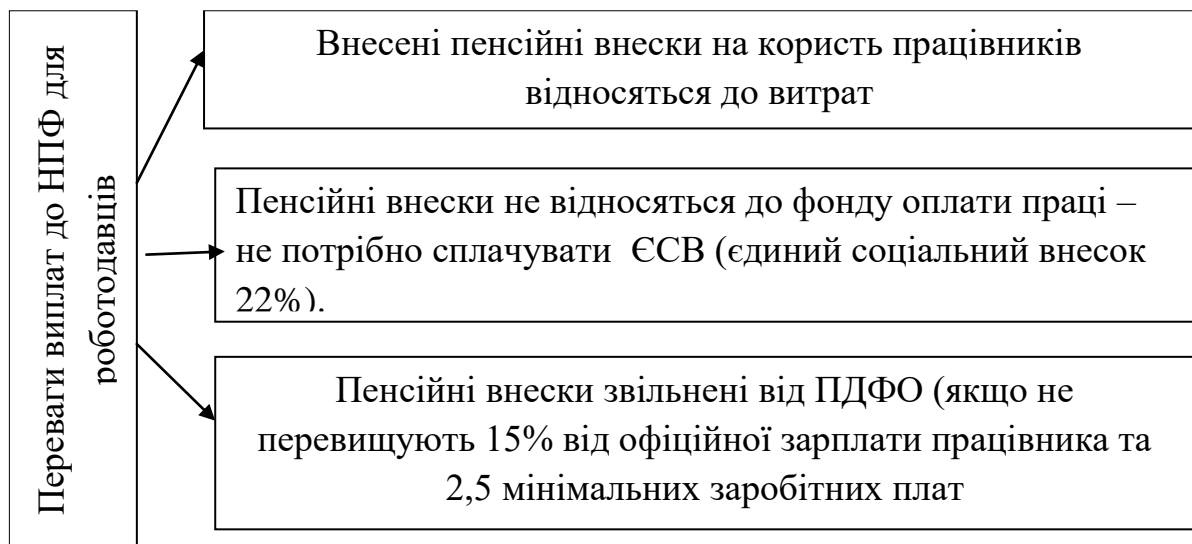


Рис.2. Переваги для роботодавців при здійсненні виплат до недержавних пенсійних фондів

При визначенні напрямів інвестування зібраних коштів НПФ формували свій портфель для максимального захисту грошових коштів, їх збереження від інфляційних процесів та наростити власний капітал. Основними напрямками інвестування були направлені кошти 46,3% - в державні цінні папери, 35,0% зберігалося на рахунках у банках, грошові кошти на рахунках у банках (інвестованих активів), 9,7% було направлено на придбання облігацій підприємств, 3,1% коштів направлено в об'єкти нерухомості.

Основними перевагами для роботодавців при здійсненні виплат до НПФ є: здійснені виплати відносяться до витрат поточного періоду (рах. 23,94,92), при цьому вона не відносяться до фонду оплати праці та відповідно на них не потрібно нараховувати та сплачувати ЄСВ (22%). Дані внески звільнені від ПДФО (якщо не перевищують 15% від офіційної зарплати працівника та 2,5 мінімальних заробітних плат).

Для більшого контролювання потрібно кваліфіковані кадри, або створення окремої структури в Національній комісії з цінних паперів та фондовому ринку (НКЦПФР), яка б виконувала функції професійного регулятора. Для більш гарантованості виплат доцільно створити державний Фонд гарантування вкладів за пенсійними накопиченнями, що значно підвищить рівень довіри у населення

та захист власних пенсійних накопичень.



Рис.3.Перелік переваг для здійснення виплат в недержавні пенсійні фонди для працівників

Крім цього недержавні пенсійні фонди, повинні на своїх офіційних сайтах публікувати щорічні аудиторські звіти для ознайомлення. Тоді буде можливість у вкладників проаналізувати їх, можливо перевести кошти в інший НПФ.

Таким чином за рахунок розвитку НПФ, добровільних внесків люди зрозуміють необхідність накопичувати на альтернативну пенсію, підвищать свій добробут в пенсійному віці та будуть фінансово грамотними та незалежними від державних виплат.

Крім цього потрібно розуміти і пріоритети для кожного працівника:

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

отримання додаткової недержавної пенсії та одноразової виплати (161040 грн.); кожен учасник внесків до НПФ може самостійно визначає свій пенсійний вік (але не раніше 10 років до офіційного; також існує можливість переведення пенсійних накопичень в інший фонд нашої країни, або в інших країнах світу. Дані пенсійні виплати підлягають пільговому оподаткуванню та можуть бути передані у спадок.

Рекомендовано для виплат в недержавні пенсійні фонди застосовувати рахунок 656 Розрахунки з недержавними пенсійними фондами» та обов'язково прописати в Наказі про облікову політику кожного підприємства. Для більш гарантованості виплат доцільно створити державний Фонд гарантування вкладів за пенсійними накопиченнями, що значно підвищить рівень довіри у населення.

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.2.1

## 2.1 Методики аналізу фінансового стану підприємства

У ході посилення процесів економічної глобалізації успішне функціонування підприємств значною мірою залежить не тільки від рівня фінансового стану, але і від рівня його стійкості [51]. Тільки в умовах використання обох показників підприємство здатне генерувати чинники позитивних кількісних і якісних змін для нормального функціонування в теперішній час і зростання виробничого потенціалу в майбутньому. Тому на нинішньому етапі ринкових реформ забезпечення фінансової стійкості підприємств є одним з пріоритетних проблем фінансового менеджменту [52]. У цих умовах актуальності набувають дослідження методологічних питань означення фінансової стійкості підприємства та його моніторинг, забезпечення фінансової стійкості економічних суб'єктів та розробка аналітичних засобів і інструментів її оцінки [53].

Теоретичні аспекти дослідження фінансової стійкості підприємства ґрунтуються на розробках відомих шкіл аналізу фінансової звітності. Так, представники школи емпіричного прагматизму виділяють питання управління оборотними засобами, власним капіталом та кредиторською заборгованістю. У школі статистичного фінансового аналізу акцентовано увагу на ідентифікації коефіцієнтів бухгалтерської звітності за допомогою статистичних методів. Теоретичні розробки школи мультиваріантного аналізу ґрунтуються на визначенні структури зв'язку часткових показників фінансової звітності їх узагальнюючими показниками ефективності виробничої і фінансової діяльності. Представники школи стратегічного аспекту (Е. Альтман, У. Бівер, Р. Таффлер, Г. Тішоу, Ж. Конан, М. Голдер) дають перевагу перспективному аналізу порівняно з ретроспективним.

Наукові праці сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених [53] дають підставу вважати процес формування умов забезпечення фінансової стійкості підприємства важливою економічною проблемою, вирішення якої потребує удосконалення та розроблення сучасного методичного забезпечення та її застосування в процесі

управління за допомогою відповідного аналітичного апарату оцінки фінансового стану, його фінансової стійкості та його прогнозування.

У сучасній економічній літературі не існує єдиного методологічного підходу до поняття «фінансова стійкість» [51]. Так, у багатьох наукових працях з питань фінансового аналізу це питання розглядається в узькому значенні як один з показників фінансового стану підприємства, якій характеризує «стан активів підприємства, що гарантує постійну платоспроможність», або «такий стан підприємства, коли обсяг його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним», або «стан і структуру активів організації, їх забезпеченість джерелами» [53].

У сучасному періоді розвитку економіки система фінансових відносин суттєво змінилась. Палітра фінансових відносин, які впливають із сьогоденних реалій та впливають на грошові потоки фінансових ресурсів підприємств, суттєво розширилася: підприємство вступає у фінансові відносини з інвесторами, акціонерами, власниками; з постачальниками і покупцями з приводу форм, способів і строків розрахунків, а також способів забезпечення виконання зобов'язань, таких як сплата неустойки або передача застави; з фінансовими та кредитними інститутами та іншими підприємствами з приводу залучення та розміщення вільних грошових коштів, а також одержання і погашення кредитів, страхових платежів і страхових відшкодувань, платежів у недержавні пенсійні фонди тощо; з державою – при сплаті податків і зборів у бюджетну систему і відрахувань у позабюджетні фонди; з державою – при фінансуванні з бюджету на цілі, передбачені чинним законодавством тощо.

Крім того, в умовах ринку з'являються і принципово нові групи фінансових відносин, пов'язані з неспроможністю або банкрутством підприємств, які виникають у зв'язку з припиненням його поточних платежів, а також ті, що виникають при злитті, поглинанні і розподілі підприємств або корпорацій.

Усі перераховані фінансові відносини виникають у процесі формування, розподілу, перерозподілу і використання капіталу, доходів, фондів, резервів та інших грошових джерел коштів підприємства, тобто фінансових ресурсів. Саме ця сукупність фінансових відносин підприємства і визначає його фінансову стійкість.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Приведені вище міркування дозволяють вважати більш уваженою позицію тих авторів, які визначають фінансову стійкість як результат взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства. Так, суть поняття «фінансова стійкість» може трактуватися як відповідність розміщення фінансових ресурсів підприємства критеріям позитивної характеристики фінансового стану. У той же час фінансова стійкість вважається здійсненою, якщо стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах «допустимого рівня ризику». З іншого боку, стійким вважається такий стан підприємства, при якому забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, безперервний процес виробництва і реалізації продукції, розширення та оновлення виробництва.

Підсумовуючи різні підходи до визначення змісту поняття «фінансова стійкість», можемо зробити висновок, що це є узагальнююча якісна або кількісна характеристика фінансового стану підприємства, що відображає тенденції зміни фінансових відносин на підприємстві під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників. Тому термін «стабільність» відносно характеристики фінансового стану підприємств є ознакою сталості, тобто постійності, руху як динамічного процесу, що має певну швидкість (темп). Стійкість фінансового стану забезпечується всією виробничо-господарською діяльністю підприємства. Тому в цьому понятті відображається не тільки стан фінансових ресурсів, а й ефективність їх використання.

В силу того, що існують різні підходи до трактування сутності фінансової стійкості підприємства, то відсутній і єдиний підхід відносно показників цього поняття [51]. В економічній літературі пропонуються багато різних коефіцієнтів оцінки фінансової стійкості як показника фінансового стану підприємства, але мало звертають уваги до динаміки фінансового стану. Найчастіше як показники фінансової стійкості називаються платоспроможність, ліквідність, фінансова незалежність або фінансова автономія. Деякі автори, наприклад Ю.С. Цал-Цалко [53], пропонують застосувати цілу низку коефіцієнтів – всього 18. Основні з них: маневреність власного капіталу, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

концентрації залученого капіталу, коефіцієнт залучених джерел у необоротних активах, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт довгострокових зобов'язань, коефіцієнт поточних зобов'язань, коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, коефіцієнт забезпечення власними коштами, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансового левериджу (механізм управління формуванням прибутку підприємства), коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом та ін. М.Д. Білик [53] рекомендує оцінювати фінансову стійкість підприємства за такими сімома показниками: фінансова автономія, фінансова залежність, фінансовий ризик, маневреність власного капіталу, структура покриття довгострокових вкладень, довгострокове залучення коштів, фінансова незалежність капіталізованих джерел. Г. Лясов [53] для оцінки фінансової стійкості підприємства пропонує використати два показники: відношення власного капіталу до всіх пасивів та відношення власного капіталу до позиченого капіталу.

Значна кількість показників, яка застосовується для оцінки стійкості фінансового стану, а також самого фінансового стану, позбавляють системності і упорядкованості процедуру діагностики фінансового стану підприємства і встановлення причин його негативної динаміки. На сучасному етапі розвитку економіки України кожне відомство застосовує свої показники для оцінки фінансового стану підприємств, що належать до сфери його підпорядкування. При цьому використані показники не завжди достатньо повно характеризують фінансовий стан підприємства, що перешкоджає виявленню істинних причин нестійкості фінансового стану підприємства і прийняттю адекватних управлінських рішень. Л.М. Шабліста [51] приводе приклад некоректності, яка виникає завдяки такої ситуації. Так, у Мінпромполітики України на основі оцінки фінансового стану підприємств суднобудівної промисловості за 9 місяців 2015 р. порівняно з аналогічним періодом 2016 р. за окремими показниками фінансової стійкості зроблено висновок про низьку фінансову стійкість підприємств суднобудівної галузі. На основі проведеного аналізу були визначені основні причини погіршення фінансового стану, а саме: відсутність у 2015 році заходів державної підтримки, яка була у 2014 р., конкуренція західних компаній, що змушувало підприємство

закладати низьку рентабельність по контрактах, підвищення цін на матеріали та обладнання і падіння курсу долара.

Аналіз виробничих та фінансових результатів діяльності підприємств галузі привів Л.М. Шаблисту к висновку, що приведене пояснення причин зниження показників фінансової стійкості підприємств не є коректним якщо урахувати позитивну динаміку досліджуваних показників. Приведені Л.М. Шаблистою дані, які характеризують виробничу та фінансову діяльність підприємств галузі в 2015 р. порівняно з 2014 р., свідчать про підвищення фінансових та виробничих показників. Це дає підставу зробити висновок про відсутність прямого зв'язку між фінансовим станом підприємств за показниками фінансової діяльності і фінансовими результатами їх діяльності. Водночас Л.М. Шаблиста не вважає, що такий зв'язок взагалі відсутній, але для забезпечення динамічного розвитку підприємств необхідно провести глибокий аналіз усіх сфер діяльності підприємств галузі і, перш за все, визначити комплексну оцінку фінансового стану та побудувати оцінку фінансової стійкості з урахуванням динаміки оцінки фінансового стану. Тобто вихід із суперечливої ситуації, що склалася при оцінці фінансового стану підприємств, багато дослідників бачать у застосуванні комплексного інтегрального показника фінансового стану, для якого можна прослідити його динаміку у часі, яка буде свідчити про стійкість фінансового стану підприємств.

Як вважає Л.М. Шаблиста і багато інших вчених, для встановлення типу стійкості фінансового стану підприємства слід регулярно проводити його діагностику (експрес-аналіз) по невеликій кількості найбільш значимих фінансових показників. Ці показники повинні задовольняти наступним умовам: 1) бути несуперечливими і давати цілісну картину фінансового стану підприємства; 2) мати однакову направленість, тобто позитивну кореляцію (зростання обох коефіцієнтів означає поліпшення фінансового стану); 3) розраховуватися лише за даними бухгалтерської звітності підприємства за стандартними алгоритмами. Л.М. Шаблиста також вважає, що відмінними рисами такого експрес-аналізу є: невисока трудомісткість, швидкість і зрозуміла інтерпретація одержаних результатів, які включають динаміку вибраних показників. Тобто для оцінки



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

стійкості фінансового стану підприємства необхідно враховувати динаміку тих показників, які використовувалися для оцінки самого фінансового стану.

Таким чином, для проведення експрес-аналізу фінансового стану підприємства і його стійкості, необхідно використати такі показники, що характеризують не тільки фінансові результати діяльності підприємства але і динаміку його розвитку. В [51] пропонується для цього перелік показників представлений в таблиці 1.

Таблиця 1.

Оціночні показники фінансового стану підприємства та його стійкості

Назва показника	Методика розрахунку	Оцінка показника		
		За нормативом	За еталоном	За динамікою
1. Рентабельність власного капіталу	фінансовий результат діяльності до оподаткування/власний кап.	0,2	показники кращих підприємств	«плюс», «мінус»
2. Рентабельність всієї діяльності, %	чистий прибуток / витрати всієї діяльності	0,2	—    —	—    —
3. Рентабельність продажів, %	чистий дохід / валовий прибуток	0,2	—    —	—    —
4. Коефіцієнт автономності	власний капітал / актив балансу	> 0,5	—    —	—    —
5. Коефіцієнт забезпечення власним капіталом	власний капітал – необоротні активи / оборотні активи	> 0,1	—    —	—    —
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	оборотні активи – поточні зобов'язання / власний капітал	> 0,5	—    —	—    —
7. Коефіцієнт інтенсивності обороту авансового капіталу	чистий дохід / активи балансу	> 0,5	—    —	—    —
8. Коефіцієнт поточної ліквідності	оборотні активи – витрати майбутніх періодів / поточні зобов'язання	> 1	—    —	—    —

При визначенні системи показників для оцінки фінансового стану в роботі [51] виходили з того, що функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах є отримання прибутку. За рахунок прибутку підприємство не лише розраховується за своїми зобов'язаннями перед бюджетом, банками, страховими компаніями й іншими підприємствами, але й інвестує кошти в капітальні затрати. При цьому для досягнення й підтримки стійкості фінансового стану важлива не лише абсолютна величина прибутку, але й його рівень відносно вкладеного капіталу, обсягу всіх

затрат у господарську діяльність та обсягу продажів. Останній показник характеризує ефективність управління підприємством, тобто його менеджмент.

Усі інші фінансові коефіцієнти, що пропонуються для оцінки фінансового стану підприємства, характеризують фактори, що забезпечують прибутковість (рентабельність) підприємства.

Особливу проблему при оцінці фінансового стану підприємства являє собою вибір і обґрунтування критеріїв оцінки отриманих фактичних показників. Можливі різні підходи до вибору таких критеріїв: за нормативами, еталонами, та динамікою (див. таблицю 1). Разом з [51] вважаємо, що найбільш зваженим є комплексний підхід, який дозволяє оцінити як фінансовий стан, так і фінансову стійкість: за динамікою та нормативним значенням фінансових коефіцієнтів, вибраних для експрес-діагностики фінансового стану підприємства. Але на відміну від [51], вважаємо, що для оцінки саме стійкості фінансового стану і використання оцінок для управлінських рішень більш зручним є консолідована оцінка фінансового стану у вигляді неперервного комплексного показника, який створюється за допомогою математичної моделі на базі тих самих фінансових показників.

Застосування динаміки вибраної системи показників для оцінки стійкості фінансового стану призводить до нових градацій рівня його стійкості. Так в [51] автор вважає доцільним виділити чотири варіанти типів стійкості фінансового стану:

1). Абсолютна стійкість – приріст всіх фінансових коефіцієнтів та їх відповідність нормативним значенням.

2). Нормальна стійкість – приріст всіх фінансових коефіцієнтів та їх наближення до нормативних значень.

3). Нестабільний фінансовий стан – різнонаправлена динаміка фінансових коефіцієнтів та їх значне відставання від нормативних значень.

4). Кризовий фінансовий стан – зниження всіх фінансових коефіцієнтів та їх значне відставання від нормативних значень.

Як видно з проведеного вище аналізу робіт вітчизняних та закордонних вчених, сучасною тенденцією оцінки стійкості фінансового стану підприємства є одночасне врахування оцінки фінансового стану й динаміки фінансових показників.

Проведений аналіз методів оцінки стійкості фінансового стану підприємства з одночасним врахуванням оцінки фінансового стану й динаміки фінансових показників висвітлив проблеми, які потребують дослідження. Перш за все, це проблема оцінки фінансового стану підприємства. Більшість вчених згодна, що оцінки фінансового стану повинна бути комплексною, але суттєво розрізняються погляди на те, як враховувати саме комплексність в оцінці фінансового стану. Багато вчених пропонують для цього евристичне урахування значень великої групи фінансових показників і дослідження динаміки цих показників у часі, як це здійснено в [51, с. 3]. При цьому оцінка фінансового стану проводиться на якісному рівні з трьома рівнями: «стабільний», «нестабільний» і «кризовий». Назви перших двох рівнів не відображають насправді саме фінансовий стан і більш підходять до градації динаміки фінансового стану. Оскільки «стабільність» є характеристика постійності, то «стабільний» фінансовий стан може бути як задовільним, так і поганим. Крім того, «нестабільний» фінансовий стан по змісту самого слова – це такий випадок, коли фінансова ситуація або поліпшується, або погіршується. Але, тим не менш, ця оцінка приписується тільки тій ситуації, коли фінансовий стан поганий. Така невідповідність якісних рівнів їх назвам ускладнює побудову змістовно-обґрунтованої системи рівнів стійкості фінансового стану. Тому приведена вище система рівнів стійкості фінансового стану, яка розроблена в [51], потребує пояснення до кожного рівня, яке, по суті, являє собою перевизначення. Це дуже незручно і така ситуація ускладнює застосування описаної методики в процесі прийняття управлінських рішень.

Головним недоліком розробленої в [51] системи рівнів стійкості фінансового стану, однак, є не нелогічність назв ступенів стійкості, а те, що означення самих ступенів базується на тому, одночасно, чи ні, змінюються виділені показники. Якщо розглянути наведені в таблиці 1 показники, то можна побачити, що практично всі з них можуть змінюватися в різні сторони в процесі життєдіяльності підприємства незалежно від стійкості його фінансового стану. Дійсно, в процесі взаємовідношень з іншими підприємствами постійно змінюється обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості, вартість енергоносіїв, оборотність капіталу, структура активів тощо.

Це призведе до того, що практично всі показники виділеної в таблиці 1 системи можуть відчувати випадкові коливання. Хороший приклад значних коливань рентабельності промислових підприємств Херсонської області за три роки (2017, 2018, 2019) приведено в [54, 55]. Зважаючи на важливість цього аспекту для фінансової стійкості та побудови системи градацій її рівня, наведемо динаміку одного показнику, а саме операційної діяльності, промислових підприємств Херсонської області за три роки [54] (дивись таблиця 2).

З приведеної таблиці 2 видно наскільки значно змінюються показники фінансової і ділової активності підприємств практично всіх галузей Херсонської області. Слід звернути увагу на характер змін: для більшості галузей він має схожість зі змінами випадкової величини – тобто мають місце різкі зміни в різні сторони від періоду до періоду. В деяких випадках спостерігаються зміни в одну і ту ж сторону, однак теж дуже нерівномірні. Це свідчить про значний вплив випадкових факторів на показники фінансової і ділової активності підприємств. Оскільки дані таблиці 2 є усередненими по досить великій кількості підприємств кожної галузі, то їх коливання значно менші ніж коливання показників окремих підприємств.

Це підтверджує висновки проведених досліджень коректності означень ступенів градацій фінансової стійкості підприємств, приведених в [51]: присутність випадкової складової в значеннях фінансових показників призводить до частково різнонаправлених змін динаміки практично всіх показників використаних в [51], що призводить до неможливості здійснення ситуацій «абсолютної стійкості» та «нормальної стійкості», які потребують одночасного збільшення всіх показників приведених в таблиці 1.

Таблиця 2.

Рівень рентабельності операційної діяльності промислових підприємств  
Херсонської області

Вид економічної діяльності	2017	2018	Відхилення	2019	Відхилення (+, -)
Всього (%)	2,5	2,0	- 0,5	2,9	+ 0,9
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	14,3	9,8	- 4,5	22,3	+ 12,5
Рибальство, рибництво	- 4,8	1,5	+ 6,3	3,3	+ 1,8

Промисловість	0,2	- 0,3	- 0,5	0,2	+ 0,5
Будівництво	2,0	2,3	+ 0,3	3,3	+ 1,0
Торгівля	4,0	47,9	+ 43,9	6,2	- 41,7
Діяльність готелів та ресторанів	- 0,9	0,9	+ 1,8	- 1,7	- 2,6
Діяльність транспорту та зв'язку	- 0,3	0,1	+ 0,4	- 0,9	- 1,0
Фінансова діяльність	28,7	8,7	- 20,0	36,3	+ 27,6
Операції з нерухомим майном	1,8	- 0,7	- 2,5	-13,8	- 13,1
Державне управління	12,5	13,6	+ 1,1	-	-
Освіта	14,6	2,8	- 11,8	- 1,6	- 4,4
Надання комунальних послуг	3,5	5,3	+ 1,8	- 1,9	-7,2

Дійсно, це б означало, що любе підприємство за приведеною класифікацією слід було б віднести до «нестабільного». Крім того, не всі показники таблиці \1 обов'язково повинні зростати при поліпшенні фінансового стану підприємства. Коливання, наприклад, поточної ліквідності не призводить до негативних наслідків, якщо вона не становиться суттєво менше нормативного значення. Тобто проблема стійкості фінансового стану пов'язана не з тим одночасно, чи ні змінюються показники у часі, а з тим, яка тенденція цих змін має місце впродовж досліджуваного періоду. Це по перше, а по друге – часовий аналіз динаміки восьми показників покаже, безумовно, тенденцію часових змін кожного з них, але далеко не всі з них мають однаковий вплив на фінансову стійкість. Тому, для визначення рівня фінансової стійкості необхідно проводити подальший аналіз трендів кожного показника і рівня їх впливовості на стійкість фінансового стану в кожному окремому випадку. Тобто якщо додержуватися методики використання групи показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, замість одного консолідованого показника, то приведеної вище класифікації рівнів фінансової стійкості, розробленої в [51], необхідно додати якийсь механізм урахування ступені узгодженості росту або спаду вибраних показників замість вимоги їх спільного росту або спаду, тому що ніколи, як показує практика, використані в [51] фінансові показники не змінюються одночасно. Далі, таку градацію, як «нестійкий фінансовий стан», яка заснована на констатації різнонаправленості динаміки показників, необхідно взагалі переробити. Дійсно, якщо, наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності знизився за досліджуваний період з 1,6 до 1,3, а інші показники не зменшилися, то це не означає, що підприємство погіршило свій

фінансовий стан і фінансову стійкість за досліджуваний період слід вважати «нестійкою» за класифікацією Л.В. Шаблисти [51].

Вважаємо, що виявлена ситуація некоректності визначення ступенів градації фінансової стійкості підприємства приведеної в [51] пов'язана з наступними причинами:

- неврахування наявності випадкової складової в спостережених значеннях фінансових показників;
- застосування групи фінансових показників для оцінки фінансового стану підприємства.

Дійсно, як показує практика економічних досліджень динаміки економічних показників діяльності підприємства, часові зміни показників виявляють явні ознаки випадкового впливу як ендогенного, так і екзогенного характеру на функціонування підприємства. Цей вплив має повсюдний характер завдяки тому, що результати економічної діяльності залежать від дуже багатьох факторів як внутрішніх, так і зовнішніх. Частина цих факторів відома і їх вплив може бути передбаченим, але, в основному, на якісному рівні. Інша частина факторів впливу на показники діяльності підприємства взагалі не відома. Візьмемо, наприклад, перший показник системи фінансових показників розробленої в [51] – а саме рентабельність власного капіталу, яка визначається як відношення фінансових результатів діяльності до оподаткування до величини власного капіталу (таблиця 1). З математичної точки зору рентабельність власного капіталу прямо пропорційна фінансовому результату діяльності до оподаткування за досліджуваний період і обернено пропорційна середньої величині власного капіталу за тій ж період. Це зрозуміло з економічної точки зору, але тільки в тому випадку, коли за досліджуваний період власний капітал не змінюється. Ця умова може не виповнюватися навіть у тому випадку, коли фінансові дані спостерігаються через найменший можливий період – один місяць (місячний звіт). Як правило, однак, дані спостерігаються через квартал або рік. За такий термін спостереження фінансово-господарська ситуація на підприємстві, як правило, значно змінюється. Що стосується, наприклад, фінансового результату діяльності до оподаткування, то його величина визначається перш за все валовим доходом, який залежить від попиту на товар, котрий, у свою чергу, залежить від

багатьох факторів, таких як конкурентоспроможність товару, насиченість ринку даним товаром, купівельна здатність населення, які також залежать від великого числа інших факторів, як економічних так і політичних. В такій ситуації зменшення фінансового результату діяльності до оподаткування за один період спостереження може бути викликаним тимчасовим падінням купівельної здатності населення, або тимчасовою пересиченістю ринку, або деякими політичними колізіями.

Тобто як чисельник, так і знаменник відношення, яке визначає рентабельність власного капіталу, можуть піддаватися випадковим коливанням. З математичної точки зору мінливість відношення двох випадкових величин суттєво більша ніж мінливість кожної з них. Тому мінливість відносних фінансових показників набагато більша ніж мінливість абсолютних фінансових показників і цей факт обов'язково повинен бути врахованим при аналізі фінансової стійкості підприємства.

С формальної точки зору зменшення фінансового результату діяльності до оподаткування навіть за один період погіршує фінансовий стан підприємства в спостереженому періоді. Але якщо причини цього випадкові і визначаються цілком зовнішніми факторами, такими як приведені вище, наприклад, то зменшення рентабельності власного капіталу в спостереженому періоді не обов'язково повинно стимулювати якісь компенсаційні управлінські рішення для поліпшення фінансової стійкості підприємства.

Якщо, однак, та ж рентабельність власного капіталу виявляє тенденцію до зниження у протязі декількох періодів, незважаючи на випадкові коливання від періоду до періоду, то це вже дає підставу до аналізу ефективності функціонування підприємства і використання фінансових ресурсів, а також до аналізу ринку та конкурентоспроможності продукції, що випускається. В цьому випадку слід вважати, що стійкість фінансового стану погіршується у часі і необхідно приймати відповідні компенсаційні управлінські рішення для поліпшення фінансової стійкості підприємства. Такі ж самі міркування стосуються всіх інших показників наведеної у таблиці 1 системи.

З проведеного вище аналізу випливають наступні висновки:

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

1). стійкість фінансового стану в досліджуваному періоді не може визначатися за фінансовими показниками саме того періоду, який досліджується – необхідно враховувати декілька попередніх періодів;

2). для будь-якої системи показників, яка використовується для оцінки фінансового стану підприємства, не виконується випадок одночасного зростання або падіння показників, що не дозволяє використати критерій одночасності динаміки для означення градацій рівня фінансової стійкості підприємства.

Що стосується першого висновку, то слід відмітити, що наявність випадкової складової в динаміці економічних і, зокрема, фінансових, показників спостерігається практично у всіх дослідженнях. Тобто випадкові коливання значень фінансових показників від періоду до періоду спостерігаються практично завжди і розрізняються тільки розмахом варіації (дисперсією) і тенденцією середньої зміни у часі (трендом).

Розмах варіації часових змін фінансових показників залежить як від стабільності функціонування самого підприємства, так і від стабільності функціонування його партнерів, конкурентів і державних інститутів. Для визначення рівня фінансової стабільності саме підприємства необхідно побудувати тренд зміни вибраної системи показників у часі. Якщо залежність середнього значення деякого показника зростаюча або стала (неспадний тренд), то цей показник, скоріш за все, позитивно впливає на стійкість фінансового стану підприємства. Якщо, однак, ця умова не виконується і ми спостерігаємо спадний тренд певного фінансового показника, то це свідчить про можливі проблеми функціонування підприємства і можливий негативний його вплив на фінансову стійкість.

Як вже було підкреслено вище, підвищення або зменшення окремого фінансового показника за один досліджуваний період часу не завжди свідчить про зміну фінансового стану підприємства та його нестійкість. Добре відомим прикладом може служити коефіцієнт поточної ліквідності, якщо він не знижується до критичного значення. Те ж саме стосується і усіх коефіцієнтів рентабельності, оскільки фінансові результати функціонування підприємства залежать від дуже багатьох причин, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це означає, що в кожному окремому випадку необхідно аналізувати причини зміни кожного показника базової системи протягом досліджуваного періоду для того, щоб можна було оцінити вплив зміни



кожного показника на фінансовий стан підприємства по даним одного періоду. Більш того, величину впливу зміни кожного показника на фінансовий стан підприємства необхідно оцінити на кількісному рівні, для чого необхідно знати, або визначити апріорі, ваги кожного показника базової системи показників, яка використовується для оцінки фінансового стану підприємства та його стійкості.

Таким чином, проведений аналіз існуючих методів оцінки фінансової стійкості підприємства на основі групи показників базової системи показує неможливість коректного оцінювання фінансової стійкості тільки за фактом одночасного зростання або спаду вибраних показників, незважаючи на те, яка базова система використовується. Це твердження пояснюється тим, що всі економічні і, зокрема, фінансові показники зазнають впливу великого числа випадкових факторів. Тому неможливо вибрати таку базову систему показників, які б одночасно збільшувалися за період при покращенні фінансової стійкості підприємства або одночасно зменшувалися при погіршенні його фінансової стійкості. Це означає, що при використанні системи показників для оцінки стійкості фінансового стану підприємства некоректно створювати градації рівня стійкості фінансового стану за припущенням одночасної зміни всіх показників базової системи, як це пропонується в роботі [51].

З іншого боку, безумовно, можливо оцінювати стійкість фінансового стану підприємства по групі обґрунтовано вибраної системи показників, як це пропонують багато вчених [53]. Але, як правильно показано в роботах академіка Л.М. Шаблисти, оцінювати стійкість фінансового стану підприємства неможливо тільки по одному досліджуваному періоду. Необхідно розглядати декілька періодів для врахування динаміки показників у часі [51].

Аналіз методів оцінки стійкості фінансового стану підприємства по групі показників, проведений в даній роботі, показав, що використання групи показників для оцінки фінансового стану і його стійкості замість одного комплексного або інтегрального показника ускладнює побудову градацій рівня фінансової стійкості підприємства як на якісному, так і на кількісному рівні. Нemoжливість одночасної зміни показників будь-якої базової системи завдяки присутності випадкової складової у будь-якому показнику виключає можливість побудувати систему

градацій рівня стійкість фінансового стану підприємства на базі припущення про одночасне зростання всіх показників базової системи (абсолютна або нормальна стійкість фінансового стану [51]) або про їх різнонаправлені зміни (нестійкий фінансовий стан [51]). Дійсно, як показує проведений аналіз, присутність випадкової складової будь-якого показника базової системи приведе к тому, що практично всі підприємства матимуть нестійкий фінансовий стан згідно з класифікацією, запропонованою Л.М. Шаблистою.

Одним з виходів з цієї ситуації, на нашу думку, є удосконалення побудови системи градації рівнів стійкості фінансового стану підприємства за допомогою використання часових трендів базової системи показників і розробки системи вагових коефіцієнтів для вибраної базової системи, якщо використати систему показників для оцінки фінансового стану та його стійкості замість одного комплексного показника рівня фінансового стану та його динаміки. Використання трендів і системи вагових коефіцієнтів для вибраної базової системи показників безумовно підвищить достовірність евристичної оцінки стійкості фінансового стану підприємства. Однак, для прийняття своєчасних управлінських рішень незручно мати оцінку стійкості фінансового стану підприємства у вигляді десятка показників навіть з ваговими коефіцієнтами. Така оцінка, безумовно, дає уявлення про стійкість фінансового стану підприємства, але не дає можливості порівняти стійкість фінансового стану у поточному періоді зі стійкістю фінансового стану у попередньому періоді та зі стійкістю фінансового стану інших підприємств, перш за все - конкурентів. Взагалі кажучи, при створенні відповідної системи градацій рівня фінансового стану такий метод дозволяє отримати консолідовану оцінку як фінансового стану, так і його стійкості. Але саме створенні відповідної системи градацій рівня фінансового стану з необхідністю приводить до комплексної оцінки фінансового стану, яка відображає рівень фінансового стану у вигляді одного числа на відповідній шкалі. Використання кількісної-якісної шкали типу «шкали Харрінгтона» [56] дозволяє отримати не тільки рівень фінансового стану у числовому вигляді, але і його якісний рівень у наочному представленні. Дослідження динаміки комплексної оцінки фінансового стану підприємства дозволяє оцінити стійкість його фінансового стану і побудувати систему градацій рівня стійкості

фінансового стану підприємства. З використанням консолідованої оцінки фінансового стану у вигляді комплексної або інтегральної оцінки якісні градації стійкості фінансового стану підприємства виглядають, на нашу думку, наступним чином, якщо використати загальноживану термінологію – «стабільний», «нестабільний» та «кризовий», для градацій рівня фінансового стану підприємства (ФС – фінансовий стан):

1) позитивно стійкий ФС («стабільний» ФС з позитивною динамікою комплексного показника);

2) стабільно стійкий ФС («стабільний» ФС зі сталим значенням комплексного показника);

3) позитивно нестійкий ФС («нестабільний» ФС з позитивною динамікою комплексного показника);

4) негативно нестійкий ФС («нестабільний» ФС з негативною динамікою комплексного показника);

5) позитивно кризовий ФС («кризовий» ФС з позитивною динамікою комплексного показника);

6) стабільно кризовий ФС («кризовий» ФС зі сталою динамікою комплексного показника);

7) негативно кризовий ФС («кризовий» ФС з негативною динамікою комплексного показника).

Таким чином, проведений вище аналіз методів оцінки рівня фінансового стану підприємства і рівня його фінансової стійкості показав, що ці дві оцінки повинні бути пов'язані між собою, оскільки фінансова стійкість повинна визначатися як рівнем фінансового стану підприємства, так і його динамікою.

Співвіднести рівень фінансового стану підприємства і рівень його фінансової стійкості найбільш зручно в тому випадку, коли оцінка фінансового стану визначена у консолідованому вигляді і має числове значення. З існуючих методів оцінки фінансового стану підприємства таким вимогам задовольняє тільки комплексна або інтегральна оцінка, числове значення якої і відображає рівень фінансового стану підприємства. Слід, однак, зауважити, що основною метою знаходження комплексної оцінки фінансового стану підприємства, а також рівня його фінансової

стійкості, є використання цих показників для прийняття відповідних управлінських рішень. Для цього менеджер повинен знати як то число, яке представляє собою комплексну оцінку фінансового стану підприємства, співвідноситься з якісною градацією фінансового стану. Крім того, консолідована комплексна оцінка фінансового стану підприємства, яка представлена у вигляді числа, повинна бути нормованою за певним правилом для того, щоб можна було порівнювати рівень фінансового стану досліджуваного підприємства з підприємствами-конкурентами. Як показали дослідження багатьох вчених, найбільш зручною для цих цілей є кількісно-якісна шкала Харрінгтона [56].

Необхідність використання шкали Харрінгтона для побудови консолідованої комплексної оцінки фінансового стану підприємства призводить до необхідності нормування її числового значення таким чином, щоб вона змінювалося в одних і тих же межах для будь-якого підприємства. Саме це дає можливість порівняння рівнів фінансового стану досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів.

Що стосується оцінки рівня фінансової стійкості підприємства, то використання консолідованої комплексної оцінки фінансового стану дозволяє застосувати економіко-математичні методи для визначення тренду оцінки фінансового стану і використати розроблену вище якісну шкалу рівнів фінансової стійкості.

Консолідована комплексна оцінка фінансового стану підприємства дозволяє не тільки оцінити стійкість його фінансового стану, але й вирішити проблему прогнозування оцінки фінансового стану на наступний період за допомогою економіко-математичних методів. Дійсно, якщо фінансовий стан підприємства відображається у вигляді числа, то задача прогнозування рівня фінансового стану зводиться до математичної задачі прогнозування часових рядів, що дає можливість застосування низки добре розроблених методів.

Визначити консолідовану комплексну оцінку фінансового стану підприємства у вигляді числа можливо, як показано вище, двома основними методами: евристичним та формальним.

Евристичний метод побудови консолідованої комплексної оцінки фінансового стану підприємства використовує експертні оцінки рівня фінансового стану, що

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

призводить до значного ступеню дискретизації комплексної оцінки, що, в свою чергу, призводить до значних і не прогнозованих помилок при прогнозуванні консолідованої оцінки на наступний період. Це є основним недоліком евристичного методу побудови комплексної оцінки фінансового стану, який заважає його коректному використанню як в системах підтримки прийняття рішень, так і для аналізу і прогнозу ефективності функціонування підприємства його управлінськими підрозділами.

Формальний метод побудови консолідованої комплексної оцінки фінансового стану підприємства використовує економіко-математичну модель, яка зв'язує неперервним чином значення фінансових показників зі значенням комплексної оцінки. При цьому досягається неперервність самої комплексної оцінки фінансового стану підприємства, що дозволяє обчислити як помилку оцінки, так і помилку прогнозування – тобто вирішити основну задачу інференції і зробити метод здатним до коректного застосування в процесах управління підприємством.

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.3.1

### **3.1 Personnel risk management based on the cognitive approach in the context of industry 4.0**

**Introduction.** Risk management is an integral part of the general management of any enterprise that seeks to survive and fulfill its mission. Among the entire set of risks of the company's activity, the dominant risk is the risk of the personnel's activity since labour resources are the primary resources of the company's activity. However, for a long time, this problem was out of the attention of both scientists and practitioners. Thus, in the economic literature, the concepts of "personnel risks", "personnel risks," and "personnel management risks" are still perceived as identical. It is caused mainly by the need for more unified, generally accepted approaches to understanding the essence and classification of personnel risks and behavioural threats.

The problem of personnel risk management also needs to receive proper theoretical study. In many ways, this is caused by the risks associated with human resources that lie in the nature and essence of a person as the most complex object of management, which generates a certain level of informational and behavioural uncertainty and relatively low manageability.

At the same time, the problem of risks arising in the personnel management system reflects the increasing importance of the human factor in organizational development.

**Approaches to determining personnel decisions.** Personnel management is based on personnel decisions. Personnel decisions are always made in conditions of complete or partial uncertainty. The range of alternatives for solving personnel problems and the possible consequences for each option is directly proportional to the unpredictability of human behaviour. Risk regulation in the personnel management system is necessary for enterprise management, increasing its efficiency and competitiveness.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Approaches to personnel risk determination are explored in the works of leading scientists (Staeher, 2015; Stone, 2021; Horton, 2016; Becker et al., 2016; Erven, 2019; Huang et al., 2017; Veland et al., 2013).

In the economic literature, personnel risk is characterized by threats from personnel to the enterprise that may lead to danger. The form of their manifestation distinguishes personnel risks into quantitative, qualitative, and risks of personnel disloyalty. At the same time, personnel risks of a quantitative nature appear in the form of threats of financial and market losses due to the lack of necessary employees or their temporary surplus and qualitative risks - due to insufficient qualifications or low responsibility of employees. Risks of disloyalty arise due to abuse of the employer's trust by his disloyal employees (disloyalty in the form of disclosure of information, in the form of corruption or embezzlement, in other formats).

The classification of personnel risks according to the criterion of the causes of their occurrence is based on the grouping according to the level of occurrence of this risk: individual and organizational. The first group consists of biological, social-psychological, spiritual-intellectual and economic categories.

The categories of the second group include risks at the entrance to the organization, during work and at the exit from the organization. They, in turn, consist of different types of risks, in which subtypes of personnel risk can be distinguished in the future.

According to the form of possible loss, personnel risks are universal, as they can potentially cause property and non-property damage to the business entity. At the same time, the second form is more often implemented in enterprises in the sphere of circulation. Usually, it manifests itself in deteriorating their image due to an insufficiently high customer service culture. Property damage is typical for enterprises of all industries. It is realized in a wide variety of forms - from additional costs of the employer, bound by the already concluded tariff agreement with the trade union, to direct losses due to acts of sabotage (Becker et al., 2016; Erven, 2019, Huang et al., 2017; Bucăța, 2022).

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The personnel risk management process generally consists of the following stages:

- identification of risks (identification of potential types of personnel risks occurring in the organization);
- formalization of personnel risks;
- formation of a system of risk management methods (developing specific measures and technologies to minimize personnel risks).

In any method of risk management, it is necessary to identify risks, that is, their components. To identify them, it is essential to understand the risks thoroughly. Risks whose nature is unclear should be avoided. This process involves identifying risks, their sources, subjects and objects. At the same time, detection begins with the most likely and dangerous risks and gradually moves to less potential and costly risks.

The essence of the stage of search and identification of personnel risks is precisely to obtain a clear idea of the current profile of personnel risks for a particular enterprise. Identifying personnel risks is problematic because isolating the actual "personnel risks" is pretty challenging, as they are closely related to other threats. There is a danger of losing the purpose of the personnel risk management system.

**Risk factors.** The main factors affecting the occurrence of personnel risks, as a rule, include:

1) internal factors that depend on the internal conditions of the enterprise are controlled. That is, they rely on the management of the enterprise and (indirectly) on external factors.

2) external factors that depend on external conditions are not controlled. That is, they do not depend on organizational management but determine the personnel policy of the enterprise.

Accordingly, the causes of personnel risks are also different. Yes, random personnel risks can be caused by the following reasons:

- ✓ lack of awareness of the consequences of one's actions;
- ✓ negligence, inattention, violation, or absence of relevant rules and instructions;



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- ✓ inappropriate intra-corporate training;
- ✓ own vision of the situation (good intentions);
- ✓ gaps between actual and declared organizational values.

Targeted risk behavior is mainly determined by: own vision of the situation (good intentions); personal gain; individual values different from the importance of the organization; low interest in the existence (development) of the organization; intra-corporate political intrigues, intergroup conflicts; disloyalty, demotivation, conflict (sometimes with a specific person).

We suggest that the types of production and economic processes of the enterprise's development be included among the personnel risk factors, including the following: stable functioning; transformational changes; active growth; passive survival. The type of these processes determines changes in the company's work and forms a set of factors that create personnel risks.

The following types of changes should be attributed to the main factors of transformational processes that determine the occurrence of personnel risks at enterprises:

- ✓ workload;
- ✓ types of activities;
- ✓ requirements for the performance of works;
- ✓ working conditions;
- ✓ organizational and management system;
- ✓ approaches to labour evaluation, its results and labor remuneration;
- ✓ social security.

The specified changes lead to changes in the number of personnel, their structure, professional competence, and moral and psychological state. This allows us to conclude that transformational processes cause the emergence of three types of personnel risks, namely:

- 1) the risk of professional competence decrease;
- 2) risks of increasing conflict;
- 3) risk of lack of qualified resources.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

These risks form a risk portfolio, which can be characterized as operational. The significance and duration of operational risks determine the emergence of strategic risks - risks of resource shortages, loss of the company's human capital, and the deterioration of the quality of working life.

In our opinion, the prerequisite for using the term "personnel risk portfolio" is that the set of personnel risks gives a specific synergetic effect manifested by increasing and reducing threats.

The formalization of personnel risks is related to their assessment. Difficulties determining the quantitative parameters of personnel risks are connected, first of all, with the impossibility of an objective quantitative assessment of people's behaviour. However, in the theory of risk management and other studies on risk problems, there are specific approaches to determining the criteria for quantitative assessment of risks, which can also be used to assess personnel risks.

At the stage of quantitative risk analysis, the numerical values of individual risks and the risk of the portfolio as a whole are calculated. A possible loss is also revealed, and a cost estimate is given from the manifestation of the risk. Finally, the final stage of the quantitative assessment is developing a system of anti-risk measures and calculating their cost equivalent.

Quantitative analysis can be formalized using probability theory, mathematical statistics, and operations research theory tools. The most common methods of quantitative risk analysis are statistical, analytical, the process of expert assessments, and analogue method.

Risk management requires the application of measures to eliminate them. There are no clear, well-developed recommendations for reducing and preventing personnel risk.

Risk transfer methods are used in personnel work throughout staffing, outsourcing, or leasing of personnel; insurance (in terms of personnel insurance and employer's liability insurance); warnings (documentary and administrative ways, restriction of access to information, resources, business intelligence, etc.); forecasting and planning of human resources of the organization.

**Risk determination methods.** Ensuring the effectiveness of measures to eliminate risks and threats requires using modeling mechanisms, among which in the context of uncertainty in the study (Harris et al., 2002; Strube, 2001; Sperry et al., 2019; Wang Xin et al., 2020).

For this purpose, an expert-cognitive method of managing the personnel risks of enterprises, based on the application of iteration procedure of expert evaluation of the main factors of the external and internal environment, which influence the emergence of risky situations, with the purpose of discrete adaptation of the risk management mechanism used in the enterprise to minimize the enterprise for minimization is developed on this purpose. Possible deviations of controlled indicators of risky situations.

The specified iteration procedure consists of two main stages:

1. Identifying the most significant risk-external and internal risk facilities and determining the initial set of practical measures to reduce the possibility of risky situations or minimize their consequences.

2. Choosing based on the information obtained effectively by the criterion of the management decision.

It is proposed to build a fuzzy cognitive model to evaluate the relationship of these factors (causes, indicators, portfolio of risks, and measures to eliminate them). Consider the main stages of its construction.

The first stage is to substantiate the composition of a fuzzy cognitive model's structure (set of concepts) and evaluate systemic factors' relationships.

The second stage is the setting of many concepts that characterize identified sources (hazards) of personnel risks:

The fuzzy and logical procedure for selecting personnel management decisions at enterprises should take into account four main groups of elements and parameters: directly the type of personnel risks; environmental factors that affect the occurrence and level of various risks; indicators (indicators) of risky situations; list of measures to prevent or reduce the level of different types of hazards. The relationships between

these elements that characterize their mutual influence on each other should also be determined.

When developing this procedure, it is necessary to formalize the direction and force of these relationships in the presence of qualitative expert information.

Figure 1 presents the block diagram of the essential elements and parameters, which should be considered in the fuzzy and logical procedure of selecting decision-making decisions.

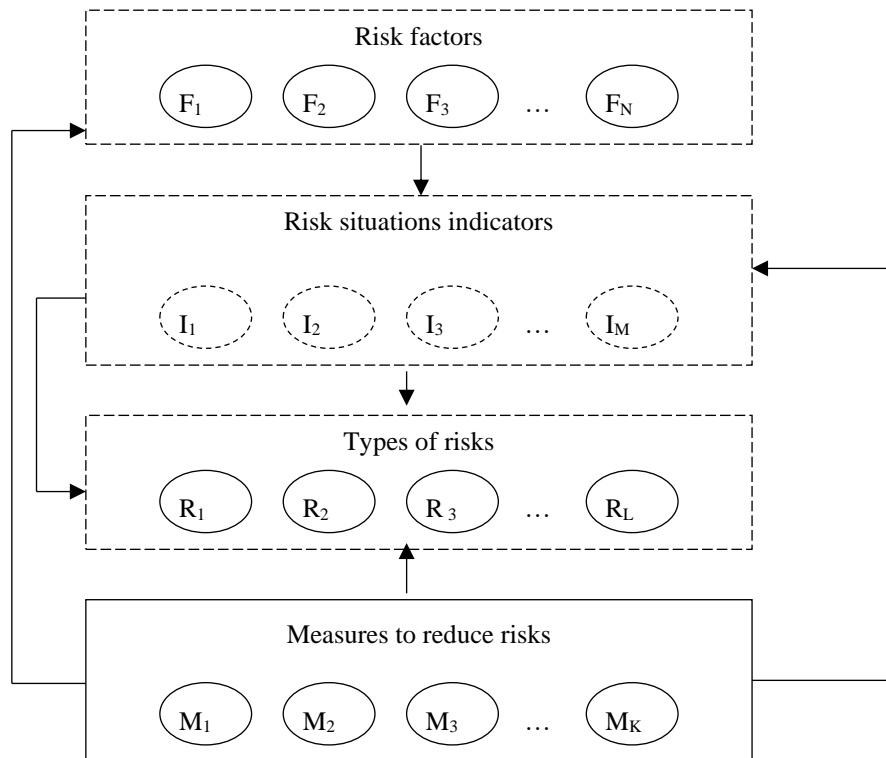


Fig. 1. Block diagram of the elements and parameters of the personnel risk management procedure of enterprises

When developing the procedure for the occurrence of risk situations, the following factors are considered: change in workload ( $F_1$ ); change of activities ( $F_2$ ); change of requirements for the performance of works ( $F_3$ ); modification of working conditions ( $F_4$ ); evolution of the organizational and management system ( $F_5$ ); change in approaches to labour evaluation, its results and labour remuneration ( $F_6$ ); changes in social security ( $F_7$ ).

Indicators of risk situations include staff turnover due to dismissal ( $I_1$ ), level of professional competence ( $I_2$ ), and status of psychological comfort ( $I_3$ ).

Types of risks: the risk of reducing professional competence ( $R_1$ ); risks of increasing conflict ( $R_2$ ); risk of shortage of resources ( $R_3$ ).

The main sets of measures for the prevention and minimization of personnel risks include optimization of the number of people ( $M_1$ ), improvement of competence ( $M_2$ ), strengthening of motivation ( $M_3$ ), and reduction of resistance to changes ( $M_4$ ).

Based on the proposed elements, a fuzzy-cognitive map was built, characterized by concept nodes reflecting the sources of risk situations in the enterprise environment and nodes reflecting risk management measures (Fig. 2).

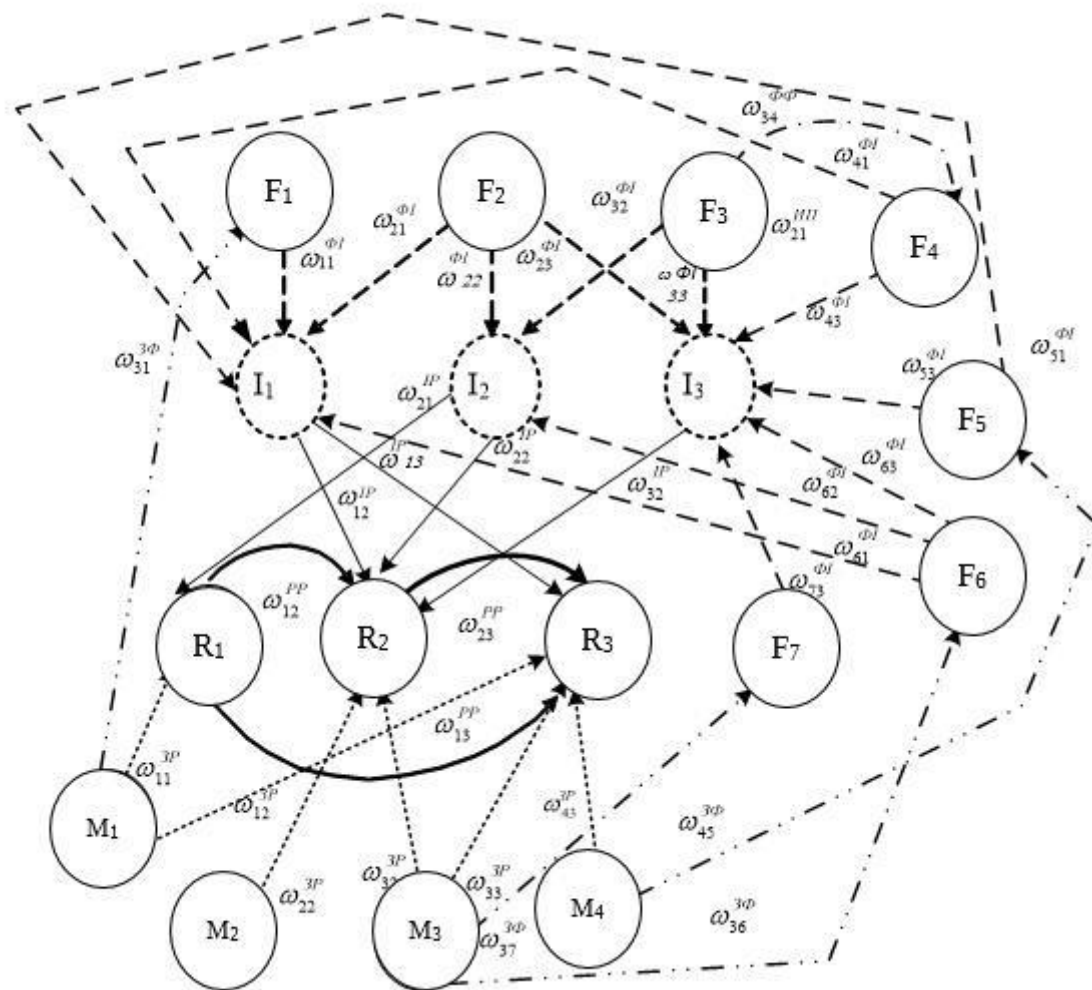


Fig. 2. Cognitive map for personnel risk management of enterprises

Influence relationships between concept nodes, that is, the weight of graph arcs of the cognitive map, are presented in the form of scales, which are elements of a vague adjacency matrix formed based on expert information analysis.

Thus, the proposed model for assessing the interrelationship of the factors of the external and internal environment of the enterprise, based on the construction of fuzzy

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

cognitive maps, will allow assessing of the degree of influence of the selected factors on the main sources of risks and, based on the obtained assessment, to more effectively carry out the selection of measures aimed at evading the enterprise from personnel risks.

### **Acknowledgment**

This research was funded by a grant from the state budget of Ukraine, "Fundamentals of the phase transition to the additive economy: from disruptive technologies to institutional socialization of decisions" (No. 0121U109557).

### **3.2 Ways and tools of implementing social communications in Ukraine during the war**

Recently, a renaissance of human communication has been observed in society, during which interpersonal relations are formed, regardless of their scale, for the functioning of small and large social groups and groups, for organizations of a diverse nature, for personal relationships.

Communication is a sphere of human activity that we cannot avoid or ignore. Regardless of the level of communicative awareness, a person's social functioning requires him to start a conversation, exchange information, ask questions, etc. In other words, a person cannot avoid communicating a priori.

What is the communication process? In the dictionary definition, communication is understood as the provision of information, transmission of information and notification, and communication - as maintaining contact, communication, sharing data by certain social groups, collectives and target audiences.

It is generally accepted that communication is the transfer of information (message) from the sender to the recipient, which is carried out using various communication codes in certain situations.

Etymologically, the term "communication" comes from the Latin verb *communico* (*communicare*), which means: to make, connect, send a message to someone, and the noun *communio*, which means: a sense of connection, unity.

Communication is carried out between cultures, individuals, organizations, states, groups, etc. Communication between people takes place in the form of communication thanks to integral messages that reflect knowledge, thoughts, ideas, values, and emotional state. Organizational communication standards are formed as a result of various forms and types of interaction of leaders, managers and employees of all levels. Ideally, organizational communication facilitates information sharing, event planning, project coordination, and social interaction.

An illiterately constructed communication system and low-quality functioning of communication systems lead to confusion, reduced motivation and loss of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

productivity. Leaders must create a clear system or even a plan of communication and information channels to keep employees informed and in touch with each other, which is very important in wartime.

As Law and Business notes, "...in the new conditions of martial law, enterprises, among other things, should take care of the correct information filling of internal communication channels. This will significantly improve work efficiency [74].

Analyzing the research of scientists and various approaches to defining the concept of communication, it should be noted that communication is a means of connecting any objects of the material and spiritual world; the process of communication, namely the transfer of information from one person to another; transmission and exchange of information in society for the purposes of interaction.

According to S.G. Denisyuk, communication should be considered as a type of interaction between people, which involves information exchange, but it should also be distinguished from dialogue, since the target cause is the merging of people participating in it [75].

I.H. Shavkun notes that the effective management of business communication requires the development of communication management, which acts as a management system that, through integrated communication with target audiences, contributes to achieving maximum efficiency in all directions of the organization's development in conditions of a changing external environment [76].

As noted by D.V. Kislov, communication is a process of exchange of thoughts, ideas, and facts aimed at mutual understanding between communication participants; the effectiveness of communication is determined by the presence of feedback from the target audience, to whom a message of a certain format was directed through the chosen communication channel [77].

D. Harmon considers communication as organizational communication, which refers to the interaction between a person and a group, especially in the workplace. This field evaluates internal and external communication, and even the communication style within a company or non-profit group [78].



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

M. Ruda, N. Lev consider communication from the point of view of mutual exchange of ideas, which begins with the recipient of information [79].

E. Jones, V. Watson, J. Gardner define communication in the organization as a means by which the individual activity of the members of the organization is coordinated and allows the achievement of organizational goals [80].

H.G. Pocheptsov, for the most part, considers communication in the sphere of social processes, in his opinion, communication is the process of recoding verbal into non-verbal and non-verbal into verbal spheres [81].

Communication means: the process of transmitting information, which includes the communicator, channels, encoding, decoding, content (object); efficiency, control, situation, intention, recipient (recipient); the act of communication for people through the transmission of symbols, the purpose of which is mutual understanding; exchange of information of any kind between different communication systems [82].

Specialists sometimes refer to the seven principles of communication (Fig. 1).

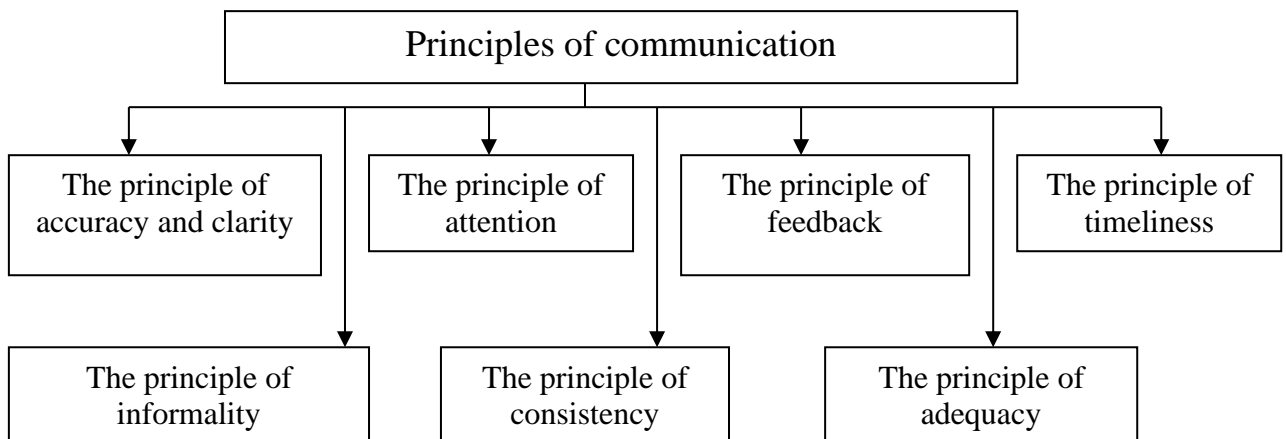


Figure 1. Principles of communication (communication) [83]

The principle of accuracy and clarity indicates that the message transmitted must be clearly formulated so that the recipient understands the sender. It should be taken into account that words do not speak by themselves, but the one who speaks gives them meaning.

The principle of attention takes into account the fact that the recipient carefully receives the message, clearly understands what it is about and must act in accordance with the received message. The head of the enterprise should take into account the fact

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

that each employee (receiver of the message) differs from one another: attention and emotions (personal factor of a person), behavior, etc.

The principle of feedback takes into account effective communication. For managers, the fact of receiving feedback is important, which indicates that the recipient understood the message in the sense in which the manager conveyed it.

The principle of informality indicates that the leader can get the desired response to the message sooner in an informal communication with the subordinate spontaneously. Sometimes informal communication is more effective than formal communication, which contributes to the success of the enterprise.

The principle of consistency indicates that communication should always correspond to the goals, plans and policies of the enterprise, that is, the order of activities is a manifestation of effective communication.

The principle of timeliness emphasizes that all communications within the enterprise must take place at the appropriate time for the implementation of the tasks.

The principle of adequacy indicates that the sender's message must be clear and understandable in order to receive and make the correct management decision for successful operations.

In the book "Language of Intonation, Mimics, Gestures", V. Birkenbiel, a German management trainer and author of popular science books, formulated the principle of any communication, which indicates that when the recipient misinterprets the sender's message, it is always to blame the sender, and responsibility for accurate communication rests with the sender. Also, the book, which has survived ten editions in Germany and has been translated into several European languages, teaches the mysterious language of the human body [84].

In our opinion, communication is the main prerequisite for the formation, functioning and development of all social systems, because it provides communication between people, allows to accumulate and transfer social experience.

Communication became an independent object of social sciences in connection with the development of technical means of information transmission, especially radio in the twenties of the last century. The use of these means led to a decrease in the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

interaction of the communicating parties. The development of the theory of communication was facilitated by the development of cybernetics, informatics, the complication of mathematical and engineering sciences, which under the term "communication" mean technical channels, means of communication and electronic systems.

According to K.Yu. Bogomaz, there are four types of communication, that is, mediated and expedient interaction of subjects: material (transportation, energy, population migration, epidemics); genetic (biological, species); mental (internally personal, self-communication); social (public) [86].

Social communication occupies a special place in the life of modern society and every person. Almost all spheres of our life and activity are directly or indirectly connected with it. Social communication makes communication between generations possible, ensures the accumulation and transmission of social experience, culture, etc. With the help of social communication, as organizational communication, management is carried out, which is a manifestation of the action of the social mechanism. Social communication greatly affects human behavior and activity and forms the communicative levels of society in the form of various forms of communicative interaction.

Social communication is the process of transmission, processing and perception (in general, purposeful exchange) between social subjects of integral symbolic messages, which reflect socially significant information, knowledge, ideas, emotions, etc. for them, conditioned by a number of socially significant assessments, specific situations, communicative spheres and norms of communication accepted in this society [85].

According to V. Rizun, social communications is a system of social interaction, which includes defined ways, methods, means, principles of establishing and maintaining contacts based on professional and technological activities aimed at the development, implementation, organization, improvement, and modernization of relations in society, which are formed between different social institutions [80].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The concept of "social communication" covers three aspects: social, linguistic and communicative. The first approach is focused on the study of communication tools for the sake of their application (realization of social functions of communication); the second - related to problems of interpersonal communication, during which subjects exchange information, that is, communicate; the third approach is related to the problems of the influence of mass communication in the development of social relations.

It is worth paying attention to social communication, which differs from other processes. First, it is the presence of two subjects, which can be two people, a group of people or society in general. Secondly, the presence of the transmitted object, which can have a material form (for example, a gift, book, language) or have a psycho-emotional nature (for example, the communicator can instill sympathy, trust, antipathy in the recipient). Thirdly, social communication is characterized by expediency, when the result of the interaction of subjects is the exchange of not only material objects, but also the transmission and understanding of information transmitted through symbols, signs, and texts.

Social dialogue in society is implemented at different levels: at the micro level – individual communication, at the macro level – communicative interaction of social groups, public organizations, political movements and parties, at the mega level – social dialogue, in general as a form of dynamic stabilization of the social system. It is also possible to single out the meta-megalevel – this is a social dialogue between social systems, a dialogue of cultures, civilizations.

Social communication is the movement of meanings in social space and time, which is possible only between subjects included in the social sphere. Social communication as a category is defined by the fact that it:

- characterizes the most important way of realizing social ties between people;
- fixes the conditions and the universal socio-psychological mechanism of interaction of social subjects, the degree of effectiveness of which manifests itself at all levels of the socio-cultural organization of society;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- means a special type of motivated and purposeful activity aimed at exchanging ideas, knowledge and experience, ideas and emotions, normative and value models of activity and behavior that permeate all aspects of people's way of life [86, p. 8].

We emphasize that the communication process is quite complex and multifaceted. Knowledge of all types of communications is important for managers and leaders of the enterprise to improve the effective exchange of information in the management of the enterprise and the organization of its activities [87].

The structure of social communication is considered in different concepts. For example, according to H. Laswell, five mandatory structural components are defined:

- "Who?" – communicator (one who creates and transmits a message);
- "What?" – message (language, text, content analysis);
- "As?" – channel, method of message transmission (analysis of means and channels);
- "To whom?" – audience, (audience analysis);
- "Why?" – effectiveness of the message (analysis of results) [88].

The social communication model was created on the basis of the communication model in the field of information and communication technologies. According to Washington University researchers, the social communication model was so useful that social psychologists "adopted it" as a starting model. The essence of the model is that the activity of its structural elements is carried out linearly in this order (Fig. 2).

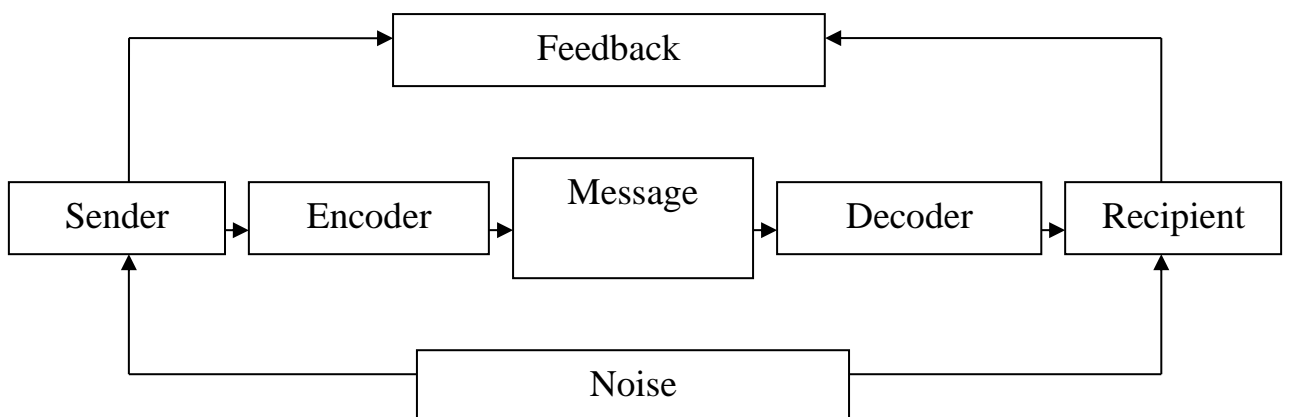


Figure 2. Basic model of social communication [89]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Communication is one of the main system-forming features of the information society, which generates great interest in the study of this phenomenon by various sciences. Much attention is paid to the analysis of different types of communication, their definition for modern man and society, and it is an important task that becomes a manifestation of interdependence and mutually exclusive moments of certain types and forms of communication.

As noted by O.M. Kholod [90] in the world there are several directions (approaches to) the study of social communications, namely:

- social engineering approach (social engineering): social communications are analyzed as tools (means) of social engineering;

- Catholic approach: social communications are analyzed as "communication in society", which "includes, in addition to only technical means, other forms of human communication, expressed differently in different societies and cultures";

- a meta-theoretical approach: social communications are analyzed as "an interdisciplinary generalizing theory that is formed on the basis (later - the "purpose") of various sciences that study one or another facet (aspects, problems) of social communications";

- semio-socio-psychological (lingu-socio-psychological) approach: social communication is considered as "the exchange of acts of generation and interpretation of texts, that is, as a text activity during which it is determined whether people are able or not to understand each other";

- socio-communication (mass communication approach): social communication is analyzed as the sociology of communication and is the basis for the analysis of social communications.

- psychological (psychological-pedagogical) approach: social communication is an interdisciplinary field "which uses the achievements of many sciences at the same time." The role of social communication in social activity can be studied from two positions: from the point of view of the subject - "in the categories of hermeneutics covering his motives, beliefs, competences, interpretations, etc." and from the point of view of the place (function) of the subject "in social structures";

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- social-competent (autistic) approach: social communication is a grouping and categorization of previously known concepts of social interaction, social and communication skills, language and speech skills, etc. The behavior of social reciprocity (social interaction, social skills) and the behavior of language provision determine the ability to communicate in a social environment. That is why communication is called social [90].

Social communication is better identified by understanding social reciprocity and information sharing:

- social-information communication approach: "social communications are a means of social information" and "ensure the functioning of a person as a component of a social organism." The material basis of social communications is proposed to be considered "man-made material carriers of information and means of managing available information resources." Gradually, information acquires an independent character in the system of social communications and fulfills the role of social and informational communications.

- theoretical-communication approach: social communications are analyzed as a component of communication theory. Society is a communication unity, which is based on cultural genesis and civilizational development of mankind and communication activity of a person in society [90, p.90].

The goal of social communications is what is "realized through the functional-role behavior of the subject who transmits the social action." Social communication is "a purposeful exchange of information; positioning in the environments of human life, organization of the space of goals - the communication space of the universe";

- inmutational approach: social communications are analyzed within the framework of the metamodel of manipulation of society and manipulation of society, which occur in three entities (mutations, abmutations and inmutations) from the episteme positions of two types: object-social evaluation and subject-individual evaluation [90, pp. 90-91].

In our opinion, "social communication" is a mediated and appropriate interaction of two subjects. Communication in today's world increasingly permeates all areas of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

human existence. With appropriate social communication, the process participants pursue three goals: cognitive, that is, spreading or acquiring new knowledge; persuasive, that is, stimulating others to any actions; expressive, that is, the expression or receiving of emotions. To successfully achieve goals, the communication message must be based on knowledge, skill, and motivation. In the process of social communication, the emotions of the participants are also important, since the communicator seeks empathy, receiving sympathy, and the recipient seeks mental comfort.

A. Schopenhauer drew attention to the importance of non-verbal communication signals, and in his work [91] he emphasized that a person's face expresses more interesting things than his mouth: the mouth expresses only the opinion of a person, the face - the opinion of nature.

Internal communications can help employees understand corporate culture and goals. Each employee should have access to information about the work of not only his department, but also other structural units. This is especially important in a crisis period, when each employee is required not only to fulfill the tasks received from the management, but also to work independently, taking into account the current situation in the company's activities. The system of internal communications combines all elements of the enterprise, helps them work harmoniously as a single mechanism.

Interpersonal communication, which consists mainly of verbal communication and business correspondence between two or more people, plays an important role, in particular, in the implementation of functions in business. They are based on various emotional states of interacting people and their psychological characteristics. In contrast to business relations, which can be both officially established and unestablished. Interpersonal relations between members of the organization are divided into formal and informal. Formal are those relationships that are determined by the relevant instructions and job duties of each member of the organization, that is, by formal settings. Psychological closeness (sympathy, respect, friendship) strengthens the official group, helps to solve the tasks. Formal groups have a legal status and are created by management to consolidate the division of labor and improve its



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

organization. Informal are human relations between members of the organization determined by the real position of each team member. Informal groups arise taking into account the single focus of psychological motivation, sympathy, closeness of views. Such a group is not provided for either by the staff schedule or by any instruction. For this, various interaction systems and rules for organizing communications within the enterprise have been created. The rules of communication in business communication are shown in (Fig. 3). First of all, it is the dissemination of information (communication) between employees, management, partners and customers.

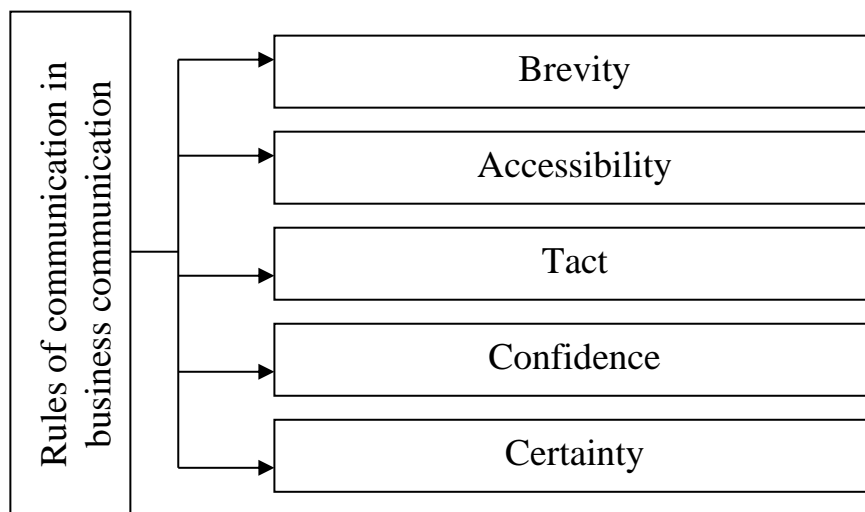


Figure 3. Rules of communication in business communication

Effective communications - exchange of information, based on which the manager gets the opportunity to make effective decisions and communicates the decisions made to the employees.

Communication is the main obstacle on the way to achieving the organization's goals. The main reason for the low effectiveness of communications in organizations lies in forgetting the fact that communication is an exchange. In the course of the exchange, both parties play an active role: it is not enough just to transmit information - it is necessary for the other party to accept it.

The main goal of the communication process is to ensure the understanding of the information being transmitted.

There are eight main categories of the communication process:

- the sender is a person (or group) who wishes to provide information;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- message – information, content and idea that the sender wants to convey;
- channel – the way in which information is transmitted: orally, in writing, non-verbally, by telephone, via the Internet, etc.;
- a code is a system of symbols and symbols by which the content of a message is conveyed. Words spoken out loud, written text, gestures, facial expressions, conditional signals, etc. can act as a code;
- context – external environment, environment, situation, filled with individually noticeable meanings and associations;
- the recipient is a person (or group) to whom the sender wants to convey his message;
- noises (obstacles) – everything that distorts the content of the message;
- feedback – the recipient's reaction (feedback) to the received message.

Due to the imperfection of the code, differences in the interpretation of the context and the influence of noise, at each stage of the communication process, the meaning of the received message may differ significantly from the original one formulated by the sender.

Interpersonal and organizational communications are distinguished. If the problems of interpersonal communication lie in the individual characteristics of people and the context of message transmission, then the main focus of organizational communications becomes the creation of an effective system of message transmission.

The main barriers to interpersonal communication:

- perception barriers – the ambiguity of the interpretation of the content of the message, which depends on differences in individual contexts. Most often, this manifests itself in the form of conflicts between areas of competence and obstacles caused by people's attitudes;
- semantic barriers – ambiguity in the interpretation of the semantic nuances of words, paralinguistic (intonation, tone, speed) and non-verbal factors of speech (gestures, facial expressions, posture, gaze);
- feedback barriers - ineffective feedback that does not provide the sender with sufficient information about the correct perception of his message;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- inability to listen - people are more often oriented towards the expression of their own inner world than the perception and analysis of external information.

Ways to improve the effectiveness of organizational communications:

- create feedback systems;
- regulate information flows;
- perform management actions that facilitate vertical and horizontal information exchange;
- deploy proposals collection systems;
- use intra-organizational information systems: corporate printed publications, wall newspapers, stands, intranet, etc.;
- apply the achievements of modern information technologies.

Effective communications are an important part of successful communication, information transfer, and business management. In order to establish business relations, it is necessary to follow certain rules of communication.

In business communication, brevity is what is needed for quick management decisions and achieving results. A feature of effective business communication is that it uses concise and simple language that is able to convey the main idea of the message without losing the content.

In business communication, sometimes there is only one opportunity to convey your opinion or point of view. If the information is vague and unclear, it may not be possible to correct it before it creates a problem. When conveying important information, it is necessary to be sure that, depending on whether it is written or spoken, the words are written or pronounced correctly, have the correct meaning and are understood by the interlocutor.

When communicating with business partners or clients, it is always important to provide the interlocutor with the necessary answers to questions and clarifications. When the conversation is over, you should give the other person a chance to ask a clarifying question before moving on to the next topic.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

A confident manner of speech can help increase the credibility of the information being conveyed. It is necessary to present information in a clear and commanding tone that shows knowledge and significance of the topic being discussed.

However, information transfer alone is not enough for the efficient operation of the enterprise. The main purpose of communications is the speed and quality of understanding the transmitted information. Otherwise, various problems may arise, both at the managerial and organizational levels. Undoubtedly, almost everyone faced a situation when the necessary information arrived too late, or was interpreted incorrectly, which led to the emergence of new problems and losses for the business.

You should always check the information in question. A message can be important, but if it is accompanied by incorrect information, then its importance is lost.

Conflicts are an important accompanying element of communication. Conflicts are one of the negative consequences of improper communication. Employees can use communication tools to disagree and argue with each other or with management. The conflict creates a tense situation among the employees and can stop the activity in the enterprise, disrupt meetings and disrupt the process of performing operational tasks. The source of conflicts is most often the feelings that employees have, that is, their needs are not met, there is no clear management system and transparent communication system, no opportunity to express a personal opinion and be heard, lack of an individual approach. Therefore, the management of the enterprise must use the communication system to manage and prevent conflicts in order to mitigate the consequences of disagreements between employees.

When hiring, one of the first qualities managers look for in new employees is excellent communication skills.

Useful communication skills for building positive interpersonal relationships include: active listening; understanding non-verbal signals (for example, facial expressions); maintaining eye contact; to be persistent without entering into a confrontation; remember the individual space of people; use of positive body language; understanding of different cultures and backgrounds; working with different points of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

view; possession of skills and knowledge related to the topic of your communication [92].

Experienced managers recognize that a highly qualified individual may not be a good fit for a position if he lacks the communication skills necessary to adequately realize his potential in the workplace. To improve the communication system in the production process when communicating, managers need to build on strengths while identifying and eliminating weaknesses.

The ability to communicate effectively, whether written or spoken, is a very important skill for managers at all levels of management. And in its absence, problems may arise (Fig. 4).

Given the incorrect or unprofessional manner in which a manager may communicate, and despite the fact that the standards of written communication within organizations have softened to some extent with the advent of e-mail, a message full of spelling and grammatical errors can create the impression, that the person is careless and does not respect the reader, which may even cause doubts about the professionalism or competence of such an employee.

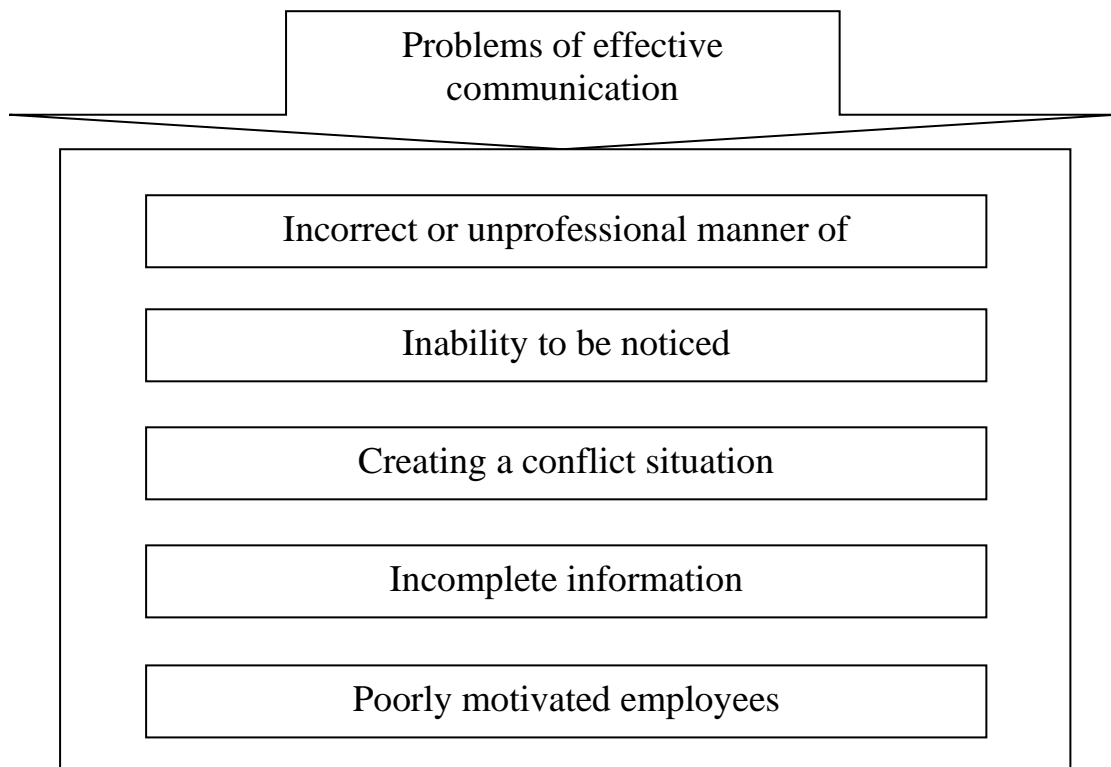


Figure 4. Problems of effective communication

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Excessively shy people cannot talk about themselves or their achievements in meetings and other situations next to those who are more confident. Managers may not learn about the work they have done, unlike more persistent and self-confident colleagues. If the manager does not learn about the contribution to the work of the organization that the employee made, then, most likely, such a person will not have the opportunity to advance up the career ladder.

In many ways, successful social and workplace communication involves not only what you say, but also how you say it. If a person often reveals such aspects of his character as rudeness, harshness, coldness and alienation, then this begins to strongly affect his communication with other employees and their attitude towards him. Verbal communication is the main tool for creating an atmosphere and minimizing disagreements within the enterprise.

The words you or your employees use are very important. Poor word-of-mouth communication can harm your business and leave customers or stakeholders dissatisfied or confused [92].

When completing assigned tasks and solving emerging problems, the greater advantage of doing everything on time arises when each member of the team receives complete and verified social information necessary to complete the task. The business stands to gain when top managers have the information they need to make informed decisions. Employees who have good communication skills understand best that information is of the most important, crucial importance. They know how to filter information and not burden colleagues with data that is not essential.

A manager's lack of good communication skills can have detrimental effects on employee morale. A person may think that he is specially kept in the dark about affairs, isolated from the processes taking place inside the enterprise. Especially the issues that directly affect his interests. Employees value good relations from management. This creates a healthy production environment. When employees are satisfied with their work, they are able to perform their duties effectively with a positive attitude. Failure to communicate effectively in the workplace leads to frustration and frustration among employees. However, managers can avoid such problems by maintaining open

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

channels of communication used by social groups (departments, structural units) to regulate their activities through communication with formal and informal signs.

In summary, effective verbal and non-verbal communication skills are incredibly valuable in the workplace. Some businesses spend a lot of money to train their employees to communicate effectively. Excellent communication skills go beyond conversations, and employees need to know how to communicate through written reports and messages. Understanding all the potential benefits of effective collaboration helps the company focus on developing a team of employees who are able to communicate within the company, with customers, suppliers and international business partners.

Business is becoming more global every year, companies are getting bigger and the need for effective communication systems is constantly increasing to meet the growing global demand for goods and services. Business leaders and employees must know how to effectively communicate with partners from international companies. Differences in cultures require managers to understand specific terms that are often used in different countries and that may be considered offensive. Management that trains its employees in new verbal and non-verbal communication skills can more easily integrate into global markets than those that do not. Effective communication is the most important factor for enterprises seeking to expand their boundaries by entering foreign markets.

Effective communication in the workplace helps employees and senior managers (leaders) form high-performing teams. Employees can trust each other and management in general. Effective communication reduces unnecessary competition within departments and structural units and helps employees work harmoniously. The result of the work of such a team is high productivity, conscientiousness and responsibility. Employees know their responsibilities in the team and what they are valued for. Managers have the opportunity to correct the mistakes of employees without creating a hostile environment in the team. A manager who openly communicates with his subordinates can contribute to strengthening positive relations in the field of the enterprise.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Taking into account the stated facts, it is necessary to separately emphasize that in every enterprise work should be carried out to provide employees with effective means of communication and periodically check their quality. This is especially important for large enterprises with a complex and multi-level management system, as well as for enterprises whose divisions and branch networks are geographically distant from each other. For example, when the branch of the company is in another part of the city or another country, many verbal orders of the management from the head office may take too long to reach it, as a result, employees are assumed to be wrong and not to blame for this, but it is almost impossible to prove it.

In order to build an effective communication system at the enterprise, it is necessary to consider the existing ways of implementing organizational communications. They can be divided into two types: traditional and electronic. Traditional communications include: staff meetings, presentations, bulletin boards, and mail. In terms of the development of information technologies, electronic communications are of greatest interest.

As a result of innovative technologies, electronic means of communication appeared at people's disposal. They helped to change the usual system of interaction in organizations, created many new opportunities, and in some places even changed the management structure of the enterprise. Thanks to electronic communication systems, it has become easier to decentralize management, to implement it in a new way.

The legislation of Ukraine regulates information relations and electronic communications, so the Law of Ukraine "On Information" regulates the principles of information relations, regarding the creation, collection, receipt, storage, use, distribution, protection, protection of information [93].

The Law of Ukraine "On Electronic Communications" defines the legal and organizational foundations of state policy in the fields of electronic communications and the radio frequency spectrum, as well as the rights, duties and responsibilities of individuals and legal entities participating in the relevant activities or using electronic communication services [94].

The Law of Ukraine "On Information Protection in Information and



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Communication Systems" regulates relations in the field of information protection in information, electronic communication and information and communication systems [95].

Thanks to the Internet, the number of users has increased, it has become possible to organize communication between people in real time over long distances with the possibility of instant information exchange. All this helps to save time and company resources.

Now, when most of the everyday and theoretical communication has moved to the information space, the processes of formation of new forms of communication are taking place, the effect of feeling the presence of another person is disappearing. Communication on the Internet becomes anonymous, local, and this creates a number of problems on the way to a constructive dialogue. We communicate with a virtual interlocutor and are often deprived of the opportunity to make sure that he exists at all. In this sense, there is alienation of communication, loss of reciprocity of language, and its chances to become a dialogue.

According to digital research [96] in Ukraine, 71.8% of the population are Internet users, of which 64.6% are active users of social networks. Social media has become a mandatory part of corporate communications. In addition to the website, many companies are represented on one of the many platforms, have their own channels and communicate with their community on a daily basis. The advantages of social media are obvious: you can distribute news and messages on your own quickly and easily, achieve a large reach without much effort, and have a direct connection with your online audience. All these factors make social media an effective communication tool – even in times of global crisis [97].

The crisis situation caused by the COVID-19 pandemic, which complicated communication processes, became an unexpected test of effective communication for company managers.

The consequences of the COVID-19 epidemic and quarantine restrictions for Ukrainian enterprises prompted managers to introduce measures for the safe work of their employees by transferring them to remote work mode. The main task during the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

pandemic is to ensure the interaction of managers and departments with each other in order to fulfill the assigned tasks with an established electronic document flow. At the same time, communication channels were determined by managers to resolve production issues and necessary communication.

At the moment, almost any enterprise has its own website, intranet, its own corporate mail for interaction both inside the enterprise and outside of it. The role of the company's internal portal is that employees quickly receive information. There is an opportunity to respond in a timely manner to the changes taking place in the market, to monitor its trends, and to control the quality of the received information. As a result, the company can prevent actions that are dangerous for business and reputation.

Also, thanks to the corporate site, interaction in enterprises that have branches is greatly simplified. The same can be said about large enterprises and organizations, which may not be divided territorially, but have a huge number of departments and structural divisions that are part of them.

Corporate mail is one of the most common tools for informing employees about all events and news in the organization. For this, almost every employee has such a program installed on their work computer as, for example, MS Outlook and the business-level e-mail service Exchange online. Over time, there are more and more such programs, both foreign and domestic production.

Despite the many obvious advantages of such a system, it has certain disadvantages. For example, if an employee receives a large number of letters (messages) with completely or partially the same content, he may start ignoring them, or the system will automatically send such letters to spam. In addition, there may be excessive enthusiasm of employees for correspondence.

Another disadvantage of the implementation of such systems is the mandatory availability of a suitable specialist from the IT department who is able to eliminate the shortcomings. Otherwise, a technical failure or a program error can lead to the blocking of work as an individual employee and the entire enterprise.

The advantage of using electronic communications is the possibility of resolving internal conflicts, as well as identifying employee preferences. In particular, the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

management can periodically conduct a survey (for example, a survey with the choice of a place for holding a corporate party) of employees and, based on the results, make an appropriate decision. Also, the message can be placed either on the internal website or distributed by corporate mail. The goal is to show employees that their opinion matters in the company and that they have been heard by management.

At the same time, such a wide distribution of electronic means of communication opens up opportunities for people who have problems with live communication. Electronic means give them a chance to express their opinion on such issues, which they would not dare to say in live communication. However, it is necessary to understand that electronic correspondence does not always guarantee confidentiality.

When communicating, electronic means of communication are not the only means of information exchange. The reason for this is what was mentioned earlier: behind a large flow of messages, something more important can get lost. In approximately 20% of cases, electronic messages are duplicated in meetings or over the phone. For example, when considering the communication system at Ukrainian enterprises, it can be seen that in most cases, management and employees cannot fully trust an electronic message, but prefer to clarify it in person.

According to the research "Impact of martial law on public participation in Ukraine", which was carried out within the framework of the Council of Europe Project "Strengthening public participation in the democratic decision-making process in Ukraine", it is stated that communication through social networks or chats should also leave an opportunity for feedback yakuza It is recommended to strengthen information and cooperation with civil society institutions [98].

However, wrongly constructed communication in social networks can itself become a trigger and driver of a crisis. Especially sharply with the beginning of the war in Ukraine, it became clear that social media play an ambivalent role in crisis communication: on the one hand, they open up great communicative opportunities, on the other hand, they hide acute risks and dangers that can create crisis situations. In most cases, a minor miscommunication is enough to cause a full-blown crisis. However, if media channels of communication are used correctly, they can become a

valuable tool for its leveling. Those businesses that are quick to adapt social media content, choose the right tone and take community concerns seriously can easily reassure users and support their information space. During a global crisis, it is better for companies to have a formed and agreed position to prevent escalated situations, which usually cause outrage in the social network [97]. This will lead to improper construction of communication, which will primarily affect the activity of the entire enterprise.

Communications from the company are of strategic importance and aim to achieve business goals. This issue becomes especially relevant during periods of crisis. The full-scale war in Ukraine became one of them.

In addition, communications from the business side have a significant impact on reputation. The results of the annual reputation study Global RepTrak Reputation Score 2022 indicate that the importance of reputational capital for the year reached 74.2% [99].

This is due to how companies have overcome the consequences of COVID-2019. Then it was a challenge for many leading companies in the world, now Ukraine is testing a new level of complexity - war.

For many managers and business owners, the first steps during the war in the country became a time of challenges. Someone first got involved in helping to evacuate the team to safe places, someone helped the family. Some people needed time to come to their senses. Experience has shown that communication initiatives, even in times of war, are useful. This should not be feared, because in this way there is an opportunity to raise the fighting spirit of Ukrainians and show an example to other companies and people how to continue social communication in a difficult time for Ukraine. What should be done when a crisis situation has occurred?

The following arguments can be used to help leadership make decisions about wartime communications:

- it is worth communicating openly about the company's position, attitude to the war and support for Ukraine. Strategically, this will have an impact on the perception of potential candidates.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- communication with trusted mass media and prompt preparation of comments are important steps during a crisis situation. This point is important for companies that care about their reputation. For example, they provided information on army support, command assistance, and changes that occurred as a result of the start of a full-scale war.

Trust for a communications specialist from the company's management is crucial. This is how the attitude towards the team, the level of trust and value of you as a professional is manifested. If there is no specialist of this profile, it is necessary to conduct communication on behalf of SEO - content promotion in such a way that it inspires trust in search engines or the company's top management [100].

We are not sure that if a war happens in, say, Germany or the countries of the Baltic region, their residents and leaders will act in the same way as the Ukrainians. And that is why Ukraine has already taught a valuable lesson to the whole world, and our politicians, military and communications experts will be in great demand abroad, because during a war, proper communications play one of the decisive roles in uniting the nation [115].

As the portal of the "VARTO" communication agency emphasizes, the main task of communication during the war in the country was: "Not to be silent, to support, to inspire - not to disappear from the information field" [101].

Today, electronic communication wins over traditional means of communication by reducing time and overcoming distance as a barrier for internal corporate communication, which speeds up the production process of the enterprise.

Also, mobile programs - messengers - are being used more and more recently. They are mainly used to create group chats of individual departments or structural divisions of the enterprise and other social groups for instant information transmission speed. A positive thing for the company and society is that a person can read this information at any time, not only at the workplace, since he almost always has a mobile phone with him. And due to the ease of use, this type of communication is available to people of a fairly wide range of age groups. This type of communication is mostly not always regulated and may not be official, but it is quite effective. They can be used to

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

conduct surveys, provide information on events, meetings, etc. And since this area is developing very actively, the management needs to monitor the main trends and start using them in a timely manner in the activities of the enterprise and society as a whole for better communication.

You can keep in touch with employees on a daily basis and understand everyone's current situation with the Microsoft Teams tool. The business messenger has many functions with which the team can [102]:

- hold online meetings with colleagues or partners from other organizations;
- show the screen to meeting participants, working together on a project or making a presentation;
- use the tool as a messenger, create corporate groups or project team chats for quick messaging;
- have shared access to work documents, the ability to edit in real time in Word, PowerPoint or Excel applications;
- have access to the work calendar directly in Teams and instantly organize meetings;
- manage team and individual tasks, prioritize tasks with internal Planner and Microsoft To Do tools.

The indisputable advantages of messengers over other means of electronic communication are:

1. Knowing the phone number of the person with whom communication is taking place. A person usually has no more than two phone numbers and it is more long-term, unlike an e-mail address, which is easy to change or forget the password.

2. Instant messages on the user's device, meaning the confidence that the message will be read quickly is much higher. This is especially important for making operational management decisions.

3. Confidentiality – in comparison with communication in other systems, privacy of personal matters is ensured in messengers.

4. In messengers, it is possible to quickly send not only text, but also images, videos, and location. In addition, there is an opportunity to make a call, if necessary,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

absolutely free of charge, regardless of the region where the participants of the communication are located.

5. The possibility of communication in real time and with a delay, that is, if the message in the messenger was sent outside working hours, then you can respond both immediately and later. This is considered more or less acceptable.

This method of communication greatly simplifies the process of transferring information, but at the same time, it can lead to the discussion of non-working and destructive topics. Therefore, the main thing to remember when using messengers in communication with colleagues or clients is that, first of all, it is necessary to follow the rules of business etiquette and not to allow informal communication. Secondly, observe literacy and punctuation in messages, check them before sending for typographical errors. Electronic communication greatly simplifies the style of writing, but at the same time mistakes can be perceived as a sign of carelessness or even ignorance of the interlocutor. As in all methods of communication, messages should be as comprehensive as possible, literate, easy to read and not contain extraneous information.

A significant disadvantage of such communications is that they cannot always be used by a large team at once, only by groups of 20-30 employees. Otherwise, confusion may arise from the excess of information in a short period of time.

Returning to the issue of the importance of the quality of information transmitted, it is worth talking about the effectiveness of communications. Communication is effective if the message that the sender conveys to another person is interpreted as the sender intended. Factors contributing to the effectiveness of communication include flow and channel. A stream refers to the sender of a message. Some sources emphasize the importance of feedback in the communication process. Feedback can help to avoid becoming a victim of misunderstanding, that is, in any matter it is important to make sure that the information is received and understood, so it is necessary to always make sure how the person, employee or client understood the information received. There is also the issue of communication culture, which is that important questions should always be clarified, and the received request should also be

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

answered. For example, if a person was sent information by e-mail and he did not respond to it in any way, then it can be assumed that the message did not reach, or the person did not notice it among other emails, or he forgot to respond to it. But in fact, he might not have considered the fact that it was necessary to answer. Such a situation is unacceptable. One of the most important elements of communication is the fact that the recipient must respond to the incoming letter (even in a short form).

In summary, we can emphasize that electronic communications have firmly entered the business sphere. In the 21st century, they are becoming the dominant way of communication, rapidly developing, improving and improving. In some ways, they become simpler and more convenient for users, in some ways more complicated. In the aggregate of the selected advantages and disadvantages of electronic communication, it can be said that there is more positive influence. Many opportunities open up for people, employees and the enterprise as a whole. Especially in terms of saving resources and time. But, despite this, traditional methods of communication, in particular, personal communication, should not be neglected.

"Survey on the impact of war on approaches to human capital management" [103], by the Deloitte agency in Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine conducted a study - the intensity/frequency of communications within companies during the war, which significantly showed changes from the pre-war period:

- horizontal communication (between employees/departments) has become less intensive and amounts to 33%; did not change at all - 17%; has become more intense - 47% and 3% of respondents find it difficult to answer;

- vertical (between managers and subordinates and at the general corporate level) has become less intense and is 22%; has not changed at all - 22%; became more intense by 53%; 3% of respondents - difficult to answer.

To the question: "How often is centralized feedback on urgent issues among employees collected", the respondents answered: 42% - weekly; 28% – every day; 5% – several times a month; 6% – once a month; 8% - feedback is not collected; 11% – other.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Researching current challenges regarding internal communication in companies, respondents chose the following factors: unavailability of some employees through common communication channels - 50%; no communication calls – 31%; inconsistency of communication messages among management - 17%; lack of effective communication tools – 14%; a large number of communication channels - 11%; large volumes of information - 11%; overload of the department responsible for communications in the company - 8%; other - 3% [103].

In our opinion, the vast majority of enterprises that found themselves in war zones significantly lost the full opportunity to work and communicate, and this led to the relocation of employees and business activities in general, which in turn caused the complication of the communication process.

Modern economic conditions of management impose additional requirements on the manager this is the possession of a set of communication skills, knowledge and skills sufficient for successful communication and solving production tasks.

The definition of the concept of "communicative competence" was first proposed by D.Hymes, who noted that for speech communication it is not enough to know only language knowledge and rules, for this you also need knowledge of culture and socially important circumstances. In his opinion, communicative competence is a manifestation of an integrative formation containing units of language and speech, which are used by participants of communication in accordance with the content of the statement in various spheres and situations of communication [104].

F. Bacevich, "Dictionary of terms of intercultural communication", gives the following definition of the concept of "communicative competence" - a set of knowledge and skills of participants of intercultural communication, interactions in general in communication in various conditions with various communications; a set of communicative strategies together with mastery of communicative rules, postulates, maxims and conventions of communication [105].

Scientists [106] claim that communicative competence is the ability to understand others and create one's own statements of various types, styles and genres

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

of speech, using verbal and non-verbal means, which involve the mastery of oral and written communication.

In our opinion, communicative competence should include a set of several other competences, which fully reflect the constituent characteristics of the general concept in management activities, that is:

- situational competence – possession of a set of language tools and the ability to choose them depending on the situation and context in which communication takes place;

- sociocultural competence – readiness for interactive socially significant exchange, ability to organize communication taking into account rules and norms of behavior;

- discursive competence – knowledge of different types of discourse, as well as the ability to create and interpret them in accordance with the communicative task and communication situation in intercultural communication;

- strategic competence - the ability to use verbal and non-verbal strategies in case of difficulties in the process of oral communication, communicators can both verbally and non-verbally fill gaps in knowledge in order to convey the necessary information to the interlocutor or receive feedback from him, highlighting in the structure components: assessment, planning, implementation.

Summarizing the various components of communicative competence and its interpretation, the following conclusions can be drawn:

- communicative competence is considered as a key concept of the modern communication system, which is closely related to joint production activities.

- the main characteristic of communicative competence, which makes it more effective in the management process, is taking into account psychological, social and cultural factors that depend on a specific communication situation.

- communication competence - the ability to establish the necessary effective communications and maintain business management communication with other employees to improve management activities.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

As part of the performance of production tasks, the following measures to support communications are possible:

- formation of a management style that would ensure the involvement of employees in management decision-making processes;
- completeness and objectivity of the assessment of the executive staff;
- regular meetings, gatherings and conversations with employees, during which measures related to enterprise management are discussed;
- an effective internal organizational system for receiving and considering employee proposals, etc.

When raising the question of evaluating the effectiveness of communications in management activities and ways to increase it, it is probably necessary to determine what it should ideally be and what obstacles accompany it. First of all, it is the number of communication channels and the "quality" of the execution of joint tasks, which require the efforts of different units of the enterprise at the same time. The number of intermediary links when transmitting and receiving information, as well as the number of widespread rumors that are indicative of communication.

S.M. Petkun notes that taking into account the impossibility of effective functioning of the communication system without proper management of it, managers and managers of the enterprise in order to form quality communication systems need to improve the management mechanism on the basis of defining goals and forming the management of the communication system [107].

O.M. Lozovsky emphasizes that the construction of an effective communication system requires careful regulation and organization of all information flows, appropriate input resources, technologies, and managerial interactions [108].

D. Shtefanych and O. Dyachun are convinced that "...successful activity of enterprises requires the implementation of an effective communication policy, and, as a result, makes it possible to achieve the desired reverse reaction" [109].

Zhigalevich Zh. M. claims that only those communications are considered effective in which the received message is deciphered exactly as the sender wishes. At the same time, this does not mean that the content of the message has the same meaning

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

for all participants in the communication process - the sender, intermediaries, addressee [110].

It should be noted that the dissemination of information provided in a timely manner and the adequacy of the use of information and communication channels depending on the size of the business and the field of activity are important criteria for evaluating the effectiveness of the communication system. It is also the presence of connections between vertical and horizontal communications within the enterprise, between documented (formal) information and verbal means of internal communications. The socio-psychological climate in the team and in society also reflects the state of internal communication systems. The war fundamentally changed the worldview, habits, behavior, perception of man in social time and space.

Socio-psychological climate is a qualitative aspect of interpersonal relations, which manifests itself in the form of a set of psychological conditions that facilitate or hinder joint productive activity and comprehensive development of the individual in the group [111].

A number of authors [112, p. 219] note that socio-psychological methods should be understood as a set of specific methods of action on personal relationships and connections between employees, as well as on social processes in the enterprise.

According to M. Kozak, in order to improve the social and psychological climate in the team, it is first necessary to improve communications. Many problems arise when colleagues do not want to explain their positions or decisions, do not realize the common goal [113].

Based on the above, it can be emphasized that the effective formation of management communications is achieved by several main methods:

- formation of a clear, practically achievable goal of the organization, its further specification into appropriate goals corresponding to each structural subdivision.
- a detailed plan, which regulates the main types of work of employees and divisions of the enterprise, is an effective means of regulating business contacts and controlling important communications.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- the chosen type of organization (rational organizational structure) contributes to the formation and development of an effective communication network.

- an established system of organizational control, which is characterized by fairness, comprehensibility for employees, openness and regularity.

The main modern signs of a favorable social and psychological climate in the team are: trust of employees; fair production criticism; expressing the personal opinion of employees when discussing management decisions; personal responsibility for making management decisions, etc. As a result: low staff turnover; high level of labor discipline; high performance indicators of managerial activity; lack of tension and conflict in the workforce of the enterprise. However, one should not forget and take into account the fact that the war in Ukraine continues and significantly affects the social and psychological climate in the collective.

A favorable socio-psychological climate in the collective of the enterprise is most often manifested in stable psychological settings of employees in relation to time factors, which directly affects their production activity. That is, these are the norms of interaction and mutual relations of colleagues who are members of the team and treat their work responsibly, communicate with each other, seek help from each other, how they react to events that occur in a small group and outside it, in the organization and even more widely - in the world. This is determined by the value orientations of each team member individually and the group as a whole, which contributes to an effective moral and psychological climate of the team [75].

A socio-psychological evaluation of the effectiveness of communications takes into account the barriers (obstacles) on its way:

- distortion of messages - unintentionally, due to difficulties in interpersonal communications; knowingly, when one of the middle managers disagrees with the message and modifies it;

- status differences, which are a manifestation of communication styles between colleagues (social groups), i.e. between communication participants;

- information loads - exceeding the real capabilities of personnel to process information;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

– inefficient management structures – the higher the vertical of power in the organization (the number of hierarchical levels), the greater the probability of information distortion;

- staff incompetence - communicative, professional and methodological;

– an inefficient way of organizing work and distributing tasks, which complicates the communication process;

– conflicts both between units and between personnel (social entities).

So, the socio-psychological assessment of the effectiveness of communications in managerial activities depends on team-wide values that stand above personal aspirations and ambitions, which creates a favorable moral and psychological climate in society and the team in particular.

Communication plays an important role in product development, customer relations, personnel management - practically all aspects of enterprise and society. People are the key subjects of communication because they often serve as a conductor (human communication). If employees are fully informed, trained, motivated and have at their disposal a wide range of communication tools that can be used in wartime communication, then this will best affect the activities of the enterprise and society as a whole.

From all that has been said, it can be concluded that effective social communication has acquired a different format and is of crucial importance in interpersonal relations for the country and any enterprise during the war. War has become a powerful unifying experience of communication between people and other social subjects at different levels, exchange of information, a solid symbolic message that reflects information, style, idea, skills, knowledge, competence, emotions, etc.

Ukraine provided an example to the world and showed how it is necessary to build communications between people and other social entities during the active phase of a full-scale war that is still ongoing.

### **3.3 Adaptive approach in the system of management and marketing research of business entities in agriculture**

Business entities in agriculture, which adapt to function in wartime conditions, are quite sensitive to the extreme states of the socio-economic system, transformational shocks and chaotic fluctuations in production. The state of the agricultural sector and agriculture of the Ukrainian economy are characterized by instability, which is due to hostilities, the alignment of social, demographic, economic and political forces. The institutional matrix has not been thoroughly worked out, and the concept of agrarian transformations needs new changes. The level of development of adaptation of the economic mechanism for the functioning of business entities in agriculture determines the level of development of competitive, cooperative and integration relations. The mechanism of adaptive management, harmonization of marketing research, optimization of management decisions and provision of competitive advantages is one of the main components of the adaptation of the economic mechanism of functioning and needs constant improvement.

Studying the problems of development of adaptation of the economic mechanism of functioning of business entities in agriculture to wartime conditions and identifying the features of the adaptive approach in the management and marketing system, attention was paid to the developments of Kazak O., Obelets T. (2022), Kravchenko S., Malik M. (2022), Kvach Y., Piatka N., Koval V. (2020), Lupenko Yu., Khodakivska O., Nechyporenko O., Shpykuliak O. (2022), Natorina A. (2019), Shpakov A., Stetsenko S., Shpakova H., Sorokina L., Akselrod R. (2021), Zinchenko O., Privarnikova I., Samoilenko A. (2022), Hrinchenko R.V. (2019), Holich N., Panuhnik O. (2020), Chimosh K. (2020) and others. The study of adaptive management and marketing systems in the extreme conditions of the functioning of business entities by researchers correlates with the analysis of the adaptation of organizational and economic forms, the ability of the management system to effectively achieve the goals of functioning; adaptation of the production structure to a variety of environmental conditions; consistency of strategies, tactics and operations in the management of the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

capital structure; the establishment of flexible institutional arrangements; change management; forecasting of economic processes; a strategy for manoeuvring in the allocation and redeployment of resources; control by weak signals, bifurcation processes; adjustment of management decisions taking into account market factors; synchronous response to changes in the market environment; methods of adaptive search in management and others. Nevertheless, the features of the adaptive approach in the system of management and marketing research of business entities in agriculture are not comprehensively disclosed. The mechanism of adaptation of management and harmonization of marketing research needs a thorough scientific and methodological substantiation.

The level of development of adaptation of the economic mechanism for the functioning of business entities in agriculture to extreme operating conditions is one of the conditions for ensuring the country's food security. The establishment of a correctly chosen and scientifically based essence of the adaptive approach to management and harmonization of marketing research allows us to fully and correctly not only adjust the level of adaptation of the economic mechanism of functioning, but also to develop ways to improve the mechanism of adaptation of business entities in agriculture to wartime conditions; stabilization of agricultural production, social security of agricultural producers; optimization of financial, price, credit and tax relations.

The purpose of writing the work is to determine the main features of the adaptive approach in the management system and marketing research on the example of business entities in agriculture of a particular region. The achievement of the goal was facilitated by general scientific methods: methods of empirical research (measurement, comparison, observation), methods of theoretical research (analysis and synthesis); as well as a local (specific) method - a method of analyzing situations (computational and constructive method).

If the "norms and rules of the market game" are observed, the model of adaptive behavior in the operating environment chosen by the business entity in agriculture, which is interrelated with the adaptive reaction of management personnel or the mechanism of strategic target achievement, is of great importance. For an individual



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

business entity in agriculture, the type of adaptive response model is absolutely individual (as well as the size of the market share, the features of its internal environment and the capacity of the market niche in a specific spatial, temporal and synthetic period of time).

The mechanism of adaptive control corresponds to active adaptation, and passive with the effect of anti-sip. If parametric adaptation is associated with parameter correction, then structural adaptation is associated with changes in the structure of the model. Fully the processes of adaptation modification are revealed at the level of adaptive response to external changes. When a business entity in agriculture encounters a new effect of instability in wartime conditions for its practice of activity, the personnel of the management of the business entity implements the process of reactive adaptive change management.

If, under certain socio-economic and political circumstances, the effect of market conditions and relations actualizes a further level of survival, then the business entity (primarily due to the underdevelopment of the adaptation mechanism) risks losing its market niche capacity in the market environment (it will simply be occupied by competitors).

But if the management of the business entity is ready for prompt response to the disturbances of the operating environment, then the personnel of the enterprise administration implements the process of active adaptive change management. Business entities in agriculture can master the principle of maintaining financial stability and stable profitability through the mechanism of active innovation activity (especially since there are no stable stereotypes of market behavior among domestic producers).

The adaptive approach in the management system is associated with the development and application of the most effective strategies for the reflection by the business entity in agriculture and its network structures of the impacts of the market environment. In the system of managerial decision-making to ensure competitive advantages and the adaptive status of the business entity in agriculture, the selected optimal options for the strategy of adaptive management and harmonization of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

marketing research are combined in the implementation of economic measures and solving the problems of developing the economic mechanism.

Adaptation measures in the management system include the following: ensuring the openness of distributive relations and the convergence of economic interests of employees and the administration of business entities; reduction of the cost of agricultural products and prices for mechanized work; ensuring the reproduction of fixed production assets and high maneuverability of resources; implementation of problem-oriented decision support systems; analysis of resource market conditions, profitability and profitability of products; ensuring high flexibility of the objectives of the functioning of the business entity through the implementation of forms of passive (changing the internal environment of the business entity in comparison with the conditions of the external environment and wartime in order to preserve the creditworthy state) and active (changing the external environment in comparison with the goals of functioning and the needs of the business entity in the agriculture of the enterprise) adaptation; reduction of costs for transportation and storage of products; development of schemes for timely guarantee financial settlements; reduced maintenance and repair costs; the use of adaptive modeling and forecasting tools to improve the efficiency and efficiency of solutions, as well as the introduction of networked computing systems that accelerate intermediate calculations and other activities.

The purpose of the adaptive management system in the process of finding ways to improve the adaptation of the economic mechanism of the functioning of business entities in agriculture is compared with the optimization of the target functionality, which refracts in itself as in a prism the form of reflection of the effects of the market environment. The rules governing the operation of the elements of the system form the mechanism for the functioning of the adaptive management system of business entities in agriculture.

Changing the structure of the system is associated with the identification of the composition of the elements and their synthetic, functional, spatial and temporal relationships. Therefore, one of the leading tasks of developing an adaptive

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

management system of a business entity in agriculture is the synthesis of the structure and mechanism of the system, as well as the choice of the goal of managing the adaptive system.

When developing an adaptive control system, attention should be focused on the following stages: 1) specification of the evolutionary relationship (composition of system variables; types of interference, patterns and parameters of interference; list of control actions; control algorithms and others); 2) determination of the criterion and objectives of the system functioning (the mathematical expectation of indicators can be a criterion of an adaptive system); 3) creation of a planning model (criteria, constraints, conditions, dynamics and method of solving the planning problem are formalized); 4) development of a regulation model (a model of the influence of the coordinate regulator with restrictions is formed; the method of selecting regulatory influences is chosen); 5) creation of a model of the market environment (methods of forecasting, estimating and adapting parameters, the laws of each type of perturbation or interference of the environment are determined); 6) development of a simulation model (the components are formalized; methods for generating random variables with the law of distribution are selected; the influence operator is focused; the model of the regulation system is revealed); 7) parameterization (parameters are divided by the adapter into phases of regulation and planning; restrictions on parameters are created); 8) construction of a structural adapter (the algorithm is built and the goal of adaptation is formed; modification of algorithms and models is chosen); 9) creation of an external adapter (groups of homogeneous external adapters are allocated; an algorithm is built and the goal of adaptation for each group is formed; adequacy to the real object is checked); 10) development of an internal adapter (actions similar to stage 7); 11) identification of exogenous variables in the adaptive modeling of control and planning systems (the output data on the control system are linked to the input data on the planning system); 12) construction of the sustainability sector (the zone of sustainable functioning is determined only in the current management system).

The mechanism of marketing management is aimed at: the need to overcome the factors that inhibit the adaptation of the economic mechanism; increasing the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

professionalism of management personnel; market method of distribution of economic resources; responsibility and activity of specialists; optimization of control levels; improving product quality, demand for it and the level of product competitiveness; dependence of the functioning of production units on the forms of ownership of the means of production; meeting the needs of producers and consumers. Marketing management needs sources for transformational costs (production costs), and marketing management needs sources for transaction costs (costs for control, coordination and sale of products, negotiations, information search).

The largest part of marketing research is carried out in the space of "marketing + logistics". At the micro level, the state of meeting the needs and demand of consumers is studied, taking into account the optimization of marketing components, and at the meso level, the harmonization of coordination of inter sectoral cooperation relations is studied. The optimal choice and development of marketing strategies in integrative integrity with professional and active management of the business entity in agriculture allows you to evaluate the own resources of the business entity with the needs of the market. And this is one of the conditions for the adaptability of trade relations.

One of the directions for improving the adaptation of the economic mechanism of the functioning of business entities in agriculture is the development of a methodology for harmonizing marketing research and organizational and managerial interactions. Taking into account the theoretical and methodological positions of scientists and their own conceptual approaches, they tested on the example of specific agricultural enterprises of the Sumy region of Ukraine during 2021-2022 the methodology for diagnosing the professional activity of personnel in solving the problems of marketing and marketing potential (while modifying the normative scale of assessment and the number of indicators), the equilibrium state of the business entity and the potential for its survival in extreme By developing a regulatory rating scale and functional dependencies.

The main results of the assessment of the professional activity of the staff in solving the problems of marketing, marketing potential, equilibrium state, survival potential of business entities in agriculture of the Sumy region of Ukraine are presented

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

in the table and figures and prove clearly a direct spiral relationship between the level of professional activity of the staff in solving marketing problems, marketing potential and the level of survival of the business entity in the environment functioning, development of adaptation of the economic mechanism of functioning of business entities in agriculture in wartime conditions.

Table

Main results of the assessment of the professional activity of personnel in solving the problems of marketing, marketing potential, equilibrium state, survival potential of business entities in agriculture of the Sumy region of Ukraine

Business entity	Professional activity of personnel in solving marketing problems					Marketing potential		Equilibrium state	Survival potential
	K1.1	K1.2	K1.3	K1.4	K2	K3.1	K3.2	F1	F2
PAR AF "Viktoriya"	0,8307	0,7416	0,6029	0,7213	0,7345	0,7018	0,7642	-0,0006	0,0009
PAR AF "Kalinivka"	0,2313	0,2802	0,2011	0,2569	0,2227	0,1624	0,1985	0,0489	-0,0037
PAR "Khustyanske"	0,6142	0,5215	0,4816	0,6538	0,5810	0,5290	0,5922	-0,0032	0,0055
PAR "Nafkom-Agro"	0,8715	0,6823	0,7005	0,7924	0,7757	0,7952	0,7800	0,0005	-0,0009
PE "Vilne"	0,8804	0,7110	0,6321	0,7803	0,7668	0,7703	0,7793	-0,0001	0,0008
PE "Druzhba"	0,6306	0,6594	0,5029	0,6692	0,6971	0,5316	0,6200	-0,0057	0,0035
PAR "Veleten"	0,5917	0,6335	0,5104	0,6318	0,5958	0,5709	0,6187	0,0013	-0,0043
PAR "Shaliginske"	0,1864	0,2089	0,1503	0,1736	0,1798	0,1531	0,1639	0,0489	-0,0024
PAR AF "Lan"	0,1693	0,2317	0,1625	0,1700	0,1546	0,1487	0,1502	-0,0525	0,0033
PAR "Vitchizna"	0,1907	0,2134	0,1570	0,1651	0,1808	0,1639	0,1683	-0,0726	0,0042
PAR "Vesna-agro"	0,1852	0,2049	0,1418	0,1637	0,1740	0,1505	0,1644	-0,0627	0,0035
PAR "Psyol"	0,6546	0,7021	0,5091	0,6042	0,6198	0,5423	0,6215	-0,0149	0,0012
PAR "Slavgorod"	0,7921	0,6075	0,6813	0,7516	0,7209	0,6817	0,7321	-0,0008	0,0003
PAR "Dovira"	0,1643	0,1956	0,1500	0,1623	0,1671	0,1426	0,1698	-0,0477	0,0157
PAR "Bishkinske"	0,8002	0,7421	0,6015	0,7308	0,7280	0,6913	0,7425	-0,0007	0,0005
PAR "Beevo"	0,6624	0,6803	0,5729	0,6421	0,6419	0,5526	0,6204	-0,0168	0,0027
COOP AF "Semenivska"	0,6819	0,6129	0,5103	0,5938	0,6073	0,5431	0,6197	-0,0173	0,0030
COOP "Kolyadinets"	0,1563	0,2018	0,1392	0,1605	0,1632	0,1532	0,1633	-0,0464	0,0073
PE "Zasulya - 5"	0,4728	0,5032	0,3121	0,4013	0,4253	0,2149	0,2856	0,0121	-0,0022
PE AF "Korovintsi"	0,3916	0,4500	0,2916	0,3842	0,3811	0,2463	0,2906	0,0196	-0,0039
PAR "Bakirivske"	0,3725	0,4016	0,3219	0,3659	0,3662	0,2306	0,2785	0,0185	-0,0029
PAR "Garden"	0,1644	0,1859	0,1300	0,1603	0,1606	0,1459	0,1544	-0,0457	0,0065
PAR "Voskhod"	0,1539	0,1960	0,1535	0,1591	0,2115	0,1411	0,1516	-0,0657	0,0049
PAR "Viol-biznes"	0,8116	0,6594	0,6123	0,7422	0,7205	0,7100	0,7317	0,0001	-0,0002
COOP "im. Bratasha"	0,8203	0,7018	0,6216	0,7735	0,7428	0,7294	0,7509	0,0001	-0,0002
COOP "Zorya"	0,1399	0,2003	0,1297	0,1404	0,1501	0,1315	0,1453	0,0571	-0,0092
COOP "Chernatzke"	0,4217	0,3452	0,3948	0,4518	0,4100	0,2518	0,3016	0,0121	-0,0072
COOP "Romashkove"	0,1536	0,1986	0,1429	0,1630	0,1632	0,1493	0,1562	0,0621	-0,0087
COOP AF "Pershe travnya"	0,6955	0,7064	0,5938	0,6426	0,6615	0,2311	0,2905	0,0228	-0,0095
PAR AF "Krinitsia"	0,6243	0,5508	0,4315	0,5924	0,5614	0,3297	0,4813	0,0476	-0,0070
PE "Garant"	0,1764	0,2135	0,1644	0,1905	0,1856	0,1694	0,1700	0,0567	-0,0010
PAR "Mayak"	0,1657	0,2041	0,1586	0,1639	0,1714	0,1532	0,1687	0,0167	-0,0021
COOP AF "Zhovten'	0,5389	0,6027	0,4953	0,5516	0,5467	0,3318	0,4732	0,0145	-0,0019
PAR "Progres"	0,5026	0,5433	0,4016	0,5043	0,4910	0,3401	0,4564	0,0143	-0,0021
PAR AF "Mriya"	0,8921	0,7312	0,6229	0,7842	0,7737	0,7859	0,7918	-0,0007	0,0005
PAR "Ukraine"	0,6021	0,4035	0,5030	0,6359	0,5527	0,5113	0,5601	-0,0145	0,0052
PE "Nadiya"	0,4734	0,5108	0,4321	0,4485	0,4651	0,2204	0,3003	-0,0357	0,0049

Source – own research.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

*Symbols:* K1.1 – coefficient of harmonious intellectual and professional activity of personnel in solving marketing problems; K1.2 – the coefficient of harmonious social and personal activity of personnel in solving marketing problems; K1.3 – the coefficient of harmonious behavioral activity of personnel in solving marketing problems; K1.4 – the coefficient of harmonious functional activity of personnel in solving marketing problems; K2 – the overall coefficient of professional activity of personnel in solving marketing problems; K3.1 – coefficient of harmonious attractiveness of the enterprise; K3.2 – coefficient of harmonization of the competitiveness potential of the business entity in agriculture; F1 – function of the equilibrium state of the business entity in agriculture (on the example of grain production); F2 is a function of the survival potential of business entities in agriculture (on the example of grain production).

*Decoding of data:* Normative scale for assessing the professional activity of personnel and marketing potential: 0-0.17 - low level; 0.18-0.32 - a level below average; 0,33-0,50 – average level; 0.51-0.62 - a level above average; 0,63-0,82 – high level; 0.83-1 is a very high level. Normative scale for assessing the equilibrium state of the enterprise and the survival potential of the business entity in agriculture in wartime conditions:  $x_j > 0$ ;  $x_j < 0$  – low level;  $x_j \approx 0$  – intermediate level;  $x_j = 0$  – high level.

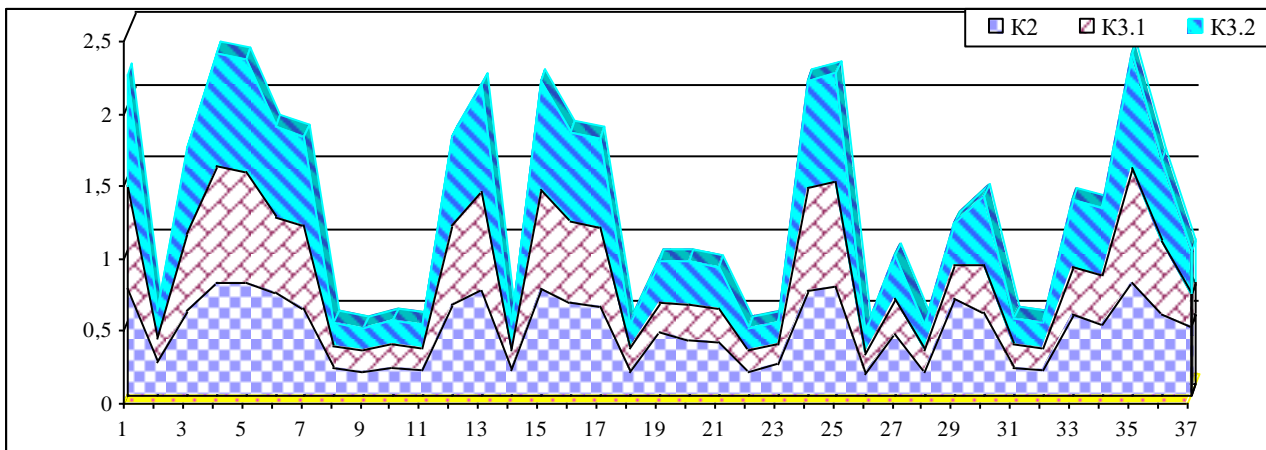


Figure 1. Results of the assessment of the general professional activity of personnel and the marketing potential of business entities in agriculture (Information source – own research)

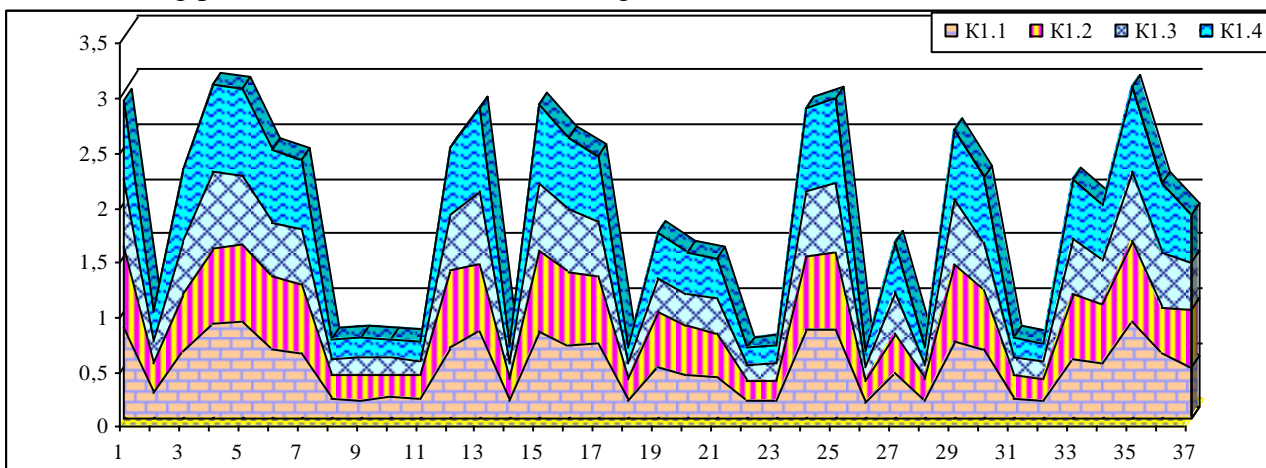


Figure 2. The results of the assessment of the harmonious activity of personnel in solving the problems of marketing of business entities in agriculture (Information source - own research)

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

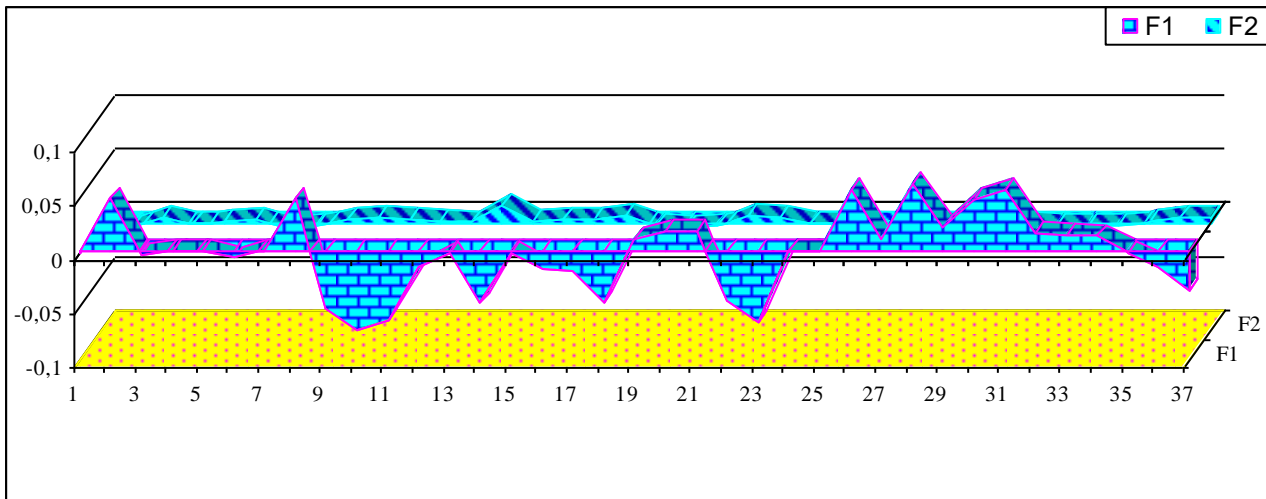


Figure 3. The results of the assessment of the equilibrium state and the survival potential of business entities in agriculture (Information source – own research)

Thus, in the process of research, the following was established. 1. Features of the adaptive approach in the management system of the business entity in agriculture are associated with the development and implementation of the most effective strategies for the reflection by the current business entity and its network structures of environmental impacts. 2. Adaptation measures in the management system of the business entity in agriculture include ensuring high maneuverability and flexibility of the goals of the development strategy of the business entity through the processes of active and passive adaptation; maximum convergence of economic interests of the administration of the business entity and employees; optimization of the level of risk of decision-making and maneuvering of resources; the use of economic and mathematical methods and diagnostic models that increase the efficiency of managerial decision-making, and others. 3. Features of marketing research are related to the level of harmonious participation of management personnel and harmonization of relations between production and commercial activities of a business entity. 4. Approbation of the assessment of the professional activity of personnel in solving the problems of marketing, marketing potential, equilibrium state and survival potential on the example of specific business entities made it possible to modify the methodology and take into account the results of the assessment in the diagnosis of the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of business entities in agriculture. Prospects for further scientific developments in this direction are associated with the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

construction of an integrated system for diagnosing the mechanisms of adaptive management, harmonizing marketing research, increasing capitalization, ensuring competitive advantages and the adaptive status of a business entity in agriculture.



DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.4.1

#### **4.1 Monitoring of financial interaction of the aerospace industry enterprise: stock market service**

Today, there is no comprehensive assessment of the state of the system in Ukraine monitoring of financial interaction of economic entities in the conditions of global challenges and social and behavioral restrictions. The conducted studies show that the actual monitoring procedure for business entities is completely voluntary and its mandatory implementation is not recorded and not controlled at the state level.

The problems of financial interaction arise before every enterprise both under conditions of sustainable development and in periods of crisis, but they are especially relevant today, when hostilities are taking place in Ukraine and a large number of enterprises are destroyed and need financial support from banks and the state.

Monitoring is a constant, systematic observation of the main quantitative and qualitative parameters of business entities with elements of analysis, evaluation and forecasting taking into account the factors of the surrounding, external and internal environments [126].

Monitoring of the financial interaction of economic entities in the conditions of global environmental challenges is proposed by domestic scientists to be carried out by using the 4P elements (table 1).

The Exchange is a professional participant in the securities market, whose main function is to create and provide conditions for concluding transactions. As a rule, the following tasks are assigned to the exchanges: 1. Provision of a place - an exchange platform or an electronic system for trading. 2. Organization of mutual settlements and deliveries under concluded deals. The exchange acts as a guarantor for the transactions. 3. Dissemination of information about the results of the auction.

According to the instruments traded, the exchanges are divided into currency exchanges, securities exchanges, financial derivatives exchanges, as well as commodity and raw materials exchanges.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Traditionally, exchanges are organized in the form of a closed joint-stock company, partnership or partnership of the bidders themselves. But they can also be created as a private enterprise providing relevant services to brokers. In our country, stock exchanges operate in the form of a non-commercial partnership. Acquisition of a place on the stock exchange is often the entry into its community.

Only professional participants take part in exchange trading: brokers - companies executing commission transactions at the expense and on behalf of clients, and dealers - organizations that put up their offers for the purchase and sale of traded assets (quotes) at their own expense. In order for a particular security or other investment asset to be admitted to trading on the exchange, they must go through the listing procedure.

In addition, not only already issued securities can be traded on the stock exchange: quite often, primary placement is carried out through stock exchanges. Traditionally, trading on the stock exchange was carried out on the so-called exchange circle, when offers to buy and sell were shouted out by participants, and the deals made were recorded and transferred to the exchange for mutual settlements - clearing. Nowadays, the vast majority of stock exchanges are computer systems into which applications are entered in electronic form. The main income of the exchange is received from commission fees and the sale of exchange information, including in real time.

Taking into account the fact that the activities of the aerospace industry have some differences from the activities of other business entities, it is proposed to modify the existing monitoring system taking into account the peculiarities of the work of aviation enterprises. Table 1 presents key issues of interest to interaction subjects and interaction tools.

**Table 1 – Elements of interaction of an enterprise in the aerospace industry in  
the context of global challenges**

Element of interaction	Characteristic
Planet	protection of natural resources by the business entity, concern for the state of the environment and minimization of the negative impact on climate change
People	development of society, satisfaction of customer needs;
Prosperity	the increase in environmental awareness of society is directly reflected in the behavior of consumers who demand environmentally safe products and services from manufacturers
Partnership	ensuring the economic efficiency of the business entity, achieving commercial success and making a profit

Source: compiled from data [126]

The rapid development of air transport and its growthrole in human life could not fail to affect the environment. It is obvious that air transport is developing rapidly pace World rates of increase in the number of flights of civil aviation aircraft in the periods not occupied by the economic crisis are different estimated at 5–10% per year. This is a much higher rate of development than others types of transport, energy, as well as many other sectors of the economy. Accordingly, the share of aviation in environmental pollution is growing every year.

In air transport processes, including flights and maintenance of aircraft, the operation of airports and the work of aircraft repair enterprises, various types of environmental pollution occur, which determines the need for environmental risk insurance. Thus, chemical pollution by various substances occurs as a result of emissions of aircraft exhaust gases during the operation of aircraft repair enterprises and airports. Mechanical pollution of the atmosphere is caused by winds blowing on large desert spaces of airfields.

During the take-off, flight and landing of aircraft, there is a strong acoustic (noise) pollution of the environment. The operation of radar and radio engineering equipment of civil aviation leads to electromagnetic pollution.

Although relatively insignificant, air transport processes also contribute to thermal pollution of the environment.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

**Table 2 – Monitoring of risks that arise as a result of financial interaction  
of airlines during stock exchange service**

Environment	Subject	Problematic aspects
Surroundings	State ecological inspection	Minimization of the negative impact on the air pool, energy, water, resources, reduction of the level of acoustic and biological pollution, development of comprehensive plans for saving resources
Environment	State/owners of the enterprise	Minimization of risks, obtaining economic effect and operating profit, compliance with economic standards, international norms and business rules
	Leadership	Profit maximization, participation in profit distribution, risk minimization, conflicts in the enterprise
	Personnel	Lack of career growth, qualification level, stability, compliance with labor legislation, availability of a social package, a decent salary level
Internal environment	Buyers (debtors)	Quality and variety of goods and services, affordable prices for products and tariffs for services, ethical and transparent business conduct, social impact on society, timely payments, plateau ability of buyers.
	Suppliers	timely fulfillment of obligations, ethical and transparent business conduct
	Investors, financial and credit	Minimization of risks, obtaining economic effect and operating profit, compliance with economic, social, environmental, etc. standards, international norms and business rules
	Institutions	Implementation of economic regulations, compliance economic, social and legislative norms, job creation, tax payment
	Government agencies	The level of competitiveness of the competitor company, products and services, the market share of competitors
	Competitors	Joint scientific projects between universities and research institutions and business entities
	Scientific and research	Availability of plans for interaction with communities, socio-economic partnership, timeliness of tax and fee payments, minimization of the effects on the environment, ensuring occupational safety and health protection, employment of personnel, threats of reduction, etc., anti-corruption policy
	institutions	Providing objective, comprehensive, reliable data about the company's activities

Source: compiled from data [126]

Air transportation of passengers, operation of airports can lead to biological pollution of the environment, the spread of infectious diseases and epidemics. The problem of aesthetic pollution of the environment must be taken into account during

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

the construction of airports, especially in the case of their construction in places with little human activity.

The peculiarity of emissions of harmful substances during the operation of air transport is altitude (as is known, modern airplanes fly at an altitude of 8–13 km). This results in various changes in the composition of the atmosphere both directly and indirectly. The direct impact is the emission of carbon dioxide, nitrogen oxides (NO<sub>x</sub>), water vapor, unburned hydrocarbons (benzene, propane, ethane, acetylene, methane, etc.), sulfate particles, and soot. An indirect effect is the formation of ozone (O<sub>3</sub>) as a result of a chain of chemical reactions similar to the formation of smog. In the lower atmosphere, ozone is a harmful substance that contributes to global warming. One plane during a flight of 1000 km consumes as much oxygen as one person during a year, releasing the corresponding amount of hydrogen oxides. A jet liner during a flight from America to Europe consumes 35 tons of oxygen in 8 hours. This amount is produced in the same time by approximately 25,000 hectares of forest. Airplanes flying at high altitude drop nitrogen oxides directly into the lower atmosphere, where they enter into reactions that lead to the destruction of the planet's ozone shield, which protects it from ultraviolet radiation. Exhaust gases from aircraft engines contribute to the formation of ozone holes. A huge amount of water vapor is dumped into the upper and lower stratosphere. From 10 to 30 tons of water vapor are dumped into these layers of the atmosphere every day. Nitrogen oxides react with stratospheric ozone, which leads to the destruction of this layer, which protects the biosphere from harsh ultraviolet solar radiation [127].

The increase in the carrying capacity of aircraft and the intensity of flights also led to an increase in the noise level in the areas where airports (airfields) are located.

Therefore, aviation risk insurance (environmental risks, property insurance, liability insurance) plays an important role in the enterprise's relations with business entities.

Aviation insurance has its own characteristics compared to other types of insurance. They are associated with specific risks, different from other types of property, which can cause catastrophic consequences for the company with significant

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

losses of a cumulative nature. Therefore, aviation insurance is closely related to the world market of insurance and reinsurance and is regulated by both national and international law [128].

According to the Law of Ukraine "On Insurance" [129], aviation insurance belongs to the 1st, 5th, 11th and/or 13th class of insurance.

In connection with the adoption in November 2021 of the new Law of Ukraine "On Insurance", changes were made to Art. 117 of the Aviation Code of Ukraine, which states that aviation entities are required to conclude civil aviation risk insurance contracts under insurance classes 1, 5, 11 and/or 13, defined by Article 4 of the Law of Ukraine "On Insurance" [130]. The procedure and conditions for the implementation of civil aviation risk insurance are determined by the authorized civil aviation authority in agreement with the National Bank of Ukraine.

Property insurance applies to the following objects of insurance: aircraft (total loss (death) of the aircraft or damage to its individual parts, systems and structural elements during taxiing, in the air or on the ground). Liability insurance arising from the use of an aircraft (including the carrier's liability) to third parties. An important type of aviation insurance is personal insurance in terms of accident insurance. In domestic practice, accident insurance refers to risky types of insurance, the purpose of which is insurance protection of citizens in case of loss of health or death due to an accident. In the case of aviation insurance, this is the insurance of crew members, aviation personnel, employees of the customer during the performance of aviation works, persons who have the right to be on board on legal grounds without purchasing a ticket.

Monitoring of the effectiveness of interaction with insurance companies is proposed to be evaluated using the following indicators:

- insurance of environmental risks (level of sound pressure and noise of aircraft; use of energy-saving technologies in the production of aircraft; level of intensity of the active electromagnetic field at workplaces (no more than 25 V/m); compliance with the GDV standard (maximum permissible emissions into the atmosphere) is a restrictive volume of a polluting substance per unit of time, the excess of which leads to adverse consequences in the environment or is dangerous for human health;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

compliance with the GDS standard (maximum permissible discharges into water bodies) is the mass of the substance in wastewater, the maximum permissible for removal in the established mode at this point per unit of time in order to ensure quality standards at the control point (If the company uses the services of insurance organizations, then we give 1 point, if not, then 0 points);

- property insurance (If the company uses the services of insurance organizations, we give 1 point, if not, then 0 points);

- accident insurance (If the company uses the services of insurance organizations, we give 1 point, if not, then 0 points);

- liability insurance (If the company uses the services of insurance organizations, we give 1 point, if not, then 0 points).

The maximum number of points that an enterprise can receive is 4. The following scale for evaluating the effectiveness of the enterprise's interaction with the environment is offered:

- 0 points – low level of interaction between the enterprise and insurance companies;

- from 1 to 2 - the average level of interaction of the enterprise with insurance companies;

- from 3 to 4 - a high level of interaction between the enterprise and insurance companies

It is proposed to monitor the effectiveness of financial interaction with external entities using the example of buyers/debtors of the enterprise by evaluating the following criteria:

- increase/decrease in the number of product consumers (number of points from -1 to 1);

- increase/decrease in the share of customers who have long-term relations with the enterprise (number of points from -1 to 1);

- increase/decrease in receivables (number of points from -1 to 1);

- presence of overdue receivables (does not have – 1 point, more than 25% of the total amount of receivables (– 1) point, less than 25% – 0 points);

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

– the level of consumer loyalty (a factor of social and behavioral restrictions) (deterioration or improvement of the attitude of consumers to the company's products or services) (number of points from -1 to 1);

– increase or decrease in the turnover period of receivables (number of points from -1 to 1);

– deterioration/improvement of the economic situation in the country (number of points from -1 to 1).

If there is a positive trend and an increase in the indicator is observed, then 1 point is given, if the trend is negative, then (-1 point), if there is no trend, then - 0 points.

The range of points that the company can receive is from -7 to 7. It is advisable to interpret them as follows:

– less than 0 – a very low level of interaction of the enterprise with buyers/debtors;

- from 0 to 2 - low level of interaction of the enterprise with buyers / debtors;

- from 3 to 5 - the average level of interaction of the enterprise with buyers / debtors;

- from 6 to 7 - a high level of interaction of the enterprise with buyers / debtors.

As a result of effective assessment of the level of financial interaction with customers/debtors, management will be able to make informed decisions regarding further relations with customers.

In turn, it is proposed to consider the monitoring of the company's financial interaction with creditors through the quality of the company's management and evaluate it using creditworthiness indicators. Since creditworthiness involves effective management of finances, production, sales, technologies and personnel of the enterprise under the influence of various external factors, the coefficients for calculating the integral indicator were selected from each group of indicators.

The indicators used to assess the level of creditworthiness have different dimensions, which creates a number of problems that indicate the impossibility of determining the general level of economic security of the enterprise [131]. For the



purposes of the calculation, indicators are considered, which will be reduced to a dimensionless form due to their normalization.

The stage of normalization of indicators is carried out using the method of linear scaling and determination of the minimum and maximum values of the general set of data for the period, using dispersion analysis. At the same time, each indicator was considered from the point of view of its impact on the sphere under analysis. So, if the statistical indicator  $I$  is related to the integral indicator of increasing dependence, then the value of the corresponding unified indicator  $I$  is calculated according to the formula (1):

$$I = \frac{I_i - I_{\min}}{I_{\max} - I_{\min}}, \quad (1)$$

where  $I_{\min}$  – the minimum value of the  $j_{\text{th}}$  indicator;

$I_{\max}$  – the maximum value of the  $j_{\text{th}}$  indicator.

One of the methods of factor analysis was used to combine the various indicators of the enterprise, namely, the method of main components, with the help of which it is expedient to determine the weighting coefficients of the indicators characterizing the components of the anti-crisis potential. Since the method of principal components is based on the relationship of the initial characteristics, before constructing the principal components, it is necessary to check the presence of correlation between  $X_1 \dots X_p$  for each group of indicators. To move to the main components, the eigenvalues of the correlation matrix are determined [131].

The integral indicator of the financial component of the economic potential of enterprises is determined by the formula:

$$I_{\phi c} = 0,92 \times X_1 + 0,285 \times X_2 + 0,288 \times X_3 + 0,295 \times X_4 \quad (2)$$

where  $X_1$  – return on sales, %;  $X_2$  – coefficient of current liquidity;  $X_3$  – coefficient of autonomy;  $X_4$  – the asset turnover ratio;

The combined effect of globalization, technological advancement and deregulation has changed the business strategies of stock exchanges around the world. This article analyzes the transformation of the stock exchanges from the market model to the firm model. The role of the main functions of the exchange was also revised and an analysis of the costs and income of the exchange as a company was made, the value

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

chain in the market was established securities to better evaluate her choice of organizational strategies. Thus, the proposed approach will make it possible to assess the level of interaction of the enterprise with the environment, debtors and creditors of the enterprise, taking into account global challenges and socio-behavioral restrictions.

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.5.1

### **5.1 Impact of the COVID-19 pandemic on the stability of the Ukrainian banking system**

Abstract:

The banking system is the important part of the economy, especially in the period of an economic recession, when its health is paramount for the whole country. The effects of the recession caused by the pandemic were researched in the context of whether the quarantine destabilized the banking system and how it changed the rates and trends of the banks' development. Supporting actions of the central bank, adaptive behavior of commercial banks, their financial results and indicators and main risks for the future were analyzed in order to assess the damage of the pandemic. The results of this analysis showed that the banking system of Ukraine proved financially resilient to the "coronacrisis", and commercial banks used the changes in clients' behavior to accelerate digital trends, such as improving remote services and restructuring resources and staff in favor of electronic banking, which presents banks with opportunities to operate more effectively and widen the amount of given services. Key risks for the economy highlighted by subjects of the banking sector included financial risks like FX volatility and those that were out of control for the regulator like the pandemic worsening and international relationships deteriorating, which pose particular danger to the development of the banking system of Ukraine.

**Keywords: THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE; THE PANDEMIC; THE NATIONAL BANK OF UKRAINE; DIGITAL BANKING; PRUDENTIAL RATIOS; BANKING RISKS.**

#### INTRODUCTION

The whole world is suffering from the economic crisis caused by a now infamous infection. Ukraine is not an exception as the pandemic rages in the country, although

the country just recently has gone through a recession. The last economic crisis in 2014-2015 was the catalyst for the revitalization and rework of the banking system that was prone to failure due to its unhealthy status. After countless reforms, the Ukrainian banking sector can be considered stable and after the crisis, this sector saw high profits that were only rising when 2019 ended. The point of the article is to demonstrate how the banking system adapted to the new environment, how it used it for own benefit and whether this new economic recession will cause the imminent collapse of the banking sector or it will remain healthy and ready to face new challenges that will arise before it.

### 5.1.1 THE BANKING SYSTEM AND THE REGULATOR

Before analyzing how the Ukrainian banking system adapts to the pandemic, it is essential to go quickly through the banking system itself in order to have a better understanding of it.

According to the law “About banks and the banking activity”:

“Article 4. The banking system of Ukraine

The banking system of Ukraine consists of the National Bank of Ukraine and other banks, as well as branches of foreign banks that are made and act on the Ukrainian territory according to the provisions of this act and other laws.”[133]

So the banking Ukraine consists of two levels: the central bank and the commercial banks.

The National Bank of Ukraine performs the governmental regulation of the banking activity from the administrative point of view like the registration of commercial banks and from the indicative point of view, which is more interesting to us:

“Article 66. Forms of regulation of banking activity

II. Indicative regulation:

- 1) Establishment of the mandatory economic standards;
- 2) Establishment of the mandatory reserve norms for banks;
- 3) Establishment of the reserve deduction norms for active banking operations risk coverage;
- 4) Establishment of the interest policy;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- 5) Refinancing of banks;
- 6) Regulation of correspondent relationships;
- 7) Management of international reserves;
- 8) Regulation of operations with securities on the open market;
- 9) Regulation of the capital import-export.”[133]

As stated in the same document in the article 67, the goal of the banking monitoring is the stability of the banking system and the protection of interests of the bank’s depositors and creditors concerning safety of the clients’ money stored on the banking accounts. [133]

Important thing to mention is a certain set of functions that the NBU performs, according to the Law of Ukraine “About the National Bank of Ukraine”:

### “Article 6. The main function

According to the Ukrainian Constitution, the main function of the National Bank is ensuring the stability of the national currency of Ukraine.

During the execution of its main function, the National Bank must come from the priority of reaching and sustaining the price stability in the country.

Within its powers, the National Bank facilitates the financial stability including the stability of the banking system if it does not interfere with the reaching of the goal mentioned in the second part of this article (the pricing stability).

The National Bank also facilitates the keeping of steady rates of economic growth and supports the economic policy of the Cabinet of Ministers of Ukraine if it does not interfere with the reaching of the goal mentioned in the second and third part of this article (the pricing stability).

### Article 7. Other functions

The National Bank performs these functions:

- 1) According to the Main monetary policy guidelines developed by the NBU Council defines and implements the monetary policy;
- 2) Has a monopoly on the emission of the national currency of Ukraine and organizes the cash flow;
- 3) Acts as a creditor at last instance for banks and organizes the refinancing system;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

4) Sets the rules of conducting banking operations for banks, accounting and reporting, protection of information, money and property;

5) Organizes the creation and methodologically supports the system of monetary and statistic information and statistic of foreign balance;

6) Regulates activity of the payment systems in Ukraine, sets the order and forms of payments, including between banks;

14) Performs according to jurisdiction the currency regulation, sets the order of operations with foreign currency, organizes and performs the currency monitoring of banks, as well as non-banking financial organizations and mail operators that acquired a license to perform currency operations;

16) Analyses and forecasts the dynamic of macroeconomic, monetary, currency and financial indicators, including the making of foreign balance;

17) Defines the specifications of the functioning of the Ukrainian banking system in case of the military state or the special period, performs the mobilization preparation of the National Bank system.” [134]

Overall, the article states 35 different functions that are assigned to the regulator. Functions that are mentioned above show that the National Bank of Ukraine controls the banking system and plays the main role in the stability and growth of the economy. Peculiar is the fact that the inflation rate is the most vital for the regulator and the financial stability and economic growth are second in priority. This means that during this crisis caused by a pandemic the regulator primarily will try to keep the inflation level in the certain bounds dictated by the inflation targeting. We will talk later about the measures taken by the National Bank of Ukraine to keep the inflation rate, because it is the essential part of the financial system of the country.

Commercial banks are the second part of the Ukrainian banking system. It is divided into clusters:

- banks with state-owned capital – banks in which the government owns more than 75% of authorized capital, directly or otherwise
- banks owned by foreign banking groups – banks in which foreign banks or financial and banking groups have controlling interest

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- banks with private capital – banks in which one or several ultimate beneficial owners are private investors that directly or otherwise own 50% or more of authorized capital. [135]

At the beginning of March (quarantine started on March 12), there were 75 solvent banks, from which 5 are banks with state-owned capital, 20 banks owned by foreign banking groups and 50 banks with private capital. The analysis of total assets shows that 60% of the assets belong to state-owned banks, 27% belong to banks owned by foreign banking groups and only 12% belong to private banks. Furthermore, the amount of assets of the biggest Ukrainian bank, PrivatBank, which is 100% government-owned, accounts for 28% of total assets in the system, making it bigger than either the whole cluster owned by foreign banking groups or the cluster of banks with private capital. [136; Calculations made by the author] This is the most systematically important bank in Ukraine and its healthy state is essential for the whole country's economy.

After we gave an understanding of Ukrainian banking system, let us move to actions that the National Bank of Ukraine took to protect the banks and the people economically.

As soon as the quarantine measures were implemented, the National Bank of Ukraine made a statement about how it would help the banks during the pandemic. It promised to continue the support of liquidity through usual refinancing tools and to keep balancing the Ukrainian currency market. The NBU postponed a number of new regulatory implementations and tests, such as the implementation of capital buffers like the buffer of system importance and the buffer of the capital conservation; inspections of banking and financial organizations; stress tests in banks, etc. In case of need, the regulator would lower the standard of the mandatory reservation of borrowed funds in foreign currency, lower the LCR standard, announce extraordinary tenders for a liquidity support and widen the criteria of acceptance for secured loans for urgent liquidity support. [137]

Additionally banks were asked to postpone the dividends payments.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

“The National Bank, like other leading central banks, thinks that it is vital for banks to save their equity for sustaining the economy during the spread of economic problems caused by a pandemic of the coronavirus disease COVID-19. That is why banks are recommended to postpone the profit distribution through dividends payment at least until October of 2020.” [138]

When the quarantine began, due to the rising demand for the foreign currency in March and the absence of international flights, banks faced the problem of the lack of foreign banknotes. To ensure the seamless work of the banking system, the NBU cooperated with foreign financial organizations to get the cash in Ukraine. Additionally the regulator started to supply banks with USD and EUR banknotes in exchange for cashless foreign currency, which was plentiful. [139]

There were numerous other preventive measures used as well, like the added time for the application of the financial statements. [140]

On March 18, the NBU organized an online-conference with the higher management of the biggest Ukrainian banks. The meeting was about the operation of the banking system in the then new conditions of the quarantine. The main point of the conference was to inform the banks about the decreased regulatory control mentioned before, the news about the negotiations with the International Monetary Fund on which Ukraine depends. The important measure that the regulator mentioned was the grace period for the working loans without the negative influence on the capital of banks in order to protect those borrowers that lost their source of income due to the quarantine measures.

"Customers get nervous and ask to introduce effective restructuring approaches. You should start working now. Our regulations, particularly Resolution No. 97, cover restructuring and grace periods. Banks can take an individual approach for corporate borrowers and a standard one for retail customers. A special approach is needed to those economic sectors that are losing their entire income and have closed down, as well as to individuals temporarily out of work due to quarantine measures and ceased operation of some companies," stated First Deputy Governor of the National Bank of Ukraine Kateryna Rozhkova. She reminded that the previous day the parliament



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

satisfied the NBU's proposal to forbid banks to charge fines and penalty interest on past due consumer loans throughout the period from 1 March to 30 April. "The NBU is against restrictions. Sound communication with customers should be used instead of them. Banks also should regularly refill ATMs with cash and ensure operation of their branches in all regions. This especially concerns the largest banks," she also said, pointing out that banks should impose no restrictions on customer transactions. Deputy Governor Sergii Kholod announced the cancellation of tariffs for providing cash to banks and the temporary cancellation of tariffs in the System of Electronic Payments (SEP).

"While the quarantine is in place, we must focus on remote operations and online payments. We should make cashless payments cheaper than paying with cash," said Mr Kholod. [141]

On April 23, the National Bank of Ukraine issued a statement about the key policy rate that we propose to go through:

"The Board of the National Bank of Ukraine has decided to cut the key policy rate to 8%. The continued monetary easing aims to support the economy during the period of pandemic and quarantine.

In March–April, inflation was lower than expected, despite the temporary price growth in the first weeks of the quarantine.

In March, consumer inflation declined to 2.3% yoy. Price growth was restrained by three major factors: lower global energy prices, the residual effects of last year's appreciation of the hryvnia, and a larger supply of raw foods. These factors outweighed the opposite pressure on prices from the weakening of the domestic currency in March and the panic buying of some goods after the quarantine was imposed.

According to preliminary data from NBU online monitoring, inflation will remain low in April(it did). High demand for basic goods and unrest on the FX market caused by psychological factors waned quickly. As a result, prices for most food products and medicines, which had grown in the first weeks of the quarantine, have declined in recent weeks.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

In 2020, inflation will remain within the target range of 5% +/- 1 pp. This will not be impeded by monetary and fiscal support to the economy.

Inflation will accelerate moderately in the coming months, to reach 6% at the end of 2020, thus remaining within the target range. Fiscal and monetary policy measures that are aimed to support businesses and households will partially offset the decline in consumer demand. However, consumer demand will remain subdued for long after the quarantine ends, keeping inflation from growing above the target level this year.

Inflation will also be contained by declining global energy prices, which will continue to influence domestic fuel prices.

At the same time, the increase in inflation compared with the current level will be primarily driven by a pass through from the recent depreciation of the hryvnia.

In Q1 2021, inflation will temporarily deviate from the target range against a low comparison base. Afterwards, it will decrease and stabilize at the medium-term target of 5%. This level will be achieved thanks to the NBU's prudent monetary policy and a more restrained fiscal policy after the pandemic ends and economic activity recovers.

The economy of Ukraine will contract by 5.0% in 2020 in the wake of the quarantine imposed to overcome the pandemic and due to the global crisis. However, it will resume growth at round 4% in the following years.

The adverse impact of the pandemic on the Ukrainian economy is expected to be relatively short-term, but strong. The quarantine has already affected business activity, consumption, and employment. A decrease in global demand has also limited export opportunities for Ukraine. According to NBU estimates, the effect of these factors will be the most pronounced in Q2 2020.

A gradual lifting of quarantine restrictions will allow the economy to recover in H2 2020. Loose fiscal and monetary policies will contribute to the economic recovery. An increase in budgetary spending by the government to overcome the crisis, along with the NBU's actions to support the banking system, will mitigate the negative impact the pandemic has on the economy.

The NBU revised the forecast of current account deficit for 2020 downwards.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

This year, the current account deficit will be 1.7% of GDP (versus 3.2% in the January forecast). Imports of goods to Ukraine will decrease more than exports. Amid the worldwide quarantine and lower global prices, Ukraine will reduce its purchases of energy and the majority of nonessential goods. The pandemic will affect exports less, as demand for food products is expected to be maintained. At the same time, the decline in remittances from labor migrants will be more than offset by Ukrainians spending less on foreign travel.

The current account deficit will widen again once economic activity rebounds globally and in Ukraine. This will be driven by households' pent-up demand for imported goods, the resumption of investment imports by businesses, and the expected decrease in gas transit revenues. Nevertheless, the deficit will continue to range between 3% and 4% of GDP, as envisaged in the NBU's January forecast.

Continued cooperation with the IMF remains the key assumption of this macroeconomic forecast.

Ukraine is close to having a new aid program approved by the IMF Executive Board. The NBU's revised forecast envisages that Ukraine will receive the first tranche of about USD 2 billion in Q2.

First, this will cover the state budget deficit, which has increased to 7.5% of GDP. This will enable Ukraine to confidently pass through the period of peaking debt repayments, and finance measures to support businesses and households at a time when business activity is slowing down, employment and tax revenues are falling, and foreign investors are leaving emerging markets.

Second, financing from the IMF and other official international partners will help maintain Ukraine's international reserves at USD 27 to 29 billion this year and in the coming years.

In this light, signing a new aid program with the IMF is the main prerequisite for maintaining macro-financial stability in Ukraine during the global crisis. Therefore, the absence of a program with the IMF remains the main risk to this forecast.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Another important risk to the outlined forecast could arise from a longer-lasting novel coronavirus pandemic and, consequently, longer-lasting quarantine measures being required to overcome the outbreak.

This will have a direct influence on how quickly the global and Ukrainian economies recover.

Other risks also remain significant. They include:

- an escalation of the military conflict in eastern Ukraine
- a drop in the harvest of grain, fruit and vegetable crops in Ukraine in the wake of unfavorable weather
- the higher volatility of global food prices, driven by global climate change and the risk of stronger protectionist measures.

In this light, the NBU Board decided to cut the key policy rate considering that inflationary pressures were moderate, and the economy required substantial support due to the adverse impact of quarantine measures on business activity, consumption and employment.

In view of the above, the NBU continued to ease monetary policy, by cutting the key policy rate by 2 pp, to 8%.

Together with other measures taken by the NBU, such as expanding its set of liquidity support tools and the introduction of preferential terms for borrowers by banks, this will provide the economy with the impetus required to provide support for households and businesses in these difficult times, and to ensure that business activity picks up quickly once the quarantine is lifted.

The NBU expects that the key policy rate to be reduced further, to 7% in the current year.

In deciding how quickly the key policy rate can be decreased to that level, the NBU will take into account how talks with the IMF progress, how the coronavirus pandemic develops, how quickly quarantine measures are lifted, and what anti-crisis measures other governments and central banks adopt.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

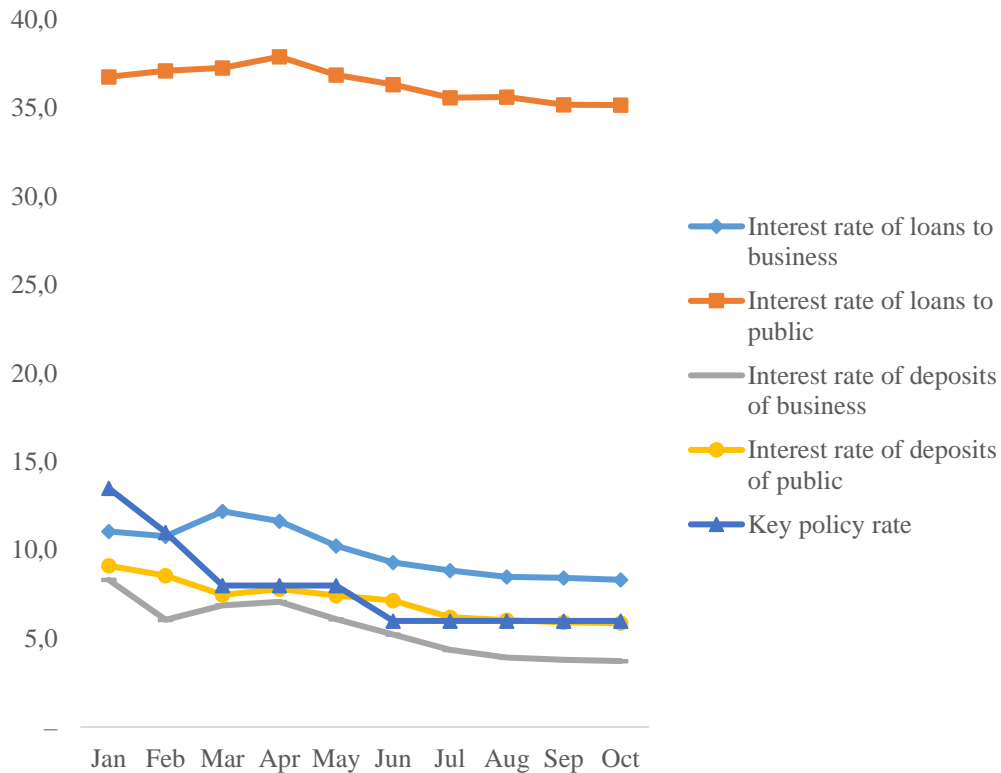
The NBU leaves open the possibility of a greater easing in monetary policy if a fall in consumer demand due to quarantine measures and weaker business activity put stronger downward pressure on inflation than is currently expected.” [142]

From this article we can extract a couple of interesting thoughts:

- Inflation seems to be even lower than the forecast;
- As forecasted, the effects of the pandemic are most prominent for the Q2 of the year, when DGP subtracted by 11.4% compared to 2Q2019; [143]
- As mentioned, the policy key rate was cut even further to 6% and will stay at that level at least till the end of 2020;
- Ukraine highly depends on the IMF aid program. That poses a great risk as the recent decisions of The Constitutional Court that cancel certain anti-corruption laws puts the relationship between Ukraine and IMF in jeopardy;
- The FX market saw a brief moment of panic. Indeed, in 30 days of March the USD rose by staggering 14%. [144]

The policy key rate should influence the price of loans in order to restrict or stimulate public spending, which in turn influences the inflation rate from the side of the demand. Although interest rates do go down, as seen on the Fig.1, the interest rates of loans to public are significantly higher than the key rate and rates of loans for business. Furthermore, rates of the deposits for public fall faster than credit rates, widening the spread between. It shows that banks do not trust public borrowers and put high level of risk in the price of a loan.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

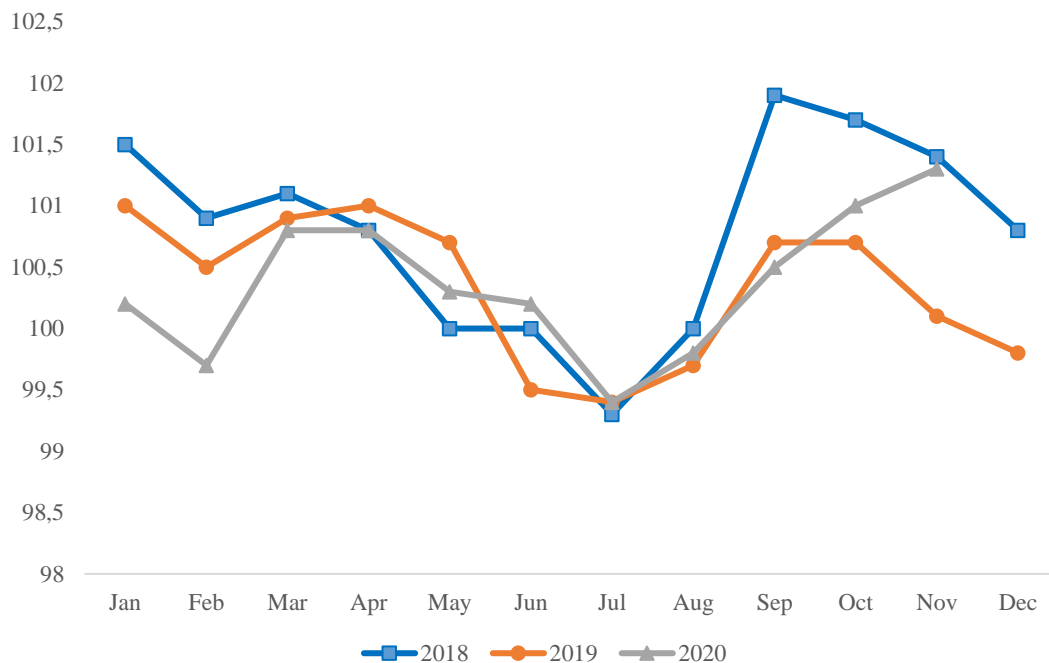


**Fig.1 Dynamics of interest rates and a key policy rate in Ukraine in January-December 2020, %**

*Source: composed by the author on the basis of data from [145]*

Although the economy slowed, only three months showed the deflation, and the monthly inflation rates in 2020 are roughly in the same trend as the numbers from the previous years, which can be seen on the Fig.2. That means that the NBU successfully performs its main function.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT



**Fig.2 Monthly dynamics of the inflation rate in Ukraine in 2018-2020, %**

*Source: composed by the author on the basis of data from [146]*

### 5.1.2 HOW COMMERCIAL BANKS REACTED TO THE PANDEMIC

To assess Ukrainian banks' adaptation to a new environment, the "Financial Club" resource had organized an online-discussion with representatives of various banks that work in Ukraine, which was held at 31th of October.

"For our financial organization the situation was rather stressful at the beginning of the quarantine, as from the employee's side and from the client's side," says Oleg Zayatz, the Head of the Individuals Department of Pravex bank. "We took certain measures, for example, we provided employees with laptops so they could work from home, bought safety equipment. We divided our branches into two personnel groups, but now the stressful situation is passed, employees have already adapted to that, and concerning clients, I can say, that they started to really appreciate the human conversation and personal contact with the staff. We were making calls to our clients, asked if everything was okay, if they needed any help with remote services, and there was a great positive effect, despite us living in the digital age. About the financial behavior, we see that Ukrainians unfortunately started to eat more, so we see higher expenses in grocery stores with cards. For the bank, this is good, this is interchange,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

cashless and so on, but it is not good for health when people stay at home and eat more. As a bank that is aimed in its strategy for the middle-class clients, our products, cards, for example, were aimed at great propositions while paying abroad, so as soon as the borders closed, we felt a plunge in the commission revenues, which in turn couldn't have not influenced changes in our product range.”

Vladimir Maliy, board member and the Head of business development of Idea Bank, confirmed, that there was an initial period in April and May, when all services had a decline in clients, and the recovery started in July. He added that the whole market was moving online, in 2020 clients used the mobile banking apps 2 times more and the use of the traditional banking services increased by 50%. “That behavior is caused not so much by the quarantine, but due to the development of banking technologies. Talking about the quarantine, this dynamic of use of the banking services is there. We see that cash operations fell by 60% during the peak of the quarantine, which was related to government restrictions and to the fact that we too had to restrict the client-flow, they were waiting on the streets and so on. Right now we see the correction in the use of these services, and concerning the structure of cashier operations now, it is characteristic of one during the quarantine.” He also stated that the deposit clients are clearly moving to online. Before the quarantine, 20% of clients in Idea Bank were making deposits online and by July that figure was 50%. “About the credit clients; we are aimed at the mass segment, mass-plus segment, we see the decline of the demand, a drastic one. Clients are being more cautious about loans. Responsible loaners in this period wait and hold their wants and take fewer loans; the ones who take more loans are clients that go through financial difficulties.”

Andriy Prusov, Deputy Head of Forward-Bank, said, that the main shock at the beginning was concerning transportation and employees being unable to get to the branches, but now the bank is completely adapted to “the new reality” and staff works as effectively from home, as from the office. He also confirmed that the quarantine gave boost to certain digital trends. “We were going into this year with 50%, but now 90% of our clients make deposits through the Internet-bank... There are certain Internet channels of attracting clients, so the number of clients attracted in this year is 5 times



bigger. This is the new level; the attention to the Internet is on the new level.” Another trend that Prusov highlighted was the rising popularity of delivery services that could deliver banking products like credit cards. Clients are now ready to wait for loans, although previously those who required loans were usually requiring money as soon as possible, and that trend is considered a positive one.

Dmytro Zamotayev, the Head of the Retail Business Department of the Globus Bank, added to the discussion. “There is a new trend here. Banks understood that “Corona-crisis” became some sort of a catalyst for changes. If earlier banks used to open branches, organize food-courts for the new branches, ordered renovations of the branches for huge sums of money, now this is in the past. Everybody knows that there is no point in opening branches, on the contrary, banks compete in how many branches are closed. So all those resources that were usually spent on the branch-network and its maintenance are now sourced into online and maybe other invisible for clients changes, like the contact-center, better services, IT-specialists that sharpen services that are invisible for clients. That leads to the intuitively understandable mobile apps, game services (gamification is on the completely new level). Before we were always saying that gamification needs to grow, but there was always something more important to do at that time. Now we have time. To add to what my colleagues said about the clients, they started to react better and faster to online proposition. Earlier the launch of a new online service demanded long rollout, we had to remind clients of it, sometimes hold them by hands and show, what they could do to stop using branches. Now, as soon as people receive information about, for example, new service that does not require the visit to the bank, they are on board immediately. In a month in the current reality, we make results that in “the previous life” took us half a year of active involvement of clients in this process. To take example from our main bank, when this crisis started, we made an online repayment of the collateral-based credits for clients, and in one month, more than 20% of clients moved online. Yes, the bank took additional costs related to those payments, but we did not have to work hard to turn clients online. Before that, they were regularly visiting branches to pay, here as soon as we launched this service, 20% moved there immediately. Now this figure is even

bigger of course; regularly the third of clients work with the bank through the retail channel of repayment, but that is how it is now. Again, in the moment of this crisis, we saw a dynamic division of the client base. One part of the clients (in the card business, for example), market clients or clients that use elite cards, they are susceptible to online technologies, they primarily need service and a mobile app, and (again, in our bank) there is a cluster of “salary-clients”. Sure, they are not in leading positions concerning big organizations, but from the point of view of salary-clients, when there was a little lockdown, these clients were using cards and making payments. However, again, we see that from the middle of summer this dynamic went downwards and this cluster returned to its usual behavior, like using ATMs to get cash and using it as they see fit. So not every clients’ behavior was changed by this crisis”.

The last person to join the discussion was Viktor Kulik, the Head of the Retail Business Development of Alliance Bank, and he only confirmed that the quarantine helped to move online and shape preferences of the clients. “Our life has changed. The behavior model of the clients changed, their consumption model changed. They started demanding more remote channels, anyway we were focused on the digital development, the development of the remote channels of services, but the clients and the situation have stimulated us to make it a number one priority, and we have a couple of breakthroughs, and we see the growth in activity of our digital technologies with clients, we see the growth in activity even, for example, plastic business. Those clients, that got a deposit card, they wanted to retrieve it in half a year, in a year (depending on the terms), but when this whole situation happened they started to turn to us “Can I use that card for that operation? Does this card have a certain functionality?” and so on, so clients started to dive deeper into the “filling” of the card, even though it was just a regular card for getting a deposit when they were making a deposit. We see the growth in activity of cards that were used two-three times a week, now they have eight transactions a day, from small to big. Of course, our internal order changed in branches and head office as well. We, as I also heard from colleagues, moved the call-center online, it was harmless, and everything is good. We changed the working hours of branches; we have sanitation hours as our colleagues have. Masks, sensitization, and I

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

also want to highlight, that the learnability of a certain bunch of clients, so called “old school clients”, who still have push button phones, it has risen rapidly. They now have a smartphone, they get in and change their deposits in one click, they have a chat bot – they are now online. They are on the same page with us now and we can speak with them practically 24/7 from the call-center to other digital channels”. He also mentioned that clients are getting rid of cash and one of the reasons for that is that cash is not hygienic. [147]

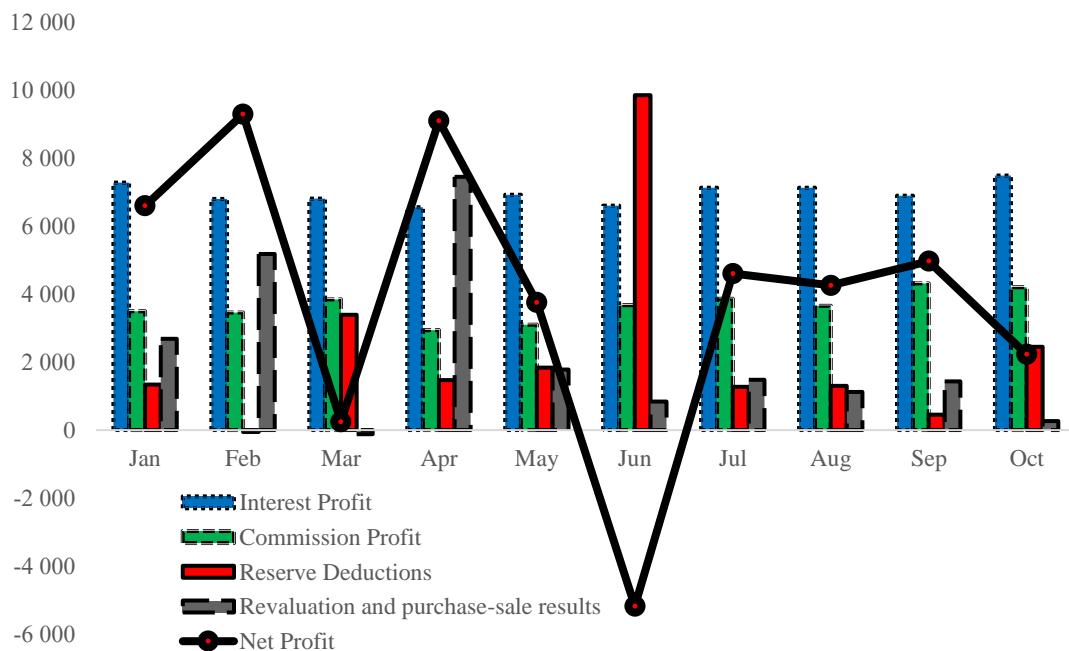
It becomes clear, that the pandemic was not an obstacle for Ukrainian banks as much as it was an opportunity to test and implement online services and move clients in the digital space, something that they wanted to do. Branches became much less important for the banks, which presents a number of positive effects. Restructuration of resources and staff, popularization of online services, less expenses, easier growth and so on. There is a potential of the growth of cashless economy, which will further help to reorganize banks and branches. Clients as well became more into what happens with their money and their bank; they show more interest in the products, they are gladly moving into digital space. Clients that were not familiar or welcoming to new technologies and possibilities, the cluster, which is represented mainly with seniors, are getting more and more acquainted with recent developments. That experience and changes in people’s behavior due to quarantine are going to be a platform for the banks of Ukraine to become a lot more effective.

“We are changing our internal site. It will become more structured, more interactive, more sellable, there will be gamification elements and any client will be able to buy products, leave reviews, look through their bonus program, like it is a bank’s social page. So we are getting closer and closer to clients and they will be able to feel themselves like in the branch while sitting at home couch.” Viktor Kulik said.

To finish this particular topic Volodimir Maliy then mentioned, that while he agrees with the colleagues and with Viktor in particular, this is important to understand, that there will always be a category of clients preferring branches. “We should not think that bank branches will be irrelevant soon, I am sure that they will not lose their relevance.” [147]

5.1.3 ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE PANDEMIC

Ukrainian banking system remained profitable in this year, having only two bad months. Analyzing financial results from various directions of the banking activity composed of every solvent Ukrainian bank and their influence on the net profit, it is prominent that interest and commission profits remain stable and the pandemic and quarantine measures did not have a significant effect on revenue and expenses in these particular branches. There are two main factors contributing to fall of profits in March and June: revaluation and results from purchase and sales operations and reserve deductions. Reserve deductions in March and in June, which are the months of added quarantine measures, are significantly higher compared to other months of the year. Results from revaluation and purchase-sale operations remain low since the plunge in June, putting the profit numbers lower than at the start of the year, which in turn caused the fall of ROA and ROC from 4.49% and 33.19% accordingly in May to 2.99% and 23.22% accordingly in October. [148] The dynamic of the profit of the banking system can be seen on the Fig.3:

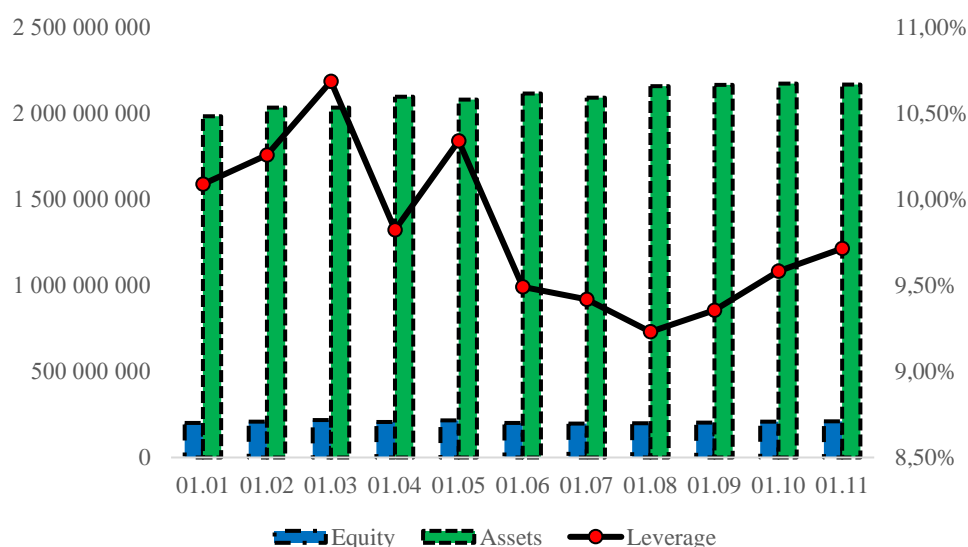


**Fig.3 Monthly dynamics of the results from banking activity in Ukraine in 2020, million UAH**

*Source: composed by the author on the basis of data from [149]*

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Due to Ukrainian banks acquiring assets in the first 7 months of year faster than equity, the financial leverage ratio fell under the theoretically acceptable minimum of 10%. Although the ratio has risen by 0.48 percent points by November, the ratio is still under the 10% mark according to Fig.4, which presents danger to the banking system and its ability to manage risk.



**Fig.4 Monthly dynamics of the financial leverage in Ukraine in 2020, % and the dynamics of assets and equity in Ukraine in 2020, thousand UAH**

*Source: composed by the author on the basis of data from [150]*

National Bank of Ukraine implements a set of economic prudential ratios («Нормативи»), which regulate the banking system from the points of equity sufficiency, liquidity, credit risks and investment operations. Of these four groups, the first three are interesting to us, so the following research will be conducted on them. In order to explain the meaning behind each one, we will use the Decree of the National Bank № 368 “On approval of the Instruction on the procedure for regulating the activities of banks in Ukraine” from 28.08.2001 [151]:

The first group contains ratios H1, H2 and H3.

According to Section I, Chapter 2,

“2.1. H1 is a minimum quantity of regulatory capital and should be higher than 200 ml UAH.”

The system and individual banks are successfully meeting the H1 ratio.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

According to Section IV, Chapter 1,

“1.1. The regulatory capital adequacy ratio reflects the ability of a bank to settle its liabilities arising from trade, credit or other monetary transactions in a timely manner and in full. The higher the value of the indicator of adequacy of regulatory capital, the greater the share of risk borne by the bank's owners; conversely, the lower the value of the indicator, the greater the share of risk assumed by creditors / depositors of the bank.

The Bank is prohibited from paying dividends or distributing the bank's capital in any form, if such payment or distribution will violate the regulatory capital adequacy ratio.

1.2. The regulatory capital adequacy ratio is set to prevent excessive transfer of credit risk by the bank and the risk of non-return of bank assets to creditors / depositors of the bank.

The regulatory capital adequacy ratio is defined as the ratio of regulatory capital to the total book value of assets and off-balance sheet liabilities, weighted by the certain ratios of credit risks.

According to the same Section, Chapter 2,

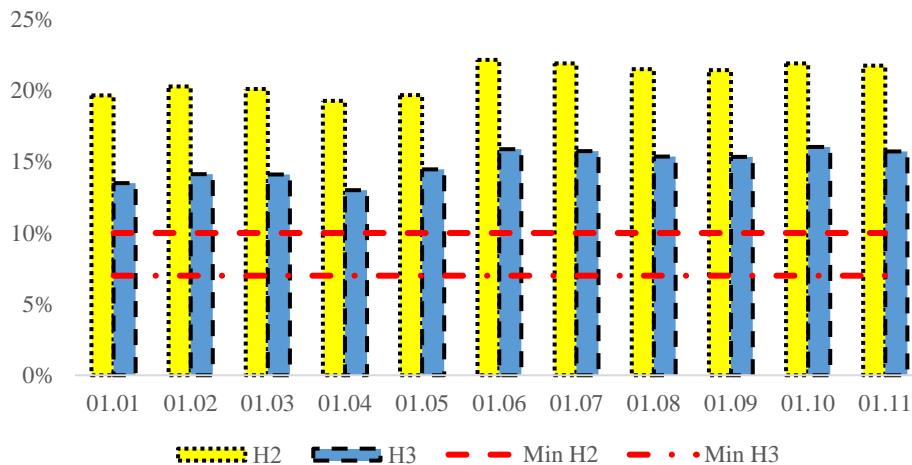
“1. H3, adequacy of the capital stock, is the ratio of capital stock to total assets and off-balance sheet obligations, weighted by the certain ratios of credit risks.”

Capital stock is the part of the regulatory capital and the formula varies only in the type of capital used, so H3 is closely linked to H2.

With the minimum requirements for H2 and H3 for 10% and 7% accordingly, the banking system is successfully meeting the H2 ratio and it shows little dynamic apart from the increase in June, due to the amount of regulatory capital increasing on 11% and additional reserve deductions.

Due to the capital stock being a part of the regulatory capital, the dynamic of the H3 ratio is similar to the H2, which is visible on the Fig.5.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT



**Fig.5 Monthly dynamics of the H2 and H3 ratios in 2020, %**

*Source: composed by the author on the basis of data from [152]*

The next group is the liquidity ratios. According to Section V, Chapter 1, “1.1. ...

Banking activity is influenced by the risk of liquidity – risk of inadequacy of cash flowing to cover the cash flowing out, which means the risk of a bank not being able to account for its obligations in time due to the impossibility of the fast conversion of financial assets into the payment instruments without significant expenses.

Due to that, banks should always control liquidity, keep it on the adequate level in order to fulfil all of their obligations accounting for their size, terms and the currency of payment, ensure the required ratio between own and borrowed funds, form an optimal structure of assets with the growth of proportion of high-quality assets with the positive level of the credit risk in order to fulfill the rightful demands of the depositors, loaners and every other client.

1.2. In order to control the liquidity state of banks the National Bank sets the following ratios of liquidity: short-term liquidity (H6), liquidity coverage ratio (LCR) for all currencies ( $LCR_{BB}$ ) and for foreign currencies ( $LCR_{IB}$ ), net stable financing ratio (NSFR).” It should be mentioned that NSFR is not being used yet.

Same section, chapter 2 states that

“1. The short-term liquidity ratio H6 is defined as a ratio of assets to obligations with a maturity of less than a year.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

This ratio sets the minimum requirement in size of assets to cover obligations during one year.”

Next chapter:

“1. Liquidity coverage ratio (LCR) is a liquidity ratio that sets the minimum required level of liquidity to cover the net expected cash outflow within 30 calendar days, taking into account the stress scenario (hereinafter - the net expected cash outflow).

2. The Bank calculates the liquidity coverage ratio (LCR) on a daily basis as the ratio of high-quality liquid assets to the net expected cash outflow.

The Bank refers to high-quality liquid assets that meet the characteristics and requirements established by the National Bank.

4. The regulatory values of the liquidity coverage ratio (LCR) for all currencies (LCR<sub>BB</sub>) and in foreign currency (LCR<sub>IB</sub>) must be not less than:

80 percent for the liquidity coverage ratio (LCR) for all currencies (LCR<sub>BB</sub>) and 50 percent for the liquidity coverage ratio (LCR) in foreign currency (LCR<sub>IB</sub>), - starting from December 31, 2018;

90 percent - starting from June 1, 2019;

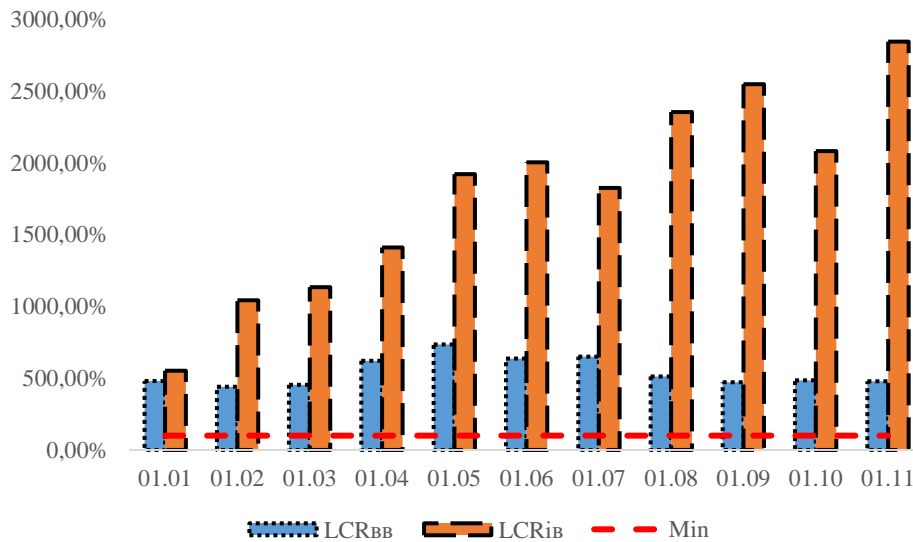
100 percent - starting from December 1, 2019.”

Although H6 ratio shows a little decline, it is only marginal as the ratio of the whole system varies between 89-96%, which is significantly higher than the minimum amount set at 60%.

It seems that the liquidity is not a problem for Ukrainian banks as the LCR standard is several times higher than the limit during the entirety of 11 months, and LCR for foreign currencies (LCR<sub>IB</sub>) rises rapidly while already being incredibly high, and that is especially prominent on the Fig.6.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT



**Fig.6 Monthly dynamics of the LCR ratios in 2020, %**

*Source: composed by the author on the basis of data from [152]*

The third and the last set of ratios that interest us is the credit risk ratios.

According to the Section VI, Chapter 1,

“2. In order to reduce banking risks, the National Bank establishes credit risk standards, non-compliance with which may lead to financial difficulties in the bank's activities.

3. The Bank must have effective policies and procedures for timely detection, identification, monitoring, reporting, management and control of credit risk, taking into account the concentration risk, which meet the requirements of the regulations of the National Bank on the organization of risk management system.”

Same Section, Chapter 2,

“2.1. The ratio of the maximum amount of credit risk per counterparty (H7) is set in order to limit the credit risk arising from the failure of individual counterparties to meet their obligations.

2.2. The ratio of maximum credit risk per counterparty is defined as the ratio of the sum of all claims of the bank to the counterparty or group of related counterparties and all financial liabilities provided by the bank to the counterparty or group of related counterparties to the regulatory capital of the bank.”

The next chapter states:

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

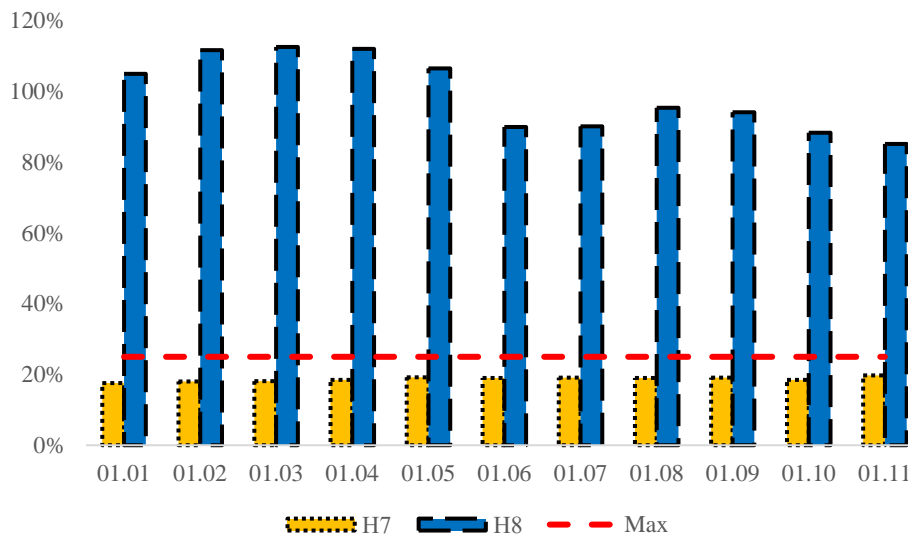
“3.1. The ratio of large credit risks (H8) is set in order to limit the concentration of credit risk for an individual counterparty or a group of related counterparties.

3.2. The credit risk assumed by a bank for one counterparty or group of related counterparties, all related parties, is considered high if the sum of all claims of the bank to the counterparty or group of related counterparties, all related parties and all financial liabilities provided by the bank to this counterparty or a group of related counterparties, all persons related to the bank, is 10 percent or more of the regulatory capital of the bank.

3.3. The ratio of large credit risks is defined as the ratio of the sum of all major credit risks to counterparties, groups of related counterparties, all persons related to the bank to the regulatory capital of the bank.

3.8 The regulatory value of the H8 ratio should not exceed 8 times the size of the bank's regulatory capital.”

H7 ratio remains stably lower than the maximum limit, not showing any negative tendencies, while H8 ratio is more than 8 times lower the maximum amount and is gradually falling towards the end of the year. This dynamic is shown on the Fig.7.



**Fig.7 Monthly dynamics of the H7 and H8 ratios in 2020, %**

*Source: composed by the author on the basis of data from [152]*

While the effect of the quarantine measures can be traced in the dynamic of economic ratios, it is so marginal that could be called insignificant. Although some

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

banks are having a harder time to meet the ratios than others, the banking system overall shows great economic discipline and keeps the high level of adequacy in equity, liquidity and credit risks.

Near the end of this unusual year, the NBU issued the Financial Stability Report, the main goal of which was to show how the regulator saw the effect of the pandemic on the banking system, and it states that the banking sector proved resilient to the crisis and shows signs of economic recovery:

“Financial sector successfully weathers through the COVID-19 crisis and appropriately performs all its functions. The banks faced the pandemics without noticeable imbalances, with sufficient capital and high liquidity. The work on cleansing and enhancing resilience of the banking sector launched in 2015 yielded evident positive results. For the first time on the record, banks have not become a driver of economic instability during this crisis. On the contrary, they support businesses and promote future economic recovery through lending...

Economy including the real sector recovers from the COVID-19 crisis. Although the growth rates of industries are uneven, corporate segment in general turned out to be resilient. Quality of banks' corporate portfolio did not deteriorate substantially. Conservative lending standards promoted borrowers' resilience. Timely restructurings and low proportion of exposures to vulnerable industries facilitated passing through the crisis without significant stresses.

Consumer lending decelerated considerably as the crisis unfolded; both demand and the supply decreased on this market. Over the second quarter, the segment saw a substantial increase in loans past due. Thus, some banks massively restructured unsecured consumer loans. The NBU believes that risks of the sector to banks are high. Therefore, it confirms its intention to increase risk weights for these bank loans to 150% over 2021.

Since September, financial system fully restored its financial intermediation function and gradually increases loan portfolio, with the fastest growth in lending to SMEs. Moreover, mortgage lending is on the rise since July. This is an unprecedented

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

phenomenon for Ukraine, given the depth of the crisis and remarkable uncertainty. The key driver of lending recovery is a substantial drop in the cost of loans.

In view of their sufficient capital and liquidity as well as ongoing decline in interest rates, the banks stand ready to further support businesses and households through loans, thus promoting economic recovery...

In the medium term, narrowing of interest rate spread is inevitable. Under maintained macroeconomic stability, rates on loans will fall further. At the same time, there is little space for decrease in deposit rates, which are already historically lowest for Ukrainian banking sector. Therefore, narrowing margins on lending is the key risk for banks over the next years...

Over the next two years, the National Bank will introduce several new requirements to bank capital. They all aim at removing certain gaps in regulation and to harmonize Ukrainian rules with the Basel Committee recommendations.

In 2021, the banks have to prepare for phasing in of requirements to capital to cover operating and market risks, thus completing the adoption of Pillar 1 Basel recommendations into Ukrainian legislation. Moreover, gradual introduction of increased risk weights for Ukrainian government securities denominated in foreign currency is to start next year. This requirement will remove the discrepancy between the banks' capital and amount of credit risk they assumed on their balance sheets." [153]

While rates of loans to business are low and are forecasted to fall further, as stated in the report, consumer lending has deteriorated in quality, and in addition to the NBU planning risk weighing increase for consumer loans past due, that will be a reason to leave the interest rates to consumers at least on the same high levels. That leaves the great burden on consumers interested in receiving a loan.

In addition to the NBU forecasting the main risks in the nearest future, banks were given a chance to express their expectations of the next year and what challenges may rise ahead. In the Bank Lending Survey for the fourth quarter of the year, respondents that were represented by banks' credit managers mentioned the following:

**“Risks**

FX risk was named as the key risk in Q3, with almost 40% of banks saying it had risen. FX risk was previously at such a high level only when quarantine restrictions were imposed and during the 2014 crisis. Only a third of banks indicated an increase in credit risk. Interest rate risk and liquidity risk decreased, according to banks. Banks expect an increase in FX risk in the next quarter. Expectations that other risks materialize were moderate.” [154]

As we can see, the managers of commercial banks do not mention the risk of the narrowing credit spread a key risk, unlike the FX risk, which is influenced by politics and the NBU interventions. That shows that commercial banks, given the past dynamics on the FX market, are not entirely sure, that the regulator and the government will be able to sustain the stability of the national currency.

5.1.4 CONCLUSIONS

The pandemic certainly has not faltered the development of the banking system of Ukraine. It is obvious that the banking system faced the crisis better than it could have. The central bank of the country successfully performs its main functions keeping the inflation rate down and supporting the banking sector in various ways, as well as businesses through the key policy rate, less so households. Commercial banks used the specific nature of the pandemic for their own benefit, boosting desired digital trends while the client base was transforming into a more technologically conscious one. Furthermore, the banks showed moderate profits this year. Economic ratios set by a regulator are met by the system in full, showing that banks remain stable and resistant to negative effects. The regulator and commercial banks are regularly bettering their forecasts with each period. The banking system and the economy still faces numerous risks. Strengthening of the pandemic, FX panic, worsening of relations with IMF and other political tensions characteristic for Ukraine pose threat to the banking system. As most of the key risks are not economical and are out of the control for commercial banks, they should prepare in advance to mitigate the possible negative effects, while the National Bank of Ukraine should form its policy and consult the government in the way that will reduce the threat of economic risks.

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.6.1

### **6.1 Formation of the scientific environment and academic culture in the universities of Ukraine**

Successful development of the state is possible if there is an educated nation and a strong scientific potential. "A nation without science is a nation of slaves, a nation that is not a creator of intellectual creative product," Vice-Rector for Scientific, Innovative and International Activities of Cherkasy National University, Professor Serhii Kornovenko, in an interview with Nova Doba [167].

That is why the main strategic goal of universities should be a high level of educational and scientific activity.

Despite the existing results of the ongoing reform of higher education in Ukraine, today the problem of its quality is not just relevant, but extremely important for the transformation of Ukraine into the European higher education and research area, as well as for the economic and humanitarian development of the nation.

Today, unfortunately, the problem of education and science in Ukraine is still a matter of debate rather than practical solutions.

In this context, the factors of science and education play an important role in ensuring post-industrial economic transformation and the formation of a highly competitive intellectual labor market to ensure economic stability at the macro level.

The task of effective use of the potentials of the scientific, technical and educational environment for the state and business has always been relevant and difficult due to a number of incomparable factors that require analysis, consideration and coordination by the subjects of the educational and scientific sphere - the state, higher education institutions, business and society.

Aspectual statements of the problems of management, functioning and development of higher education institutions in general and scientific activities in particular are highlighted in the works of domestic scholars: V. Andriushchenko [156], L. Batchenko [183, 184], L. Honchar [183, 184], S. Honcharenko [161], L. Zhuk [165],

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

V. Kremenia [168]. The authors have identified the existence of a powerful educational and scientific potential in Ukraine, which is able to accelerate and ensure the innovative development of the state. However, for the rational use of this potential, it is necessary to ensure the management, functioning and development of higher education institutions on the basis of systematic, comprehensive, innovative and flexible.

The importance of research work in improving the scientific and educational process in higher education institutions is devoted to the works of H. Artemchuk [157], T. Holub [160], M. Yevtukh [164]. These works point out the impact of research activities and the formation of creative potential, stimulation of intellectual development of future specialists. The relationship between improving the quality of professional training of applicants in the process of research work has been identified and theoretically confirmed.

L. Batchenko [158], L. Honchar [158], N. Divinska [163], V. Lugovyi [178], V. Maiboroda [170], etc. have been concerned with the formation of research competencies. The main aspects of research competencies, algorithms of their formation and development are considered.

The principles of formation of the scientific environment are highlighted in the works of domestic scientists S. Bendasiuk [159], V. Loktev [169]. The authors focus their scientific interest on the importance of using the following principles in research activities: complexity, permanence, systematic approach, objectivity and transparency, trust and responsibility of performers, perception of different points of view, focus on innovative development, focus on a high world level of science development, creativity, intellectuality, ability to complete the work, etc. Taking these principles into account will help to intensify scientific activity and increase its efficiency.

Accordingly, the purpose of the study is to substantiate the special role of science, education and culture for Ukraine's economic growth; to analyze their status and multiplier effect on the business environment; to confirm the relevance of forming the scientific environment of universities as a factor in increasing their innovation capabilities; to substantiate the effectiveness of using the role model of the integrated program "Science" in the scientific work of universities.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The current state of development of the world economy, based on the use of new knowledge and technologies, which determines their economic development, is increasingly subject to the laws of the knowledge economy. The knowledge economy traditionally includes three main areas: research and development, education and training, and information and communication technologies.

Countries that have developed an effective national innovation system are becoming leaders. The development of scientific research is one of the key factors in ensuring sustainable development.

A sustainable development economy responds quickly to know-how, technology, and new knowledge, accepts it and implements it rapidly. This is how the economies of the world with high, sustainable development behave. They did not have to create most of this knowledge, but they accepted the scientific results of the world's scientists and quickly implemented them.

The increasing urgency of the problem of developing the educational and scientific sphere has made it necessary to find new, more rational means and ways to bring the educational and scientific activities of higher education institutions in line with the new requirements set forth by the concept of modernization of Ukraine.

"It is necessary to change the approach to understanding the role of science in the development of the state" - President of the National Academy of Sciences of Ukraine (NASU), academician Anatolii Zahorodnyi [166].

The success of universities is often based on management approaches and management culture. Mykola Skiba, an expert on education programs at the Ukrainian Institute for the Future, notes that universities that have

- dialog between the rector and activity centers;
- openness to the world of science;
- ability to adapt;
- Increased requirements for the scientific performance of teachers;
- providing opportunities for the growth of young scientists, etc.

Those countries that have strategically decided on the development of their economies are primarily following the innovative path and developing science.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Economic growth is a multi-factor and multi-level process based on the economy of maximum employment and interaction of all subjects of scientific, scientific and technical, educational and business activities in determining the special role of the state.

Ukraine, which seeks to have a stable economy, must take into account global economic trends and adhere to international standards in all areas of state activity.

Education and science are important components in the development of the economy and civil society. Despite having a significant educational and scientific potential, Ukraine has failed to preserve and realize it and become a country with the most developed educational and scientific spheres.

The negative factors that, unfortunately, significantly affect the development of science in Ukraine through the prism of the determining factors (science and education) are as follows:

- First, the critically low level of its funding. According to Article 48 of the Law of Ukraine "On Scientific and Scientific-Technical Activities", the state provides budgetary funding for scientific and scientific-technical activities in the amount of at least 1.7% of Ukraine's GDP. However, according to statistical observations, actual expenditures from all sources - state budget funds, funds of domestic and foreign institutions, organizations and enterprises, international grants and other sources - for research and development in Ukraine in recent years amounted to no more than 0.76% of GDP. And in 2016, the science intensity of GDP in Ukraine amounted to 0.48%, including 0.16% of GDP at the expense of the state budget [165, p. 25].

As an example, the target capital of Yale University (USA) is \$27 billion, Columbia University (USA) is \$22 billion, and Technion (Israel) receives 4-5% of GDP for science. The budget of one of these universities is many times larger than the total funding for science and scientific and technical activities in Ukraine. In 2019, an average of 4.7% of GDP was spent on education in the European Union, which was about 10% of total public spending.

Roman Yermolychev, Deputy Minister of Finance of Ukraine, in an interview with Ekonomichna Pravda on December 10, 2021, noted that the state budget for 2022

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

provides UAH 2.1 billion (17.2%) more for science funding than in 2021. In total, the amount of state budget expenditures for scientific and scientific-technical activities in Ukraine amounts to UAH 14.3 billion. After all, funding for science is an investment in the future of our country, an investment in scientists and researchers, in the development of scientific and technical activities.

Among the main priorities for supporting the implementation of scientific and technical activities in 2022 is research in higher education institutions.

Borys Malitskyi, one of the heads of the H.M. Dobrov Institute for Research of Scientific and Technical Potential and History of Science of the National Academy of Sciences of Ukraine, noted that when science is funded by less than 1% of GDP, it cannot be expected to play any function other than socio-cultural. The number of young scientists is decreasing annually [171]. In view of the above, adequate funding of science is undoubtedly one of the most pressing issues.

Secondly, there is the turnover of scientific personnel, which in recent years has been too high due to dissatisfaction with the salaries of scientists, due to excessive workload of scientific and pedagogical activities, due to the falling prestige of the profession of scientist, teacher, etc. This is a "brain drain" that economists compare to the movement of capital, which occurs in one direction - out of the country - due to the lack of prospects for self-realization in Ukraine. In general, the views of young scientists from the National Academy of Sciences on the reasons for leaving can be divided into three categories:

- low salaries and the unsatisfactory financial and economic state of science (about 90%)
- unfavorable working conditions (over 60%);
- difficulties in professional realization (about 20-30%) [182].

It should be noted that the reason "family circumstances" accounts for only 15% [182].

- Another significant indicator of the impact on the development of science in Ukraine is the number of researchers per 1 million people. This indicator is regularly monitored by UNESCO and is increasingly used as a measure of scientific support for

the country's innovative development and is taken into account when deciding on the feasibility of investments. On average in the EU, this figure is 5-6 times higher than in Ukraine. According to the forecasts of the G.M. Dobrov Institute for Research of Scientific and Technical Potential and History of Science of the National Academy of Sciences of Ukraine. Dobrov Institute for Research of Scientific and Technical Potential and History of Science of the National Academy of Sciences of Ukraine, the forecasts of further evolution of the human resources of national science for the next decades until 2035 showed that if nothing changes in the government's policy towards science and the same trends that we observe today remain in the dynamics of its human resources, then by 2035 the number of researchers in Ukraine will decrease by at least 20 times compared to the early 90s of the twentieth century [172].

Another problem that is currently very absolutized among Ukrainian scientists is the Hirsch index. Today, it is one of the most fashionable means of measuring the scientific productivity of a scientist. It should be noted that this is not a universal measure of personal scientific output, and this indicator has lost its objectivity. It was developed for scientists working in the field of theoretical physics (in 2005). Therefore, nuclear physicists, chemists, and doctors have the highest Hirsch index values (from 32% to 46%). According to analysts (Larivate Analytics in 2017), in the list of 3500 thousand most cited authors in the world, the first place in terms of the number of citations in scientometric journals from the Web of Science database was held by American scientists, Canadian and Chinese scientists. And not a single representative of Ukraine. Although Ukraine ranked 42nd out of 195 countries in the 2018 world ranking of research activity.

By the way, in ancient Greece, it was not the dates of scientists' lives that were noted, but the "acme" (Greek: ακμή - the highest point, the top) - the time of the greatest flowering of their creative powers.

In science, the principle of reality must be observed. Quantitative indicators of a scientist should not displace qualitative ones. Science is not a trade, where many performance indicators are quantified. A working scientist can actually prepare no more than two serious, high-quality publications during the year. When evaluating the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

work of a scientist, one should take into account not only the scientific impact (citation rate), but also the whole range of his or her activities - educational, scientific, methodological, organizational and educational, which requires considerable time and is also ranked according to certain indicators of the HEI.

In addition to these factors, the effectiveness of research activities in higher education institutions is influenced by the management system at all administrative levels. During the period of our independence, we have lost a lot of positive things from the scientific system and scientific schools that were formed earlier (in Soviet times), and we have faced catastrophic rates of turnover of scientific personnel due to the "brain drain", aging of scientific personnel and "dilution" of scientific schools, lack of an adequate system of support and motivation for young scientists, etc.

All of these problems have their causes, but the main one is the long-term underfunding of education and science, not only academic but also student education.

To solve the problems in education and science, public policy should be based on:

- awareness of the special and multidimensional mission of science in higher education institutions by the educational and scientific community
- productive employment of scientists;
- integration of Ukrainian science into the world science;
- creation of an ecosystem for the development of innovations with consolidated cooperation of domestic academic and sectoral research institutes, higher education institutions with financial support from the state;
- forming a new paradigm of adequate, flexible scientific management that would be useful and interesting for science and business and that the state needs;
- formation of a new conceptual vision of a scientific and practical problem – development of theoretical, methodological and applied principles of development of the system of scientific work;
- innovative cooperation between science and business.

After all, science is the basis of higher education and its quality. The level of development of national science determines the level of development of the quality of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

higher education. And the quality of higher education, in turn, directly affects the formation of a productive, professional competence-based workforce for business. Thus, the integration of higher education, academic, industry, university science and business will allow:

- raise the quality level of education and science;
- shorten the time for scientific knowledge to enter the educational process
- combine scientific developments and educational programs of universities into new scientific technologies;
- create conditions for competitiveness and effective employment of university graduates.

It is now obvious and beyond doubt that new values and products are created in the environment of intellectual property, which is a derivative of the education sector. For this reason, higher education institutions and their teaching staff have become key to the knowledge economy.

In developed countries, knowledge production is the main source of economic growth. And the share of science in the process of producing modern new knowledge is significant and is a strategically important parameter of government policies.

In today's world, the driving force of the economy is competition, which is increasingly interpreted as a competition of knowledge. "University science is one of the indicators by which Ukrainian universities lose out to competing universities," said Lilia Hrynevych, former Minister of Education and Science of Ukraine. Competitiveness is increasingly dependent on a product based on new knowledge. Today, the development of productive forces takes place in close interaction of science and new technologies with production. Therefore, the commercialization of scientific research in the educational environment, along with the tracking and development of scientific and technological innovations, is an important basis for the knowledge economy.

The State Targeted Scientific, Technical and Social Program "Science in Universities 2008-2017" [162], which provided for a number of measures to modernize the material and technical base, develop the information and telecommunication

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

environment, and support the participation of young scientists in international conferences, expired in 2014, resulting in the suspension of all funding. A number of tasks declared by the above program remained unresolved.

Research work in higher education institutions, its connection with scientific institutions and the business environment has recently been one of the biggest problems that hinders the development of university science. To improve research activities, the university research and education environment needs to overcome a number of problems, among which the most pressing are:

- underdevelopment of the modern culture of scientific activity;
- lack of a policy for the administration of research teams;
- unformed scientific environment of higher education institutions;
- low demand for scientific results of university research due to lack of trust in them;
- weak integration of science and business;
- low attractiveness of science for investors;
- devaluation of the social capital of science (decline in the prestige of scientific work in society);
- poor training of scientists in the use of the latest technologies and their capabilities;
- insufficient implementation of scientific results in updating the content and quality of education;
- shortage of specialists with competencies in current scientific trend areas
- predominance of bureaucratic aspects over substantive and scientific ones, etc.

Among the reasons for the rather low level of research at universities are some objective and some purely subjective. The main subjective ones include:

- limited and complicated access to scientific literature due to the lack of proper knowledge of foreign languages among many scientists;
- inability of domestic scientists to support scientific discussion;
- lack of investment from alternative sources;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- poor preparation of scientists to use the latest technologies;
- academic dishonesty (plagiarism in the works of certain "scientists").

All actors in the knowledge production process (the state, business, educational and research organizations) should join the formation of the knowledge economy market, maintaining the "purity" of the knowledge market, its reputation and trust, stimulating the organization of demand for knowledge and fostering innovation activity.

The peak of innovation activity is at the point where the interests of the state, business and educational and research organizations intersect. The only question is how to combine the interests of these entities. There are no ideal schemes and universal formats for interaction between the state, business and science. But there are international practices that need to be studied and used in Ukraine, adequately assessing the situation and existing trends. Only the state and business itself should initiate the necessary research and focus it on targeted practical applications.

It is worth noting that in leading countries where a new technological order is being successfully formed with the dominance of intellect, knowledge and ideas, the role of the state is growing.

It is the state that, through a number of regulatory levers, should form research orders for science based on key socio-economic priorities. The state should act more consistently and systematically in the development of national science, namely:

- stimulate the demand and participation of the business sector itself in research and development;
- stimulate investment in scientific research by developing measures (tax, grant, etc.) for their implementation;
- to orient research towards the market and the end user of new knowledge;
- to motivate a proactive approach on the part of the scientific community in promoting the results of scientific research (adoption of special state programs and measures);
- to restore the scientific potential and reputation of science and education.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The Law of Ukraine "On Science and Scientific and Technical Activities" [174] introduces one of the innovations - the creation of the National Research Foundation of Ukraine (NRFU), an independent institution that distributes grants for scientific research through a competition. The fund can only finance research and development. However, funding for the development of the material and technical base, scientific cooperation and scientific mobility, scientific conferences, internships for researchers, support for projects of young scientists, and popularization of science among young people were left out of the Law.

Funding for science cannot be reduced to a single source - the state. Given that the infrastructure of the private funding market in Ukraine is not yet properly developed, and there are no multichannel sources of science funding, the problem of an acceptable rate of science funding (globally, 2% of GDP) in Ukraine from alternative sources cannot be solved without business participation.

Science and education are not a source of costs for business, but an investment in the future of the nation - the creation of the country's intellectual capital.

Numerous international institutions promote science in the world. One example is the celebration of International Darwin Day (International Day of Science and Humanism). The mission of the International Darwin Day is to inspire people around the world to use the principles of intellectual courage, scientific curiosity, thinking and the pursuit of truth, as embodied by Charles Robert Darwin [189].

This event is actively celebrated annually in scientific and educational institutions by organizing thematic conferences, symposia, competitions, gala parties, etc.

It is a moral obligation for businesses to engage in charity - to give part of their savings to education, science, and culture.

Education and science should be in partnership with business. Smart business should monitor the development of science and invest in creating a scientific base for training its specialists. Entrepreneurs will not be able to get competitive employees without their participation in investing in the development of the scientific and



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

educational environment. Education and science for business should become the most important investment portfolio.

Education and university research need patrons and donors - only then will universities be able to become effective educational and research centers, producers of innovative knowledge and technologies.

An example is the Dragon Capital company (Tomas Fiala), which invested UAH 30 million in the Endowment Fund of the Kyiv School of Economics in 2021. The Ukrainian Catholic University and the National University of Kyiv-Mohyla Academy have a long tradition of partnership with charitable organizations, foundations, and individuals as part of their donor relations policy.

The Ministry of Education and Science of Ukraine has announced the launch of the Science and Business platform, which will become an online communication platform for effective interaction between business and the scientific community, enabling businesses to engage in generating scientific results and scientists to develop their own research potential and commercialize the results of their research.

In the twenty-first century, countries are not fighting for oil or black soil, but for talent [180].

According to Pavlo Sheremeta, we earn bread with our hands, butter with our heads, and caviar with our ideas [180]. If Ukraine does not have a sufficient number of idea carriers and those who know how to implement them, there will be no state.

The term "war for talent" was first used by the authors Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Exelrod in their work "War for Talent" [187]. This term refers to the competitive environment that a company creates to attract and retain talented employees, applying a new type of thinking in human resources management to justify the importance of having talent for the company.

In today's environment, knowledge is the most effective competitive advantage of organizations, their scarce asset for generating additional profit (intellectual rent).

In today's economy, educational services have become the most sought-after commodity, as today's labor market "buys not an employee, but his or her qualifications, knowledge and skills" [179].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

There is almost no "high science" in Ukrainian higher education institutions, and if there is, its percentage is negligible compared to world-famous universities, where the number of researchers is approximately the same as the number of people involved in the educational process. In addition, teachers themselves do not have enough time for research. In our universities, teachers are overloaded with academic work, science is about "churning out" the required number of scientific publications and reporting on the implementation of the research plan.

The impact of education and science on economic performance has become one of the key issues in economic science in recent years, especially with the emergence of the human capital theory, which has confirmed the positive correlation between human capital, economic growth, GDP per capita, innovation, competitiveness, and sustainable technological development.

The economies of developed countries demonstrate to the world a new quality of economic growth that changes the nature and structure of potential accumulation - 60% of national income growth is determined by the growth of knowledge and education in society [181].

The mechanisms of interaction between business, government and the scientific environment, between the key elements of the innovation system of any country, were described by Professor Henry Itzkowitz in his work "The Triple Helix. University - enterprises - state. Innovation in Action" [185].

"The Triple Helix is a dynamic concept that is regularly updated and supplemented with new knowledge and approaches.

In the information society, higher education institutions not only perform the functions of a teaching structure, but also focus on the capitalization of knowledge.

We believe that competitiveness factors such as science and education are underutilized. Proper conditions for the functioning of national science and education have not been created. The national science continues to function within the framework of the traditional (industrial) model, which does not correspond to modern realities and is characterized by the dominance of independent scientific organizations that operate separately from higher education institutions and real business entities.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

State support for university science should be proactive.

Introduction of a progressive system of management of scientific activities of higher education institutions, creation of an appropriate scientific and technical base for research, formation of a high-quality scientific and pedagogical staff are the components that create the scientific environment of higher education institutions.

After all, studying science (even if it is not of the highest world level, but at least just a high-quality professional one) keeps associate professors and professors in an "intellectual tone" and motivates students to learn about the world of science.

A student is a future researcher, entrepreneur, and statesman. Formation of a competitive scientific university community by investing in students, the future scientific elite, is an extremely important strategic state social and educational task.

The function of identifying and forming talented young people is entrusted primarily to higher education institutions.

Institutional design of the scientific process of higher education institutions should always focus on the quality of education and an integrated systematic approach to the organization of scientific activities. The mechanism of managing the educational and scientific environment is appropriate to be carried out through the modeled organizational structure of the Integrated Program "Science", which presents the object components of the scientific process and their role interaction, which is organically oriented towards effective research activities of teachers and students of the university (Fig. 1).

# METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

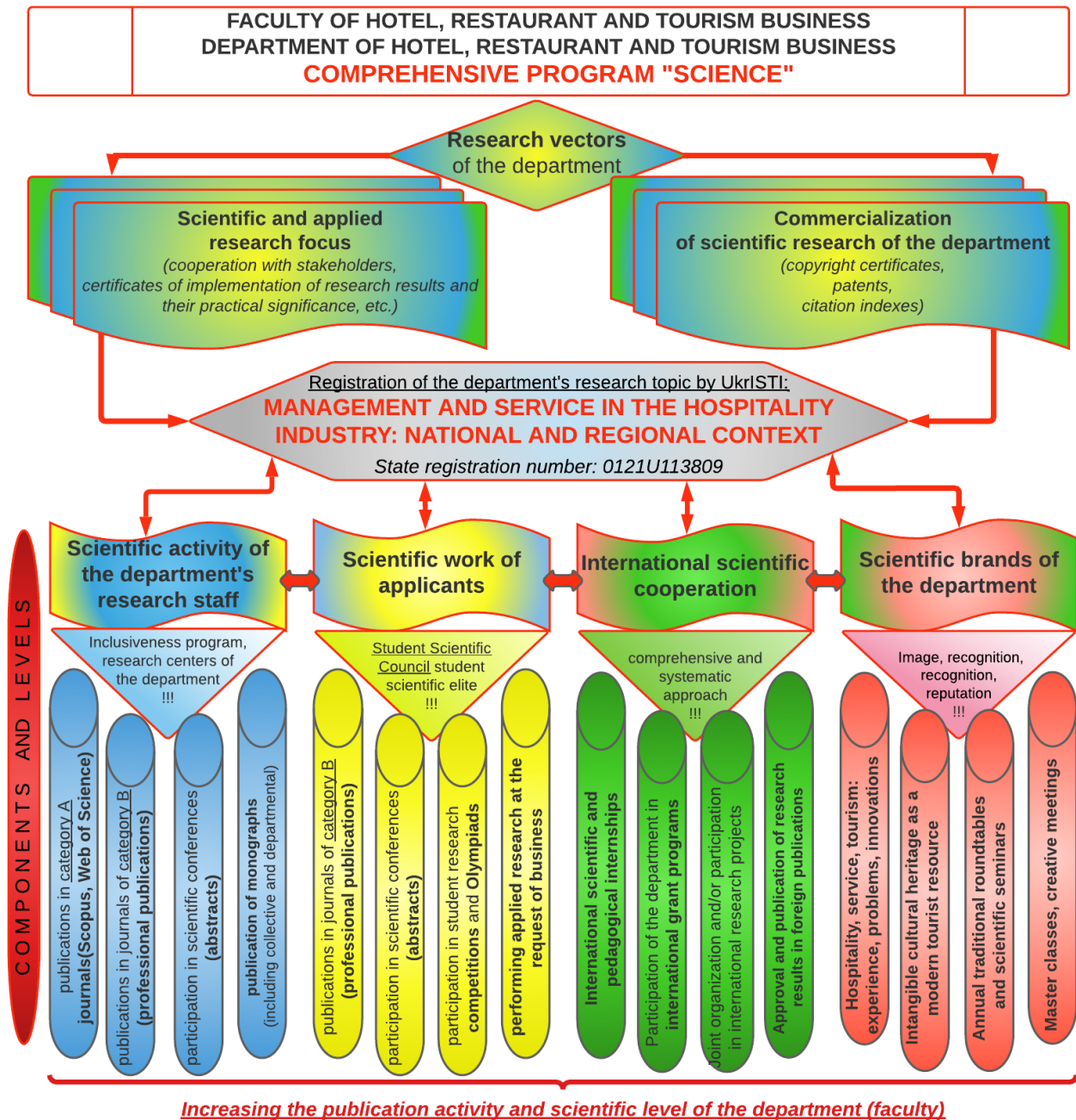


Figure 1. Role model of the Integrated Program "Science"

*\*Source: designed by the authors*

Such a format of professional communication will allow business structures and university scientists to develop innovative economic skills, realize the intellectual potential of the university's scientific environment and commercialize the results of university research.

The university research environment is, first and foremost, a community in which a young person is formed as a scientist.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

It takes time to create a productive research environment. After all, its capabilities are determined not only by the personal qualities of individual employees, but also by the rational distribution of role functions, and the harmonious combination of researchers of different generations [172]. Values do not come through the acquisition of knowledge - they come through the possibility of being part of the educational and scientific community. Therefore, the main goals in the formation of the educational and scientific environment of the university should be to unite progressive educators who will become agents of change in university science and education; to create a critical mass of educators who are fruitfully engaged in science within the framework of the implementation of state budget research topics of the departments, within their own research interests, within student science, as leaders of student research clubs, student research papers, etc. Such goals will lead to development results in the direction of synergy of actions and networking.

Despite the state educational standards that improve the scientific quality of education, there is still an insufficient formation of research competencies of specialists. Among the reasons (problems) related to the development of students' research skills are the "wrong" orientation of educational programs to students' independent work, weak interdisciplinary links and inadequate quality of methodological support for disciplines, etc.

There is a need to focus on the indicators of the Global Innovation Index (GII) and take into account the updated version of the key competencies for lifelong learning, which was adopted by the European Parliament and the Council of the EU in 2018. The framework of the updated key competences focuses on eight key competences that citizens need to function successfully in the European community, namely: literacy, multilingual competence, mathematical and scientific and technological competence, digital competence, personal, social and learning competence, civic competence, entrepreneurial competence, cultural awareness and self-expression. Given Ukraine's European integration educational vector, compliance with these European recommendations should be a no-brainer for Ukrainian higher education institutions. There is also a need to increase the requirements for the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

growing role of soft skills - flexibility, creativity, critical innovative thinking, mobility, adaptability, academic and research integrity, etc. The acquisition of these skills should be integrated into the educational programs of higher education institutions.

An important condition for the successful development of higher education and its quality is compliance with the principles of academic integrity. After the adoption of the Law of Ukraine "On Education" (2017), academic integrity as a concept was formalized at the legislative level (Article 42 "Academic Integrity"). Unfortunately, its main principles are often neglected.

Article 42 of the Law of Ukraine "On Education" defines academic integrity as "a set of ethical principles and rules defined by the Law that should guide participants in the educational process during learning, teaching and conducting scientific (creative) activities in order to ensure confidence in the results of learning and/or scientific (creative) achievements" [173].

Since then, academic integrity has evolved from a cultural and philosophical concept into a legal provision with clearly defined rules, criteria, and requirements.

The International Center for Academic Integrity identifies 6 postulates of academic integrity: honesty, trust, fairness, respect, responsibility and courage [186].

All these components are the basis for moral and ethical behavior of both students and teachers. Therefore, the integration of the principles of academic integrity into the educational and scientific process is a topical task for Ukrainian higher education institutions.

When formalizing the culture of academic integrity, HEIs should use the Recommendations for HEIs on the Development and Implementation of a University System for Ensuring Academic Integrity developed by the National Agency for Higher Education Quality Assurance [176].

The National Agency for Higher Education Quality Assurance, as a member of the International Center for Academic Integrity, promotes the policy of compliance with the standards and requirements of academic integrity in the educational and scientific environment of higher education institutions. Recommendations for experts

on reviewing internal policies and procedures for ensuring academic integrity and external assessment of their quality were approved [177]. This is very important for the Ukrainian academic community.

Academic integrity is a fundamental value - a set of behavioral patterns in the scientific environment in terms of the basic principles and fundamental values of academic relationships, including [176]:

- honesty and integrity;
- legitimacy, transparency, legality;
- respect, trust, responsibility;
- self-improvement and professionalism;
- respect for the scientific achievements of colleagues, scientific schools, and student science.

This set of behavioral patterns creates the right academic culture.

Academic culture is the culture of knowledge accumulation, development, organization and transmission from generation to generation through the education system of practitioners-researchers and teachers of research institutions and higher education institutions [155].

The academic culture of a researcher in the educational and scientific environment is considered as the culture of the university as a whole, its system of values, traditions, norms, rules, behavioral patterns, principles of professional and scientific communication.

The academic culture of the Kyiv National University of Culture and Arts is a unique and inimitable construct, a hallmark of the university's cultural and educational space, where the values and principles of humanization of the educational process and personal orientation of higher education students are implemented in the process of pedagogical, scientific, and educational activities. It is a cultural and educational space where teachers and students care about the reputation of the university.

The importance of involving students in academic integrity activities in higher education institutions remains unchanged. The formation of a model of the scientific environment of a higher education institution should be based on the use of a set of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

certain principles of academic integrity, taking into account the prerequisites and prospects for the development of innovation and technology transfer in Ukraine, studying international experience and modern models of technology transfer by universities.

The established scientific and educational environment of the university should become a factor in the development of interests and needs of university students.

State support for university science should be proactive and focused on the implementation of strategic plans.

The Strategy for the Development of Education and Science for 2022-2032 (hereinafter - the Strategy), presented at the state level and approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 286-r of February 23, 2022, focuses on the implementation of five strategic goals [175]:

- efficiency of management in the higher education system;
- trust of citizens, the state and business in the educational, scientific and innovative activities of higher education institutions;
- ensuring quality educational and research activities, competitive higher education;
- internationalization of higher education in Ukraine;
- attractiveness of higher education institutions for study and academic career.

The expected result of the Strategy implementation is the creation of a modern and efficient higher education system that is competitive in the domestic and global market of educational services.

The concept of increasing returns with the development of the education system should be taken into account. The higher education system should be a generator of new ideas, and on the basis of new educational services and new knowledge it will be able to realize its ever-growing returns.

Knowledge provides increasing returns as it is used. The more you spend it, the more its value grows, which ensures a multiplier effect.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

If a higher education institution is not able to generate and develop new ideas, courses and specialties, its market position will be weakened, it will not be able to provide a high level of training, and the most qualified scientists will leave it.

The controversial issues of scientific activity of higher education institutions are, in one way or another, challenges to modern society today. These problems are relevant not only for science and education, but also for culture, which is acutely responsive to scientific discoveries and technological breakthroughs.

The conducted scientific research of the problem is not final and exhaustive, but focuses on the formation of a scientific environment and academic culture in universities, which should unite scientific and pedagogical centers for the development of university science.

Increased competition between HEIs against the background of globalization, force majeure crisis and insufficient funding for education and science necessitate the formation of a research and education environment in HEIs that will provide innovation and competitiveness to a particular institution and the national education system as a whole.

The internal university research environment and commercialization of scientific research will provide an opportunity to apply for and attract funding for further research from European funds and institutions.

The solution to these problems is possible provided that the educational and research work of higher education institutions is constructively organized, the choice of scientific and educational methodological tools is thoughtfully considered, and the interaction of all actors in the educational and scientific process is coordinated.

In terms of values, Ukraine is moving in the right direction, and the task of the subjects of the educational and scientific process is to capitalize on the results of this movement.

Further scientific research should focus on the results of organizational and economic synergy of the subjects of the educational and scientific sphere, the state, higher education institutions, and business as a factor in the successful development of the country. Another promising area for further research will be the development and

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

substantiation of effective models for managing the research and educational environments of higher education institutions from the perspective of the process approach in science and education.

## **6.2 Directions of development of economic systems using artificial intelligence within industry 4.0**

Artificial intelligence (AI) is one of the leading disruptive technologies of today. It changes all spheres of human activity: production, communications and product consumption. AI affects the key attributes of every person's life, including by changing him in performing routine operations in production and everyday life.

In recent years, AI has been used in various fields of social activity: medicine, education, transport, nature management, and production, providing a significant gain in time, labor, and material resources. Also, he made it possible to solve many tasks that were previously considered impossible.

Every year, the impact of artificial intelligence on business and society becomes more and more tangible. It acts as a decisive driving force for the development of economic systems.

Evolution of the use of AI in computer systems. Artificial intelligence is a branch of science, primarily computer science, that focuses on creating systems that exhibit intelligent behavior commonly associated with humans. This can be achieved by programming computer systems to perform tasks that require intellectual activity, such as understanding language, solving complex problems, learning, and many others.

This subject of research was studied by scientists long before practical results were obtained. Back in 1930, the economist D. M. Keynes in his scientific work "The Economic Opportunities of Our Grandchildren" predicted that in the next 100 years the rate of technological progress will increase rapidly and it will be necessary to use cyber-physical tools to control the activity of economic systems [190, p. 2-7]. And so it happened, artificial intelligence turned our world upside down. With the development of technologies, the amount of data that needs to be worked with increases. Proof of this is the data revolution – Big Data.

Because of this, the application of AI in the economy has become the subject of interest of many researchers (Table 1).

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Table 1. Areas of use of artificial intelligence (AI) in economic systems

Author	Direction of use of AI
1	2
Andrew In	Ensuring the function of rescue services in case of emergency events and predicting the risk of emergency situations [191].
Elon Mask	Application of AI in the field of autopilot. Study of the possible consequences of the emergence of super-powerful AI [192].
Michael Jordan	The application of AI in the field of machine learning (in particular, opportunities and limitations), as well as to achieve various social goals [193].
Demis Hassabis	Possibilities of using AI in medicine, industry, science and other fields. Prospects for the use of AI in education, in particular, with the use of computer vision methods. Analysis of security and ethical issues of AI application [194, c. 6].
Andriy Malgin	Application of AI for forecasting the demand for goods and services based on the use of large databases. In particular, the following areas are analyzed: face recognition and various objects (based on computer vision), Automation of HR processes and recruiting, provision of financial operations [196-198].
Victoria Serova	Application of AI in making business decisions and analyzing the perspectives of various areas of activity [199].
Sebastian Teepo and Mark Raskert	Possibilities of using AI in medicine. Namely, the use of artificial intelligence to diagnose and treat skin diseases such as skin cancer and psoriasis [200].
Kelly Grenan and others	Application of AI in medicine. It examines the use of machine learning to diagnose and treat mental illnesses such as depression, anxiety and schizophrenia [201].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The development of artificial intelligence went through several stages, each of which was characterized by its achievements and limitations.

*The stage of symbolic AI (1956-1980).* This stage was characterized by the development of symbolic systems that used formal logic and rules to solve problems. One of the first such systems was the program "Logic Theorem prover " (1955), which could prove logical theorems. However, the relatively low speed of data processing and the complexity of modeling the real world led to a halt in the development of symbolic AI [202].

*The stage of expert systems (1980-1990).* At the second stage of AI development, expert systems appeared, which were based on the knowledge of specialists and used them to make decisions. The most famous expert system of that time was "MYCIN", which was used to diagnose skin and lung infections. However, the limited amount of knowledge that could be included in the system and the high costs of its development led to a decrease in the popularity of expert systems [202].

*Stage of training (1990-2010).* At the third stage of the development of AI, methods of machine learning appeared, in particular, learning with a teacher and without a teacher. The tutored learning method involves using data sets to train a model based on correct answers. The method of learning without a teacher is used to find relationships between data, regardless of the presence of samples with correct answers. Thanks to these machine learning methods, many new possibilities have appeared for solving complex tasks, such as pattern and language recognition, recommendations, clustering and much more [202].

*The stage of neural networks (2010-present).* At the fourth stage of AI development, neural networks began to play the biggest role, which makes it possible to model the behavior of human brains. Neural networks are used to solve a variety of tasks such as speech recognition, natural language processing, image and video processing, recommendation and many more [202].

The artificial internet revolution, also known as AI 3.0, is a continuation of the previous stages. It is characterized by the emergence of new technologies and concepts, such as deep learning, reinforcement learning and multi-agency, which expand the

capabilities of intelligent systems.

Currently, the concept of a clear concept or official description of the next stage of AI development does not exist. However, you can try to roughly characterize the directions that may be important for the further development of AI:

- Broadening the scope of AI: AI can be used in a wider range of sectors, including autonomous cars, medical diagnostics, environmental research and more.
- Increased interaction between AI and humans: AI can become more emotional, i.e., more intuitive and receptive to interacting with humans. This can be achieved through improvements in voice and visual recognition, as well as through the development of interaction interfaces such as voice assistants.
- Improving resource efficiency and economy: AI can help reduce resource wastage, for example through energy-efficient systems, logistics and resource management, production optimization, and more.
- Ensuring security and transparency: AI can be used to improve security and protect privacy, as well as to ensure transparency and accountability in decision-making.

Therefore, the revolution of artificial intelligence 4.0 can be aimed at the development of AI that would be more perfect, convenient for human interaction and more efficient in the use of resources. Also, an important goal of the 4.0 revolution may be to increase security and ensure transparency in the application of AI.

Technologies such as deep learning, neural networks, natural language processors, computer vision, robotics, and others can be used to achieve these goals. For example, the development of interaction interfaces may include the development of voice and gesture communication technologies with AI that allow users to interact with AI as conveniently and effectively as with ordinary people.

In the field of economics, the development of AI systems for resource management, optimization of production and logistics can significantly reduce costs and increase production efficiency. Ensuring security and transparency can be achieved through the use of AI in the field of cyber security, where AI systems help detect and prevent cyber-attacks and other security threats in the information space. Thus, the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

revolution of artificial intelligence 4.0 can be defined as a direction of AI development aimed at achieving a more perfect, convenient for human interaction and more efficient use of resources, ensuring security and transparency in the application of AI.

Artificial intelligence is an important component of Industry 4.0, as it allows computers to perform tasks that previously required human intellectual activity. Industry 4.0 is a concept related to the development of production and use of digital technologies.

Artificial intelligence can be used to improve various manufacturing processes, such as monitoring and diagnosing the condition of equipment, optimizing production processes, developing new products, and improving product quality.

AI, like any system, has its advantages and disadvantages (Figure 1).

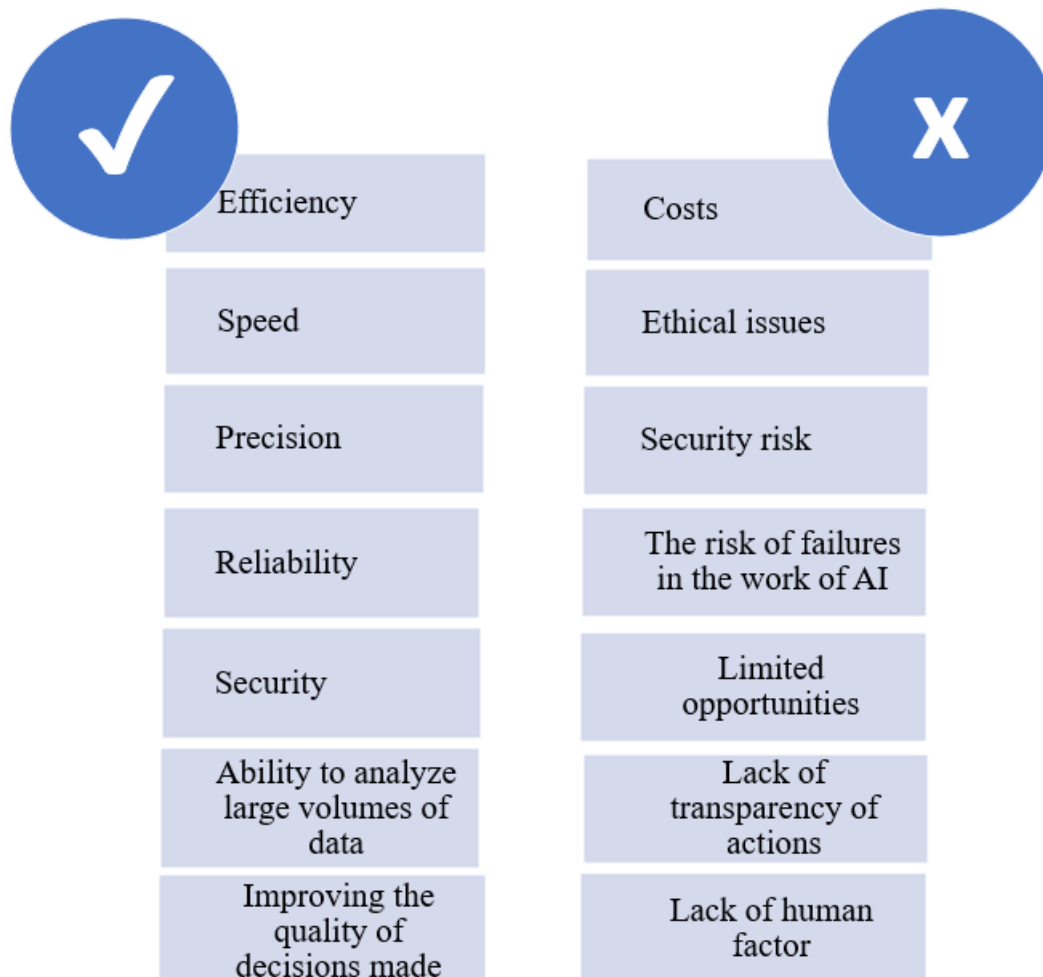


Figure 1. Advantages and disadvantages of artificial intelligence [203, c. 15]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

### Advantages:

1. Efficiency and speed: AI is able to process large amounts of data and information, which allows to reduce the time and effort required to solve complex tasks.
2. Accuracy and reliability: AI is able to make accurate predictions and predict future events, which can help avoid errors and increase the reliability of processes.
3. Security: AI can be used to improve security in various fields, including the banking sector, the automotive industry, and others.
4. Problem solving efficiency: AI can be used to identify and solve complex problems, making it a useful tool for solving various tasks.
5. Improving the quality of decisions made. AI can help make more accurate predictions and reduce risk in decision-making.
6. The possibility of analyzing large volumes of data. Thanks to AI, large volumes of data can be processed and analyzed, making the process more efficient and accurate.

### In addition, AI has a number of disadvantages:

1. Costs: Implementing AI can be very expensive, especially for small businesses and organizations.
2. Lack of human factor: AI cannot replace humans in all aspects of work. For example, in a business where intuition, creativity and empathy are needed, AI may be less effective.
3. Security risk: AI can become a target of hackers and attackers, which can threaten the security and privacy of data processed by AI.
4. Limited capabilities: AI can be very useful for certain tasks, but it can also be limited in other areas where human expertise is required.
5. Lack of transparency of actions: AI can solve complex problems, but at the same time it is difficult to understand exactly how its solution was made. This can lead to problems with regulation and control.
6. The risk of failures and errors in the operation of AI systems, which can have serious consequences for business and the economy as a whole.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

7. Ethical issues related to the use of AI in the economy, such as the impact on the workforce, data security and the collection of personal information.

But the advantages far outweigh the disadvantages. Therefore, AI can be used in many production processes, for example, in the production of cars, where AI systems can detect product defects and recommend ways to correct them. Also, AI systems can be used in medicine to diagnose and treat various diseases, or in agricultural production to track plant growth and manage resources. Artificial intelligence allows industrial enterprises to increase productivity and reduce production costs.

The development of AI is promoted by a number of companies and organizations:

- *Google* is one of the leaders in the field of artificial intelligence and machine learning, and its DeepMind has become one of the leading research organizations in the field of deep learning and reinforcement learning.
- *Facebook* uses machine learning to improve facial recognition, text and natural language analysis, ad targeting, and more.
- *Amazon* uses artificial intelligence for product selection and recommendations, language processing and logistics management.
- *Microsoft* is engaged in the development of various intelligent systems, such as automatic translation and voice recognition systems.
- *OpenAI* is a non-profit organization founded to research and develop safe and effective AI.

**Acknowledgment.** The paper is prepared within the scientific research project “Sustainable development and resource security: from disruptive technologies to digital transformation of Ukrainian economy” (No. 0121U100470) and “Fundamentals of the phase transition to the additive economy: from disruptive technologies to institutional sociologization of decisions” (No. 0121U109557).

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.7.1

### **7.1 Позиції України на світовому ринку органічної сільськогосподарської продукції**

Для кожної країни сільське господарство – одна із найважливіших сфер економіки, життєво необхідна галузь народного господарства, яка стосується інтересів практично кожної людини. Воно функціонує задля забезпечення населення продовольством та є джерелом сировини для низки галузей промисловості. Значна частина фонду споживання формується за рахунок продукції сільського господарства, тому її виробництво – головна умова існування людства. При цьому мова йде не лише про обсяги виробництва цієї продукції, але й про її якість. Все більшу роль при цьому повинне відігравати стале та екологічно чисте сільське господарство. Сільське господарство – це ще основа екологічної безпеки Землі. У всьому світі питання екології, збереження навколишнього середовища, здорового харчування все більше хвилюють людей, тому виробництво органічної сільськогосподарської продукції у світі стрімко зростає. В основному, збільшення попиту на таку продукцію пов'язане зі зростаючою тривогою з боку споживачів з приводу безпеки харчових продуктів, вироблених традиційним способом. Зацікавленість в органічних продуктах зростає з підвищенням рівня економічного розвитку країн, добробуту, освіти та загальної поінформованості населення. Значну роль виконує саме свідомість населення щодо відповідальності за своє здоров'я та за здоров'я майбутніх поколінь. Саме розвиток сталого сільського господарства повинно бути економічно доцільним, соціально відповідальним та сприяти збереженню земельних, водних, генетичних та інших ресурсів для майбутніх поколінь [205].

За способом виробництва та наявністю екологічних ознак сільськогосподарська продукція може бути традиційною, органічною, генетично модифікованою.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Вироблена традиційним способом продукція містить хімічні добрива, гербіциди, пестициди, хімічні засоби захисту врожаю; утримання тварин і птахів відбувається промисловим способом, застосовують промислові кормові суміші (стимулятори росту, синтетичні смакові приправи та консерванти), а також антибіотики, гормони, штучні барвники, корма, виготовлені із м'ясо-кісткового борошна тощо, що дозволяє скоротити витрати, отримати максимальний врожай та високу ефективність виробництва. З іншого боку, традиційне сільське господарство приводить до цілого ряду проблем, перш за все це деградація сільськогосподарських земель, небезпечні продукти харчування, забруднення навколишнього середовища [206].

Оскільки наслідки для життя, здоров'я людей, тварин та рослин генетично модифікованих товарів остаточно не визначені, але переважно негативні, а ефективність виробництва є високою, то створені шляхом передачі генетичного матеріалу від одного організму до іншого також можна віднести до традиційних товарів. Хоча передача генетичного матеріалу вже давно відбулась через селекції та інші методи, нові технології дозволяють здійснювати більш контрольовану передачу генів зовсім неспоріднених видів [207, 208].

Один з інструментів впливу людини на врожайність – вирощування генетично модифікованої сільськогосподарської продукції, стійкої до негод, шкідників та посух. Однак, на сталий розвиток сільського господарства вплив такої продукції є зовсім неоднозначним і не до кінця вивченим. Безсумнівним є збільшення врожайності та відповідності обсягів зібраних культур, якими можна прогодувати більше населення землі. Але, з іншого боку, вирощення генетично модифікованих рослин може негативно впливати на навколишній світ, через зміни властивостей комах та тварин, що харчуються такими рослинами, а також невідомо як впливатиме на людей, які споживають таку продукцію. Вчені зазначають, що для детального вивчення цих впливів необхідний час, але весь цей час піддослідними залишається велика частка бідного населення світу, яка не може забезпечити себе традиційними продуктами харчування.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН ФАО (Food and

Agriculture Organization) особливо виділяє органічне землеробство як «комплексну систему управління виробництвом, яка стимулює і підсилює благополуччя аграрної екосистеми, включаючи біологічну різноманітність, біологічні цикли та біологічну активність ґрунту, що досягається використанням усіх можливих агрономічних, біологічних і механічних методів на противагу застосуванню синтетичних матеріалів для виконання специфічних функцій усередині системи» [209].

На Конференції ООН по торгівлі та розвитку ЮНКТАД зазначили, що органічні сільськогосподарські товари виробляються в органічному сільському господарстві, використовуючи такі принципи: при виготовленні використовуються місцеві, відновлювані джерела енергії; забезпечується ефективне використання сонячної енергії та виробничого потенціалу біологічних систем, підтримується і покращується родючість ґрунту; забезпечується максимальна рециркуляція поживних речовин для рослин і органічних речовин; не використовуються організми або речовини (наприклад, ГМО, хімічні добрива або пестициди); підтримується різноманітність у виробничій системі; сільськогосподарським тваринам створюються умови життя, які відповідають їх екологічній ролі і не обмежують природну поведінку [210].

В Єдиних Нормах органічного виробництва ЄС (Регламент Ради (ЄС) № 834/2007) наводиться таке визначення: «Органічне виробництво – це цілісна система управління виробництвом сільськогосподарської продукції та продовольства, в якій поєднуються захист навколишнього середовища, високий рівень біодіверсифікації, збереження природних ресурсів, високий рівень життя тварин, а також виробничий метод, відповідний бажанням певних груп споживачів отримувати продукцію, вироблену і перероблену природним шляхом [211].

У законі України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (№ 2496-VIII від 10.07.2018) дано визначення органічному виробництву, що це сертифікована діяльність, пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції (у тому

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

числі всі стадії технологічного процесу, а саме первинне виробництво (включаючи збирання), підготовка, обробка, змішування та пов'язані з цим процедури, наповнення, пакування, переробка, відновлення та інші зміни стану продукції), що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [212]. А саме під час виробничої діяльності фізичні або юридичні особи (у тому числі з вирощування та переробки) під час виробництва не повинні застосовувати хімічні добрива, пестициди, генетично модифіковані організми (ГМО), консерванти тощо, та на всіх етапах виробництва (вирощування, переробки) застосовувати методи, принципи та правила, визначені цим законом для отримання натуральної (екологічно чистої) продукції, а також збереження та відновлення природних ресурсів.

Одна з перешкод, яка постає перед виробником органічної сільськогосподарської продукції, пов'язана із обранням системи сертифікації виробництва продукції. Для вибору цієї системи необхідно брати до уваги ринок збуту продукції, характерні риси окремого виду сертифікації та її вартість. Сьогодні у світі виділяють три основні системи сертифікації органічної продукції: [298]

1. Codex Alimentarius Guidelines for Organicall produced food - цей посібник розроблено у зв'язку з розвитком виробництва органічних продуктів харчування та зростанням міжнародної торгівлі, а також з метою сприяння торгівлі та запобігання процесів введення споживачів органічних продуктів в оману.

2. IFOAM Basic Standards (IBS) - Міжнародна Федерація органічного сільськогосподарського руху (IFOAM) як загальносвітовий органічний рух, у 1980 р. випустила власні стандарти відповідно до ISEAL Code of Good Practice for Setting Social and Environmental Standards, які стали базою для створення державних стандартів і систем сертифікації в усьому світі. Сьогодні вони гармонізовані з Codex Alimentarius.

3. EU Regulation - загальноєвропейська система сертифікації органічної продукції регулюється Регламентом Ради ЄС №834/2007 та Регламентом Комісії

(ЄС) №889/2008). Ці регламенти служать відправною точкою для розробки та вдосконалення національних стандартів країн ЄС.

Залежно від цільового ринку, виробники органічної продукції керуються й іншими стандартами, зокрема Bioland та Naturland (Німеччина), Bio Suisse (Швейцарія), COR (Канада) та NOP (США).

Дуже важливим аспектом для споживачів органічної продукції є її відповідність нормам організації, що її сертифікує. Саме довіру до системи сертифікації визначає схильність споживачів до придбання органічної продукції за вищою ціною. Сертифікація – це проходження спеціальної процедури на відповідність органічного виробництва та обігу органічної продукції вимогам законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції.

Станом на 2021 рік, Європейською Комісією затверджено в Україні 17 міжнародно акредитованих органів сертифікації органічного виробництва, включених до офіційного переліку (Регламент ЄС 1235/2008, Додаток IV); сертифікована ними органічна продукція може безперешкодно імпортуватися з України до Європейського Союзу. Серед сертифікуючих організацій є одна українська – «Органік Стандарт» [240]. «Органік Стандарт» є членом IFOAM, лідер ринку з сертифікації органічної продукції України та Східної Європи. У 2022 році Органік Стандарт офіційно підтвердив експорт своїх клієнтів в ЄС електронними септифікатами інспекції (COI) з використанням технології e-Seal.

Агровиробники мають право самостійно обирати сертифікуючий орган. Кожен експортер повинен заздалегідь повідомити орган сертифікації про експорт органічної продукції, аби той мав можливість здійснити перевірку продукції та необхідних документів перед тим, як видати сертифікат інспекції на підготовлений до експорту вантаж. Експортеру слід надіслати до органу сертифікації електронною поштою наступні - *копію зовнішньоекономічної угоди з імпортером, підписаний екземпляр* (яка повинна бути укладена на двох мовах, з чітко прописаною якістю продукції, відповідно до стандартів ведення органічного виробництва, кількістю продукції, ціною, переліком необхідних

документів для здійснення експортно-імпортних операцій і необхідних аналізів, потрібних імпортеру, видом упаковки та маркуванням); *рахунок – фактура* (інвойс), підписаний екземпляр; повністю заповнений бланк заяви на експортний сертифікат інспекції; міжнародну товарно-транспортну накладну *CMR*, яка повинна містити інформацію про назву продукції із зазначенням її якості, обсяг продукції, кількість запованих одиниць, номер рахунку, ідентифікаційні номери транспортного засобу; *протокол лабораторних досліджень*, де має бути вказаний номер та загальний обсяг партії, з якої проводився відбір [299].

Відповідно до Додаткових заходів контролю від Комісії ЄС (Ref. від 08.01.2018) для органічної продукції, що експортується в країни ЄС підлягає додатковій перевірці. Орган сертифікації повинен здійснити репрезентативний відбір з подальшими лабораторними випробуваннями для кожного експортного відвантаження. Репрезентативний зразок відбирається з сформованої партії і лише з останнього місця зберігання партії перед експортом (місце фасування). Одна партія не може зберігатись в двох та більше складських приміщеннях [299].

Після проходження сертифікації, у відповідному контролюючому органі влади або органі сертифікації, виробникам-експортерам органічної продукції видається сертифікат інспекції. Згідно Регламенту Комісії (ЄС) №1842/2016 від 14.10.2016 р. розроблено систему електронної сертифікації для імпорту органічних продуктів, як модуль, інтегрований в електронну систему контролю торгівлі та експертизи (TRACES), що є обов'язковою для всіх учасників експортно-імпортних операцій.

Важливим питанням, на яке слід звернути увагу залишається маркування органічної продукції. Маркування – інформація про органічну продукцію, державний логотип для органічної продукції, нанесена на етикетку, упаковку, тару, контейнер, контретикетку, кольєретку, ярлик, пробку, листок-вкладиш або на інші елементи упаковки, що супроводжує таку продукцію або посилаються на неї відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції.

Перед експортом на кожну індивідуальну упаковку органічної продукції

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

повинно бути нанесено експортне маркування, заздалегіть затверджене контролюючим органом, та повинно містити наступну інформацію (Ст. 23 Регламенту Ради (ЄС) 834/2007): назву та адресу експортера; назву продукції (повинна співпадати із зазначеною в органічному сертифікаті оператора); якість продукції (наприклад, «органічний»); ким сертифіковано (назву та код органу сертифікації); рік врожаю; номер партії; бруutto/нетто [299].

На етикетці органічної продукції має обов'язково бути розміщений спеціальний логотип (затверджений наказом Мінагрополітики від 22.02.2019 №67 «Про затвердження державного логотипа для органічної продукції»). Логотип складається з графічного зображення двох кругів, які перетинаються, утворюючи фігуру у вигляді листка рослини, а також з надпису «Органічний продукт»; заборонено використовувати на етикетках продукції назви: «органічний», «біодинамічний», «біологічний», «екологічний», «органік» та будь-яких однокореневих похідних від цих слів з префіксами «біо-», «еко-» тощо будь-якими мовами [213, 214].



**Державний логотип для органічної продукції**

В ЄС існує логотип органічного виробництва Європейського Союзу («євролисток»), який було введено Постановою Європейської Комісії № 271/2010 від 24 березня 2010 року [215]. Вся органічна продукція має маркування «євролисток» – це знак для маркування органічної продукції та такої, що виготовлена за стандартом, еквівалентним органічному законодавству ЄС. Поруч з євролисточком є зазначений кодовий номер органу сертифікації, що здійснив сертифікацію виробника. Також у деяких кампаніях органічна



продукція, крім маркування «євролисток», має ще й інше маркування, яке підтверджує органічний статус продукції.



Рисунок 1 - Маркування органічної продукції в Україні при її експорті до країн ЄС [215, с. 21]

Для того, щоб здійснити експорт органічної продукції в інші країни, окрім країн ЄС, експортер повинен керуватися законодавством, що діє на території країни-імпортера, а також потребами імпортера. Існує широкий спектр приватних органічних стандартів. Залежно від країни приватне органічне маркування може бути важливим, тому що споживачі довіряють тільки їх «логотипу». Найбільш поширене в Україні маркування органічних товарів для експортерів, як:



### Логотипи маркування органічної продукції

Наявність маркування на упаковці гарантує, що продукти – органічні сертифіковані.

Отже, органічні сертифіковані продукти мають лише органічні інгредієнти сільськогосподарського походження, лише натуральні ароматизатори та смакові добавки, натуральні барвники, умови утримання тварин наближені до природних [216].

Отже, органічне сільське господарство – це система ведення аграрного виробництва, яка зводить до мінімуму або повністю виключає використання штучних мінеральних добрив, пестицидів, генетично модифікованих організмів, регуляторів росту і хімічних кормових добавок, базується на використанні сучасних сортів рослин і порід тварин, сівозмін, рослинних залишків, гною, бобових культур, зелених добрив, біологічних методів боротьби зі шкідниками, проведенні механічної культивуації ґрунтів, а також відповідає документально зафіксованим і офіційно затвердженим спеціальним нормам.

Ситуація на світових ринках продовольства свідчить про зростаючу зацікавленість споживачів у здоровому та повноцінному харчуванні разом із безпосереднім внеском у збереження природного довкілля. Тому саме задоволення зростаючого попиту на органічні товари продовжує бути одним із

стратегічних напрямів розвитку сільського господарства в більшості європейських країн.

Необхідною умовою формування сталого розвитку сільського господарства є виробництво органічних товарів поряд з традиційними та генетично модифікованими [300].

Нинішня сільськогосподарська торгова політика, в основі якої лежать принципи СОТ, перешкоджає застосуванню несумлінних практик, знижує невизначеність та полегшує координацію між країнами. Доповнює ці багатосторонні механізми безліч регіональних торгових угод (РТУ). Розширенню світової торгівлі сприяє лібералізація торгівлі як на багатосторонньому, так і на регіональному рівнях [217].

Методами та інструментами регулювання міжнародної торгівлі сільськогосподарськими товарами є тарифні та нетарифні. До тарифних відносять мито. До нетарифних – технічні та нетехнічні. Технічні – санітарні та фітосанітарні заходи, технічні бар'єри та передвінтажальна інспекція. До нетехнічних входять ліцензії, квоти, експортні субсидії, фінансові заходи, заходи цінового контролю, внутрішні субсидії, антиконкурентні заходи та інші [218].

Для регулювання міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією існують організації, які виконують цю функцію на глобальному рівні та на більш вузькоспеціалізованому. До перших відносяться Світова організація торгівлі (СОТ), Продовольча й сільськогосподарська організація (ФАО), Світова продовольча програма (СПП), Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку (МФСР).

ФАО – одна з організацій ООН, що була заснована у 1945 року. Україна приєдналася до неї у 2003 році та стала повноправним членом. Основною допомогою, яку Україна отримує від даної організації, є збереження та покращення ефективності використання природних ресурсів; покращення регулювання та діяльності галузі сільського господарства в цілому та розвиток виробничих та збутових ланцюжків [219].

На сьогоднішній день міжнародну торгівлю завдяки спеціальним

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

документам та угодам контролює Світова організація торгівлі. Угоди СОТ регулюють торговельні відносини між країнами у різних сферах: торгівля сільськогосподарськими товарами, текстильною продукцією, банківськими послугами, телекомунікаціями, а також контролюють державні закупівлі, промислові стандарти, інтелектуальну власність та безпечність продукції, що постачають виробники з усього світу [220].

Підписання Мараккеської угоди про створення СОТ не тільки розширило сферу регулювання, а й поширило принципи, сформувало уніфіковані міжнародні правила та визначило місце сільськогосподарських товарів у глобальній системі торгівлі, поширило цілі сталого розвитку на міжнародний обмін сільськогосподарськими товарами. Питання, пов'язані з сільським господарством та продовольством, мають особливий статус у СОТ [301].

З одного боку, Угода про сільське господарство встановлює правила та зобов'язання, які застосовуються тільки до сільського господарства, з іншого, всі положення СОТ поширюються на сільськогосподарські товари, за винятком випадків, зазначених в Угоді про сільське господарство [218].

Угода про сільське господарство встановлює зобов'язання країн, що є невід'ємними частинами ГАТТ, та регулює три сфери (напрями): доступ до ринків; внутрішня підтримка вітчизняних виробників; обмеження (заборона) експортних субсидій стосовно сільськогосподарських товарів [220].

Щодо питання доступу на ринок, то правилами СОТ передбачено, що країни поступово лібералізують торгівлю: скорочують тарифні ставки до встановленого граничного рівня відповідно до взятих зобов'язань, перераховують нетарифні захисні заходи у тарифний еквівалент та поступово відмовляються від нетарифних обмежень (квот, ліцензування тощо). Зазвичай, у кожній країні є товари, для яких фактичний рівень тарифу менший, ніж зв'язаний, що формує певний «простір політики», і, чим більший розрив між ними, тим більший «простір» для підняття тарифних ставок без порушення зобов'язань країни у СОТ [302].

Крім того, за певних обставин країна може не здійснити тарифікацію окремих

товарів, але в цьому разі повинна передбачати можливість певного мінімального рівня імпорту такого товару щороку із застосуванням низького тарифу [221]. Проведення тарифікації нетарифних заходів вважають вагомим здобутком у торгових правилах, оскільки під тарифікацію відпали майже всі товари, всі країни-члени СОТ взяли на себе зобов'язання не підвищувати рівень доступу на ринки вище граничного (зв'язаного) рівня. Для запобігання встановлення високої тарифної ставки на товар після тарифікації Угодою були передбачені «поточний» та «мінімальний» доступ на ринок. Зобов'язання щодо поточного доступу означали, що країна повинна була забезпечити доступ на ринок в обсязі на рівні базового періоду за рахунок встановлення імпортних квот [303]. Мінімальний доступ застосовувався до товарів, які раніше не імпортувались на ринок або були в обмеженому обсязі, що давало право країні-імпортеру встановлювати тарифну квоту у розмірі 3% внутрішнього споживання у базовому періоді (до 5% для країн, що розвиваються, на кінець 2004 р.), причому ставки тарифу зростали після вичерпання квоти [218].

Другий напрям регулювання міжнародної торгівлі сільськогосподарськими товарами формує внутрішня підтримка національних виробників. Угодою про сільське господарство передбачено три види субсидій, які, залежно від того, який вплив вони спричиняють на торгівлю й виробництво, умови конкуренції та як співвідносяться із принципами діяльності СОТ, можуть бути дозволеними або забороненими у державній політиці країн [222].

Заходи «зеленого кошика» дозволені правилами СОТ, не спотворюють міжнародну торгівлю, не припускають перерозподілу коштів від споживачів, не передбачають надання цінової підтримки виробникам, реалізуються через державні програми. Заходи «блакитного (синього) кошика» також не спотворюють торгівлю, дозволяються правилами СОТ, але на відміну від «зеленого кошика», прямо пов'язані з обмеженням максимальних обсягів виробництва. Ці заходи передбачені у державних програмах (бюджетах), виглядають як прямі виплати, засновані на: фіксованих площі і врожаї; здійснювані у відношенні не більш ніж 85% базового рівня виробництва;

здійснювані в розрахунку на фіксоване поголів'я тварин. Заходи «жовтої скриньки» спотворюють міжнародну торгівлю та забороняються правилами СОТ [222].

Третім напрямом (проблемним) міжнародної торговельної політики у сільському господарстві виступають експортні субсидії. Як зазначено у Преамбулі до Угоди про сільське господарство, надання експортних субсидій, які спотворюють конкуренцію на світовому ринку, потребує прийняття країною-членом СОТ конкретних зобов'язань. Країнам, які не брали на себе зобов'язання щодо скорочення, заборонено застосовувати експортні субсидії на сільськогосподарську продукцію. Таким чином, в Угоді про сільське господарство зроблено спробу відокремити легальні програми допомоги виробництву сільськогосподарських товарів від субсидій, що деформують торгівлю. Передбачені покарання за субсидування експорту відносяться до самого факту здійснення субсидій, а не до їх ефекту [222].

Угода по сільське господарство поширюється далеко не на всі сільськогосподарські товари, а тільки на ті, що за гармонізованою системою опису та кодування товарів (ГС) відносяться до груп 1-24 за виключенням риби та рибопродуктів, тобто органічні сільськогосподарські товари у переважній більшості не підпадають під положення Угоди. Натомість, положення Угоди про санітарні та фітосанітарні заходи застосовуються до всіх сільськогосподарських товарів [223]. Санітарні та фітосанітарні норми призначені для охорони здоров'я населення, захисту тварин, скорочення ризиків у зв'язку з поширенням хвороб, їх носіїв, забруднюючих речовин, токсинів, хвороб, які переносять тварини, рослини або продукцією з них. Як нетарифні заходи, на практиці норми часто перетворюються на спосіб обмеження доступу на внутрішній ринок та інструмент конкурентної боротьби, оскільки країнам, що розвиваються, важко обґрунтувати, що їх встановлення порушує принципи недискримінації та національного режиму СОТ [304].

Нетарифні заходи сільськогосподарських товарів часто приймають форму стандартів та технічних регламентів з вимогами щодо характеристик продукції,

ліцензування, сертифікація, випробування, перевірки та карантинні вимоги. Угода про санітарні та фітосанітарні заходи СОТ передбачає заходи для захисту життя чи здоров'я людей, тварин і рослин та визначає ступінь їх вживання країнами. Угода СОТ про технічні бар'єри в торгівлі, відповідно до Додатку 1.2, визначає стандарт, як: «документ, затверджений визнаним органом, який забезпечує, за простим і повторне використання, правил, принципів, або характеристик продукції або пов'язаних процесів і методів виробництва, дотримання яких не є обов'язковим. Він може також включати або з термінологією, позначок, пакування, маркування або вимоги до маркування, як вони застосовуються до продукції, процесу чи способу виробництва» [224].

Міжнародна організація стандартизації (ISO) як неурядова федерація національних органів об'єднує більш ніж 160 країн. У контексті торгівлі сталими товарами набувають актуальності стандарти ISO 19011 (про аудит систем екологічного менеджменту), ISO 14031 (оцінку екологічних показників), ISO 14020 (екологічне маркування), ISO 14064 (про ведення обліку та перевірки парникових газів), ISO 14001 (про системи управління навколишнім середовищем) [225].

В останні роки спостерігається істотне зростання добровільної стандартизації та сертифікації сільськогосподарських товарів як інструменту для заохочення і додержання принципу сталого виробництва та споживання. Міжнародну торгівлю також не можна уявити без добровільних стандартів. Це поняття поширюється на характеристики продуктів, технологію і способи їх виготовлення, упаковку, маркування.

Використання добровільних стандартів залежить від глобальних пріоритетів до місцевих умов. Різноманітність умов (економіки, географії, промислової та правової інфраструктури, соціальних норм та соціального захисту), з якими стикаються сільськогосподарські виробники в усьому світі, свідчить про те, що застосування однакових стандартів не завжди може бути ефективним для максимізації результатів сталого розвитку.

Для функціонування світових ринків органічної продукції та розвитку

органічного сільського господарства надзвичайно велику роль відіграє гарантійна система, що включає в себе певні стандарти, а також установи з інспекції та сертифікації. Ця система забезпечує відповідність органічним стандартам усього процесу аграрного виробництва та переробки сільськогосподарської сировини до рівня кінцевої продукції, включно з її упаковкою та маркуванням. Таким чином, сертифікація органічної продукції спрямована на методи й засоби як сільськогосподарського виробництва, так і переробки сировини, виготовлення харчових продуктів та їх доставки до споживача.

В основу тієї чи іншої сертифікації органічної продукції покладаються бізнесові стандарти та/або правові норми. Стандарти є добровільними угодами – результатом досягнення певного консенсусу споживачів та виробників товарів і послуг, тоді як правові норми встановлюють обов'язкові вимоги, що використовуються для державного регулювання. Змішаним варіантом є державне регулювання, що базується на бізнесових стандартах. У сучасному світі переважає тенденція до заміни правових норм щодо органічної продукції стандартами, оскільки останні простіші у застосуванні та легше піддаються міжнародній гармонізації, а також через політику дерегулювання, що здійснюється в багатьох країнах [226].

Міжнародним інститутом з навколишнього середовища і розвитку (International Institute for Environment and Development (IIED)), Міжнародним інститутом зі сталого розвитку (the International Institute for Sustainable Development (IISD)), Фінансовим альянсом за стійкої торгівлі (the Finance Alliance for Sustainable Trade), Навколишнє середовище і торгівля в світовій взаємозалежності (Environment and Trade in a World of Interdependence (ENTWINED)), Ініціатива в області стійкої торгівлі (the Sustainable Trade Initiative (IDH) розробили проєкт Державної сталості ініціатив (State of Sustainability Initiatives (SSI)). Мета проєкту – це аналіз добровільних стандартів сталості, пропонуючи основу для розуміння особливостей, важливих питань і тенденцій ринку для окремих ініціатив сталості та стандартів, що діють на світових ринках.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Сьогодні існують ініціативи, які займаються формуванням добровільних стандартів сталості в рамках продовольчого та сільськогосподарського сектору: 4C Services (4C), Better Cotton Initiative (BCI), Bonsucro, Cotton made in Africa (CmiA), Fairtrade International (Fairtrade), Forest Stewardship Council (FSC), GLOBALG.A.P., IFOAM – Organics International (organic), the Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC), ProTerra Foundation (ProTerra), Rainforest Alliance (Rainforest), the Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), the Round Table on Responsible Soy (RTRS) and UTZ [227] (рис. 2).

Провідну роль у формуванні стандартів та міжнародній акредитації установ, що займаються сертифікацією органічної продукції на відповідність стандартам, відіграє Міжнародна федерація органічного сільськогосподарського руху (IFOAM – International Federation of Organic agricultural Movement) – міжнародна неурядова організація, що єднає понад 700 активних організацій-учасників у близько 190 країнах світу. Ще в 1980 році Федерація сформулювала перші «Базові стандарти IFOAM щодо органічного виробництва і переробки», а згодом почала здійснювати оцінку сертифікаційних установ на врахування ними зазначених базових стандартів, використовуючи для цього розроблений нею «Акредитаційний критерій IFOAM».

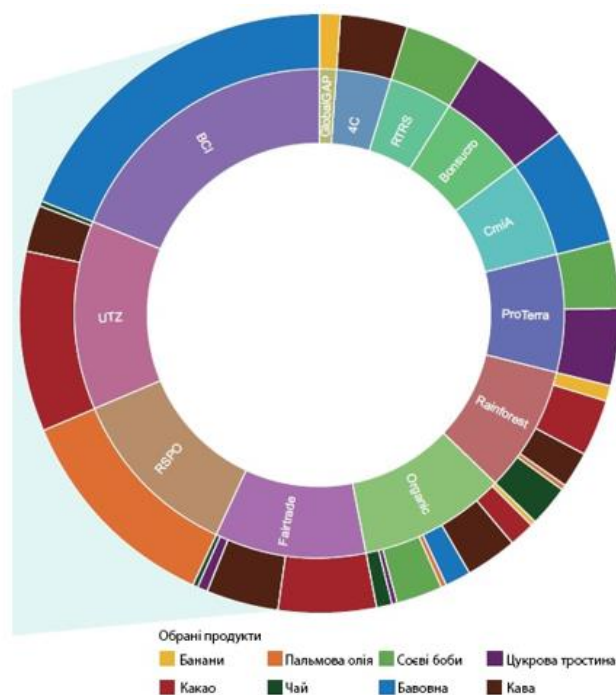


Рисунок 2 – Добровільні стандарти для деяких культур [227]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Сьогодні ці базові стандарти та акредитаційний критерій широко визнані в світі, зокрема зареєстровані як «міжнародні стандарти ISO». Базові стандарти IFOAM фактично виконують функцію «стандартів для стандартів», дозволяючи різні варіації, і тому покладені в основу як багатьох стандартів у приватному секторі, так і державного регулювання в різних країнах [228].

Вимоги до стандартів IFOAM, які також називають «Основні ознаки та вимоги до стандартів органічного виробництва» (COROS – Common Objectives and Requirements of Organic Standards) були створені на основі Системи гарантій органічного виробництва IFOAM та проєкту GOMA (Global Market Access). Розробниками є ФАО, ЮНКТАД та IFOAM. COROS виступає основним еквівалентом відповідності національних органічних стандартів міжнародним та надає право національним системам входити до Сімейства стандартів IFOAM. COROS складається з 10 розділів, котрі чітко регламентують процес виготовлення органічної продукції, умови її зберігання, перевезення та пакування, а також хімічного складу продукції [229].

Всі виробники, котрі отримують сертифікат відповідності від IFOAM, мають право використовувати логотип Global Organic Mark (GOM) на упаковці своєї продукції.

Згідно з дослідженням FiBL (Дослідницького Інституту органічного сільського господарства) і IFOAM (Міжнародної федерації органічного сільськогосподарського руху), щодо правил та законодавства у сфері органічного виробництва, кількість країн з органічними стандартами зросло до 76 у 2021 році. Двадцять країн мають органічні норми, які не виконуються повністю, а 13 розробляють законодавство. Країни, які зазнають значних змін, включають Європейський Союз і Нову Зеландію. Деякі країни Латинської Америки також пропонують поправки до своїх органічних правил. Перегляд нормативних актів відбувся в Європейському Союзі, Новій Зеландії та Перу. [230, с. 33]. Деякі ж країни не мають затвердженого законодавства з органічного сільського господарства, але у них є національні стандарти виробництва такої продукції. Такі стандарти дають визначення органічній продукції та є основою

для сертифікації таких товарів. Країнами, котрі мають національні стандарти, але на їх територіях ще не запроваджено відповідного законодавства, переважно є країни Азії та Африки.

Національні стандарти та законодавство в сфері органічного сільського господарства ґрунтується не лише на FiBL & IFOAM, але також і на рекомендаціях таких міжнародних організацій як Організація Об'єднаних Націй, включаючи ФАО, Світову організацію здоров'я та ЮНКТАД.

В 1989 році була створена Міжнародна Асоціація Справедливої Торгівлі (WFTO), формально – Міжнародна Федерація Альтернативних Продавців ("IFAT"), і є міжнародною асоціацією, що складається з 324 компаній, більш ніж у 120 країнах. Учасники Федерації – це працюючі спільно виробники, асоціації виробників Справедливої торгівлі, компанії експортного маркетингу, імпортери, рітейлери, національні та регіональні мережі справедливої торгівлі, а також Асоціації Підтримки Справедливої Торгівлі [231, 232].

У 1997 році з'явилась Міжнародна Організація Маркування Справедливої Торгівлі – FLO (англ. Fairtrade Labelling Organizations International). Її завдання: встановлювати стандарти, підтримувати, інспектувати і сертифікувати виробників. У 2002 р. FLO випустило знак International Fairtrade Certification. Його мета – зробити знак більш помітним на полицях супермаркетів, спростити міжнародну торгівлю та спростити процедури як для виробників, так і для імпортерів.

Торговельні відносини не обов'язково повинні бути сертифіковані, щоб бути справедливими, але сертифікація забезпечує сторонню перевірку, яка допомагає забезпечити цілісність торговельних відносин та інформування споживачів.

Основний Fairtrade International (FLO) стандарт включає вимоги до екологічно безпечних методів ведення сільського господарства, що відносяться до комплексного вирощування культур, використання пестицидів та інших небезпечних продуктів, лісів, води, ерозії ґрунту, надання екосистемі високої екологічної цінності і поводження з відходами [231, 232].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Сертифікаційний товарний знак «Fairtrade International» на упаковці гарантує, що при виробництві товару дотримувалися наступні міжнародні принципи Справедливої торгівлі:

- Покупець сільськогосподарської продукції набуває її у фактичного виробника за справедливою в місцевому контексті ціною, що покриває собівартість і гарантує виробникові задовільний достаток.

- Організація Справедлива торгівля надає об'єднанням фермерів і трудящих додаткову фінансову підтримку, спрямовану на поліпшення умов їхнього життя. Фермери і трудящі самі розпоряджаються виділеними їм ресурсами. На кошти організації створені також медичні пункти, побудовані колодязі та надано підтримку у відвідуванні дітьми шкіл.

- Забороняється експлуатація дитячої праці.

- Доступність і прозорість інформації про місце виробництва і виробника будь-якого товару.

- У процесі виробництва товарів жорстко дотримуються екологічні вимоги.

- Оплата праці працівників великих плантацій відбувається відповідно до закону і за принципом ступінчастості. У працівників є хороші умови праці та можливість вступу до професійних об'єднань.

У 2004 р. Міжнародна Асоціація Справедливої Торгівлі почала проводити сертифікацію організацій за стандартами справедливої торгівлі. Товарний знак Асоціації Справедливої Торгівлі (FTO Mark) визначає зареєстровані організації справедливої торгівлі по всьому світу та гарантує, що стандарти справедливої торгівлі впроваджені в компанії відносно: умов праці, заробітної плати, дитячої праці та навколишнього середовища. Виконання вимог цих стандартів перевіряється за допомогою методів: самооцінки, взаємних відгуків і зовнішніх аудитів. FTO Mark доступний для всіх членів Міжнародної Асоціації Справедливої Торгівлі, які відповідають вимогам стандартів. У даний час зареєстровано вже понад 150 таких організацій. Діяльність Міжнародної Асоціації Справедливої Торгівлі поширюється на: Африку, Азію, Латинську

Америку, деякі країни Європи, Північної Америки та Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

GlobalG.A.P. (G.A.P.- Good Agricultural Practice) – система, що гарантує безпеку вирощеної продукції. Її головною відмінністю від інших стандартів є те, що оцінюється не тільки безпека самої вирощеної продукції, але і безпека всього циклу виробництва, починаючи з кормів або посівного матеріалу і закінчуючи готовою продукцією. Головним завданням системи стало забезпечення клієнтів торгових мереж якісною продукцією, яка не завдає шкоди здоров'ю та навколишньому середовищу. Всю продукцію перевіряють на вміст у ній залишків пестицидів і агрохімікатів. Нині GlobalG.A.P працює у понад 100 країнах усього світу. Найбільше сертифікованих виробників в Італії, Іспанії та Нідерландах [231, 232].

Альянс тропічних країн зі сталого розвитку в сільському господарстві Rainforest Alliance/Sustainable Agriculture Network (SAN/RA) був заснований в 1987 році в 43 країнах. Rainforest Alliance працює від виробника до споживача, розробляє стандарти, що забезпечують сертифікацію і маркетинг Rainforest Alliance, щоб забезпечити сталий розвиток сільського господарства [231, 232].

Round Table on Responsible Soy (RTRS) заснований у 2006 році з питань виробництва сої. Ініціатива розробляє стандарти, працює в 21 країнах. RTRS пропонує загальний набір принципів та критеріїв, які призначені для застосування в генетично модифікованому, традиційному та органічному виробництвах [231, 232].

ProTerra Foundation заснований в 2012 році. ProTerra стандарт застосовується на продукти харчування чи сільськогосподарську продукцію, але в даний час використовується в основному при соєвому виробництві та продуктів, отриманих з неї. ProTerra – це перша програма сертифікації харчових і кормових товарів, з виробництва не ГМО сої та поліпшення її стійкості [231, 232].

Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) заснована в 2004 році. Ініціатива спрямована на досягнення пануючого поглинання ринку сталого виробництва та

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

переробки пальмової олії в 71 країні. Цільова група з дрібних сільських господарів (ініціатива) розробляє стандарти і надає послуги по сертифікації, щоб забезпечити стійке виробництво пальмового масла [231, 232].

Відповідно до проекту Державної сталості ініціатив (SSI) всі добровільні стандарти, в тій чи іншій мірі, сприяють сталому розвитку сільського господарства, який базується на 3 складових (критеріях) (соціальна, екологічна, економічна). Кожна складова включає відповідні індекси та індикатори.

Розглянемо середнє охоплення соціальних, екологічних, економічних індикаторів добровільними ініціативами (IFOAM, Fairtrade, Global GAP, SAN/RA, RTRS, PRO TERRA, RSPO), що сприяють сталому розвитку сільського господарства. Таблиця 1 ілюструє результати покриття критеріїв сталого розвитку добровільними стандартами сталості. Ініціативи перераховуються в порядку від вищого ступеня покриття до найнижчого.

Таблиця 1

Середнє охоплення соціальних, екологічних, економічних показників  
добровільними ініціативами, %

Добровільні ініціативи	Соціальні критерії								
	Індекс категорії								
	Трудові права	Здоров'я і безпека	Умови праці	Участь громад	Права людини	Стать	Трудові пільги	Гуманне ставлення до тварин	Загальна середня
<b>SAN/RA</b>	100	80	80	90	80	53	90	100	84
<b>RTRS</b>	100	80	92	80	67	67	50	–	76
<b>Fairtrade</b>	91	100	100	0	67	73	80	–	73
<b>ProTerra</b>	83	50	76	90	27	0	80	–	58
<b>IFOAM</b>	86	53	80	0	20	67	0	100	51
<b>RSPO</b>	97	87	36	90	0	7	40	–	51
<b>GLOBAL G.A.P.</b>	20	100	20	0	33	20	20	100	39

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Добровільні ініціативи	Екологічні критерії								
	Індекс категорії								
	Ґрунти	Відходи	Синтетичні матеріали	Вода	Заборона ГМО	Біорізноманіття	Енергія	Парниковий газ	Загальна середня
IFOAM	100	100	100	100	100	100	100	67	96
SAN/RA	80	60	60	70	100	93	80	47	74
ProTerra	90	87	67	80	100	27	40	67	70
Fairtrade	60	53	53	50	100	60	60	47	60
GLOBAL G.A.P.	100	100	67	100	0	73	20	0	58
RTRS	100	100	60	45	0	67	0	60	54
RSPO	40	87	60	30	–	33	40	67	51

Добровільні ініціативи	Економічні критерії					
	Індекс категорії					
	Мінімальна заробітна плата	Прожитковий мінімум	Вимоги до якості продукції	Надбавка до ціни	Письмові угоди між покупцями і продавцями	Загальна середня
Fairtrade	100	40	0	100	100	68
IFOAM	100	100	100	0	0	60
RSPO	100	100	0	0	80	56
RTRS	100	100	0	0	0	40
ProTerra	100	0	0	0	0	20
SAN/RA	100	0	0	0	0	20
GLOBAL G.A.P.	20	20	0	0	0	8

*Джерело:* складено авторами за даними [232, с. 69, 274, 275, 277, 280]

Соціальні критерії SSI показують, в якій мірі кожна добровільна ініціатива розглядає питання, пов'язані з соціальною сталістю на рівні громад, побутових і робочих місць. Індекс трудові права має високий ступінь охоплення із всіх соціальних показників, вище, ніж 80%. Цей результат – відображення широкого міжнародного консенсусу щодо прийнятних методів праці, як зазначено на основній конвенції МОП, що складає основу цього показника. Ініціатива GLOBALG.A.P. має найменший ступінь охоплення, це пояснюється її залежністю від місцевих законів про працю та правоохоронну систему, що стоїть на шляху виконання основних цілей соціальної стійкості.

В цілому, SAN/RA, RTRS і RSB показують найбільше середнє охоплення серед соціальних індексів SSI. GLOBAL G.A.P має менш ніж 40% охоплення серед групи соціальних індексів. У деяких випадках це пояснюється суворою увагою до найбільш важливих і всесвітньо узгоджених соціальних норм. В інших

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

випадках, посиляючись на національне законодавство, ініціативи інтегрують більш специфічні культурні вимоги, не вносячи їх в глобальні стандарти.

Охоплення індексу прав людини досить низький серед соціальних ініціатив. SAN/RA показує найвищий результат у цій групі. RSB – єдина соціальна ініціатива зі 100% охопленням. Права людини, як загальне правило, залежать від великих культурних і геополітичних чинників, які не контролюються серед усіх соціальних ініціатив.

Досить мало уваги приділяється гендерному індексу та індексу трудові пільги. Однак, SAN/RA, Fairtrade і ProTerra показують значно вищий показник охоплення, ніж середній (51) для індексу трудових пільг. Подібно до цього, Fairtrade, RTRS, IFOAM і SAN/RA показують показник вище середнього (41) для гендерного індексу, вказуючи на потенційні поліпшення в цих індексах.

Соціальна сталість – центральна ланка "зеленої економіки". Широта охоплення критеріїв, що спостерігається серед існуючих ініціатив, відображає невід'ємну напруженість у здатності членів сприяти соціальній стійкості.

Основні екологічні критерії SSI охоплюють ряд ключових факторів екологічної стійкості в місці виробництва або видобутку, щоб підкреслити значимість кожної стадії товарного виробництва. Добровільні ініціативи мають середнє охоплення екологічних індексів близько 57%, а IFOAM і SAN/RA показують більш 70% охоплення.

Найбільше охоплення серед розглянутих добровільних ініціатив в екологічному спектрі має індекс ґрунту, де 3 з 7 ініціатив показали 100% охоплення. Один з можливих варіантів пояснення цього – це тісний зв'язок між якістю ґрунту і врожайністю для практично всієї сільськогосподарської продукції. У цьому сенсі, захист ґрунту і його підтримка в належному вигляді більш тісно, ніж будь-які інші добровільні ініціативи, пов'язані з особистими інтересами фермерів і виробників.

Інші категорії, такі як відходи, синтетичні добавки і вода, які набрали значення «вище середнього» по їх покриттю серед усіх ініціатив, швидше за все, мають таке ж безпосереднє відношення до врожайності.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Але, незважаючи на світове визнання у змінах клімату і викидах парникових газів, що є серйозною проблемою, особливо для сільськогосподарського сектора, тільки 4 стандарту показали охоплення вище середнього (50%) для індексу парникового газу SSI, GLOBAL G.A.P взагалі не має жодних вимог з цього приводу.

З проведених добровільних ініціатив тільки 4 включають заборону на ГМО, відображаючи суперечливу природу ГМО серед суспільства і серед учених. В цілому, економічні критерії мають найменший ступінь охоплення серед трьох складових стійкості. Практично кожна ініціатива стверджує, що даний результат не є приводом для хвилювання про економічну стійкість серед виробників, а переконані, що економічна стійкість фундаментально заснована на ринкових взаєминах. Для тих, хто підтримує цю точку зору, відсутність економічних критеріїв може бути розцінено як індикатор прихильності добровільних ініціатив до розвитку довгострокової економічної стійкості. Найбільш часто використовувані економічні критерії ті, які відносяться до змін у мінімальній заробітній платі, де 6 з 7 добровільних ініціатив показали 100% охоплення для цього індексу. Високий ступінь охоплення в категорії мінімальної заробітної плати є областю, де існує чіткий міжнародний консенсус щодо важливості цього критерію як основного компоненту стійкості в ланцюгу постачань.

Індекс прожиткового мінімуму показує другий за величиною ступінь охоплення серед усіх розглянутих ініціатив. IFOAM, RSPO і RTPS показують 100% охоплення цього індексу. SAN/RA і ProTerra не мають жодних вимог за цим показником у своїх стандартах, не враховуючи Fairtrade і GLOBAL G.A.P. з 40% і 20% охоплення відповідно. Хоча й не існує загальноприйнятого стандарту або методології для визначення «прожиткового мінімуму», цей термін зазвичай подається як «задоволення основних потреб, необхідних для прийняттого рівня життя» і, в основному, передбачається, що його величина повинна бути значно вищою, ніж мінімальна заробітна плата.

Fairtrade – це єдина ініціатива з критеріями, які покривають всі аспекти,

що відносяться до прозорості договорів між покупцями і продавцями. Найбільш низький показник за охопленням серед усіх 7 добровільних ініціатив показують надбавки до ціни. Тільки FairTrade охоплює цей індекс, хоча вимоги кожного істотно розрізняються. Fairtrade робить акцент на типі продуктів і локації, де застосовуються надбавки.

Положення щодо якості продукції також демонструє низький рівень охоплення серед добровільних ініціатив, тільки IFOAM (100%), має вимоги до цих індексів SSI.

Як правило, більш нові основні стандарти не заходять далі мінімальної заробітної плати в охопленні економічних критеріїв. У разі відсутності подібних вимог, велике значення має здатність стандартів реально впливати на економіку. Однак, на сьогоднішній день існує дуже мало даних про економічні наслідки, пов'язані з прийняттям добровільних стандартів стійкості загалом. Саме ця область вимагає об'єктивних наукових досліджень. Також дуже важливо, щоб ініціативи мали постійний зворотний зв'язок, що допоможе їм переконатися в тому, що економічні вигоди є частиною їхніх програм.

Добровільні ініціативи сталості швидко розвиваються протягом останнього десятиліття в плані виробництва і географічного охоплення. Безліч нових глобальних, національних та місцевих ініціатив з'явилися, щоб запропонувати споживачам більш широкий спектр стійких варіантів споживання.

Отже, принципи органічної продукції будуються на 3 фундаментах: користь, якість та спосіб виробництва:

- органічні продукти вироблені повністю природним шляхом, а, отже, максимально людським організмом;
- вміст корисних вітамінів, мінералів і антиоксидантів, в органічній продукції, вирощеної природним шляхом, значно вищий, ніж у промислових аналогів, які витрачають свої корисні властивості на етапах виробництва, переробки, пакування та зберігання;
- в органічних продуктах відсутні шкідливі речовини й домішки, які

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

використовують для виробництва звичайної їжі;

➤ при виробництві органічної продукції не забруднюється ґрунт, не відбувається потрапляння в нього пестицидів, гормонів росту та інших шкідливих речовин, це повністю безпечно для природи виробництво.

Практика органічного землеробства поширена в 190 країнах світу, де ведеться статистика щодо виробництва та міжнародної торгівлі органічних сільськогосподарських товарів (Африка – 48, Азія – 43, Європа – 48, Латинська Америка та Кариби – 36, Північна Америка – 3, Океанія – 12) [230, с. 33]. У всьому світі для органічного виробництва використовується 74,9 млн га земель, які з 2010 по 2020 роки збільшилась на 38,9 млн га. В 2020 р. органічні орні землі складають 13,1 млн га (17,5 %), органічні пасовища складають 50,8 млн га (67,8 %) та органічні багаторічні насадження 5,2 млн га (6,9 %) від усіх сільськогосподарських органічних земель (рис. 3).

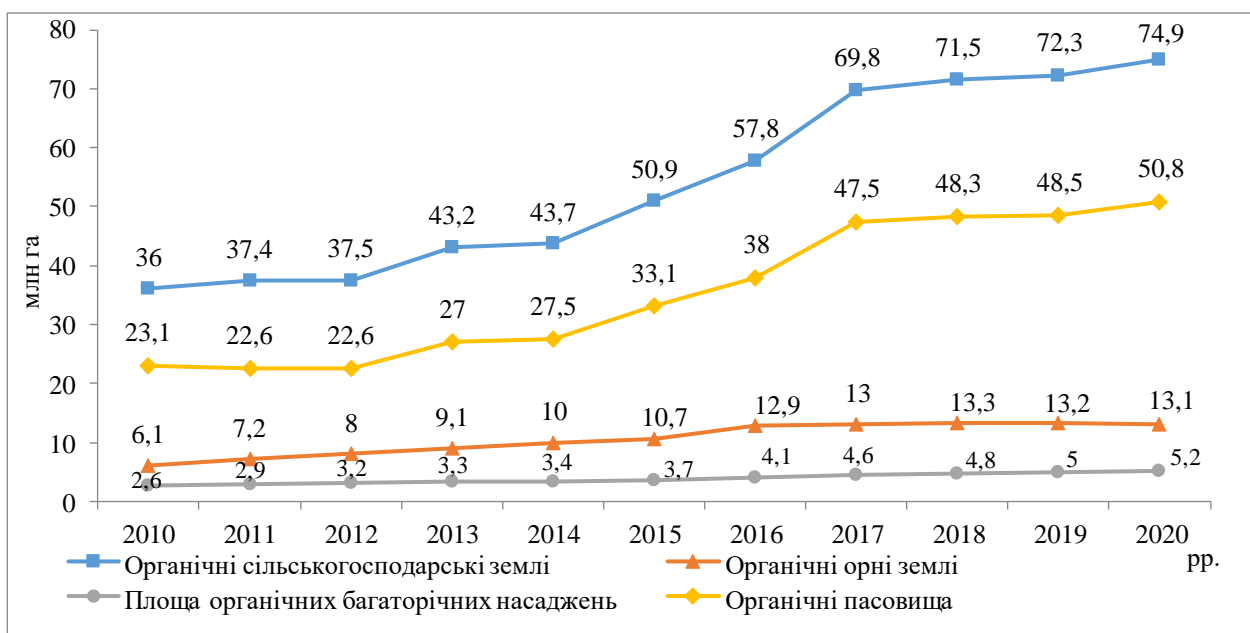


Рисунок 3 – Площа земель, відведених під органічне сільське господарство у світі

Джерело: побудовано авторами за даними [230, с. 19, 277-278; 233, с. 21; 234, с. 19; 235, с. 24]

У 2020 році 74,9 млн га землі перебували під органічним сільським господарством у всьому світі, а їх частка склала 1,6% загальної площі земель

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

сільськогосподарського призначення. Частка земель органічного сільського господарства від загальної площі земель сільськогосподарського призначення за 10 років збільшилась на 0,7%. Найвища органічна частка загальних сільськогосподарських земель за регіонами була в Океанії – 9,7%, за нею йдуть Європа – 3,4% і Латинська Америка – 1,4%. У Європейському Союзі органічна частка від загальної площі сільськогосподарських угідь становила 9,2%. В інших регіонах частка становить менше 1%. З 2010 по 2020 рр. площа органічних земель в Океанії зростає на 215%, Азії на 66,7%, Європі на 62,1%, Латинській Америці на 42,8%, Північній Америці на 24% [230, с. 41-43, 249].

В 2020 році Океанія має майже половину світових органічних сільськогосподарських площ – 48%, (35,9 млн га). На другому місці – Європа, що має майже 23% (17,1 млн га) органічних сільськогосподарських земель у світі, за ними йде Латинська Америка з 13 % (9,9 млн га), Азія – 8 % (6,1 млн га), Північна Америка – 5% (3,7 млн га) та Африка – 3% (2,2 млн га) (рис. 4).

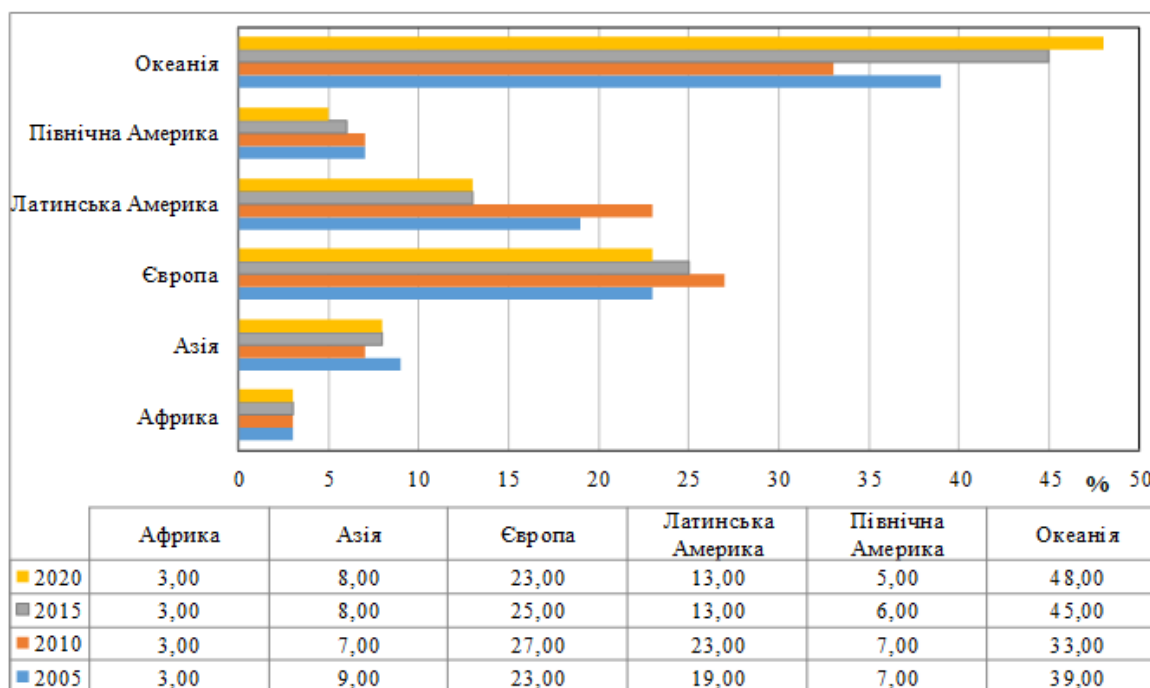


Рисунок 4 – Розподіл органічного сільського господарства по регіонам протягом 2005-2020 рр.

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, с. 37, 242, 245, 537; 236, с. 39; 237, с. 25; 238, с. 41]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Аналізуючи рисунок 4, ми бачимо, що відсоток органічного господарства в Африці протягом 2005-2020 рр. не змінювався – 3%, щодо Азії, то протягом цього періоду показник зменшився на 1%, а в Європі значення коливались на рівні 23%. Латинська Америка займає більш високі показники, ніж Північна Америка, але відсоток зменшився на 6% у 2020 році у порівнянні з 2005 р. У Північній Америці також показник зменшився на 2%, хоча з 2005-2015 рр. значення були стабільні. Океанія з усіх регіонів має найвище значення та протягом періоду показала позитивну динаміку росту на 9%.

Десять країн з найбільшими органічними сільськогосподарськими площами мають сукупно 59,1 млн га і становлять майже 80 % світової площі органічних сільськогосподарських земель (рис. 5).

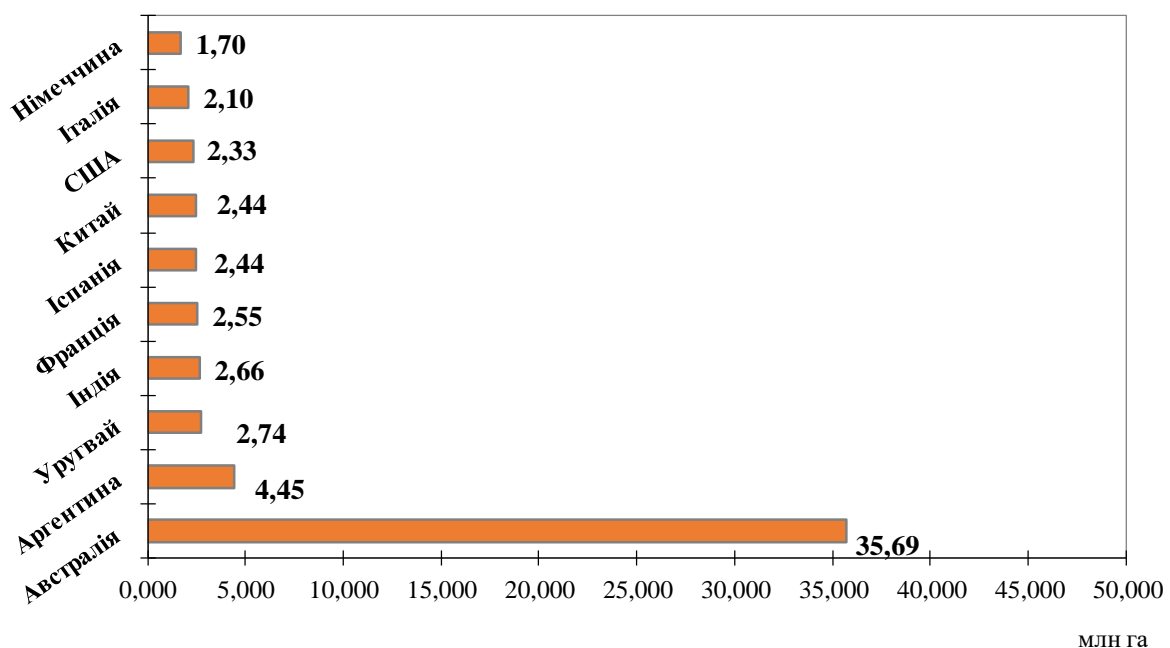


Рисунок 5 – Топ-10 країн з найбільшими площами органічних сільськогосподарських угідь за 2020 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [230, с. 38]

Австралія – лідер серед країн – 35,69 млн га, країна з найбільшою кількістю органічних сільськогосподарських угідь (збільшення на +200 % за 2011-2020 роки), але частка органічних земель у загальній площі сільськогосподарських

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

угідь складає лише 9,9%, а 97% всіх органічних сільськогосподарських угідь – це пасовища. На другому місці – Аргентина, має 4,45 млн га угідь з часткою органічних земель у загальній площі сільськогосподарських угідь 3%. А на третьому місці Уругвай – 2,74 млн га з часткою органічних земель 19,6%. Індія посідає 4-те місце у світі та має 2,66 млн га органічних земель, а їх частка складає 19,6%, Франція – 2,55 млн га (8,8% органічних земель), Китай 2,44 млн га (0,5% органічних земель), Іспанія 2,44 млн га (10% органічних земель).

Але багато країн мають значно більшу частку. Країни з найбільшою органічною часткою у загальній площі сільськогосподарських угідь – Ліхтенштейн (41,6%), Австрія (26,5%) Естонія (22,4%), Сан-Томе і Прінсіпі (20,7%), Швеція (20,4%). 18 країн мають частку 10% і більше, в яких сільськогосподарські площі є органічними [230, с. 42].

За даними Organicinfo у 2020 році в Україні загальна площа сільськогосподарських земель з органічним статусом та перехідного періоду склала 462,2 тис. га (1,1 % від загальної площі земель сільськогосподарського призначення України) [239].

Розглянемо посівні площі культур в органічному сільськогосподарському господарстві у 2020 році. Більше всього органічні площі від загальної площі культури в світі зайняті під оливки – 8,5%, виноград – 7,3%, каву – 6,7%, зернові – 5,1% (табл. 2).

Таблиця 2

Посівні площі груп культур в органічному сільськогосподарському  
господарстві, 2020 р.

Регіони/ групи культур, га	Африка	Азія	Європа	Латин- ська Америка	Північна Америка	Океанія	Зага- льна	% орган площі від загальної площі культури в світі
Зернові	17359	1299939	3027517	159516	542879	41293	5088503	0,7
Цитрусові фрукти	6898	15960	60864	51713	5403		140837	1,4
Какао	215652	357		166564		1935	384507	3,1
Кава	254221	70998		351371	115	68238	744942	6,7
Сухі бобові	3931	79628	572233	11120	81432		748345	0,8

Фрукти культур помірного клімату	4403	71272	154046	8466	18130		256317	2,2
Тропічні, субтропічні фрукти	69038	62067	43468	112765	5122	76	292535	1,0
Виноград	4291	15020	431225	14682	27444	5783	498445	7,3
Олійні	184769	577955	821708	76007	134704		1795143	0,8
Оливки	260207	6584	621470	6100	628		894989	8,5
Овочі	37980	52199	212563	33245	81542	4035	421563	0,7

*Джерело:* складено авторами за даними [230, с. 88]

У 2020 році майже 5,1 млн га або 0,7% світових площ зернових були під органічним виробництвом. Лідером зернових культур по органічним посівним площам є Азія – 1299939 га, це 25% від загальної площі усіх посівних територій. Найбільші площі під органічними зерновими культурами в Китаї – 1053 тис. га, Німеччині – 376 тис. га, Франції – 37 тис. га, Італії – 330 тис. га, США – 290 тис. га, Канаді – 252 тис. га, Іспанії – 215 тис. га, Україні – 192 тис. га, Польщі – 154 тис. га від світових органічних площ під зерновими [230, с. 90].

У 2020 році понад 140000 га або 1,4% світових площ цитрусових перебували під органічним виробництвом. Найбільше органічних посівних площ у Європі та Латинській Америці – 60864 га та 51713 га. Країни з найбільшою часткою органічних земель зайняті під цитрусовими фруктами: Домініканська республіка – 65,5%, Парагвай – 63,9%, Буркіна Фасо – 36,2%, Італія – 25,4%, Франція – 14,1%, Іспанія – 6,7%, Греція – 4,9%, Колумбія – 4,5%, Мексика – 3,9%, Марокко – 2,9%, Чана – 2,7%, Кіпр – 2,5% від світових органічних площ, зайнятими цитрусовими культурами. Землі, зайняті під органічними фруктами в світі: лимони – 18,44%, апельсини – 18,22%, мандарини – 5,19% від світової органічної площі, зайнятої цитрусовими культурами [230, с. 94].

Органічні світові площі какао у 2020 році склали майже 385000 га (3,1%). Найбільшим регіоном з органічними площами какао є Африка, має приблизно 56% від усіх територій і Латинська Америка. Країни з найбільшою часткою

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

органічних земель, зайняті під какао – Танзанія – 68,8%, Перу – 56,4%, Мадагаскар – 55%, Домініканська республіка – 44,4%, Болівія – 42,5%, Нікарагуа – 33,4%, Коста Рика – 23%, Того – 16,4% від світової органічної площі, зайнятої какао [230, с. 97].

У 2020 році близько 745000 га або 6,7% світових кавових площ були під органічним виробництвом. Найменша площа з виробництва органічної кави в Північній Америці – 115 га, а найбільша – Латинській Америці – 351371 га. Країни з найбільшою часткою органічних земель зайняті під каву – Сьєрра Леоне – 95,7%, Перу – 47%, Конго – 28,1%, Непал – 27,9%, Ефіопія – 24,1%, Болівія – 20,5%, Танзанія – 14,5%, Нікарагуа – 14,1%, Мексика – 13,1% від світової органічної площі, зайнятою кавою [230, с. 100].

Площі, зайняті під органічне виробництво сухих бобових, у 2020 році більше 748000 га (0,8% від світової площі сухих бобових). Посівні органічні площі сухих бобових найбільші у Європі (572233 га) – 76% від органічної площі посіву усіх регіонів. Країни з найбільшою часткою органічних земель зайняті під бобові культури: Австрія – 75%, Данія – 53%, Болгарія – 49%, Франція та Італія – по 42%, Німеччина – 31%, Швеція – 30%, Швейцарія – 28%, Фінляндія та Латвія – по 21%, Естонія та Словаччина – по 19% від світової площі, зайнятою органічними бобовими. Землі, зайняті під органічними бобовими: сухі бобові та протеїнові культури – 65,56%, горох – 12,52%, квасоля – 7,39%, сочевиця – 5,12%, нут – 3,43% від світової площі під органічним виробництвом бобових [230, с. 102-103].

У 2020 році близько 256000 га або 2,2% світової площі плодів помірного клімату було зайнято під органічним виробництвом. Найбільші регіони по посівним площам фруктів помірного клімату: Європа – 154046 га та Азія – 71272 га. Країни з найбільшою часткою органічних земель, зайняті під дані фрукти: Естонія – 74,6%, Люксембург – 49,5%, Латвія – 30,5%, Греція – 27,9%, Данія – 27,7%, Австрія – 27,1%, Болгарія – 24,9%, Франція – 23,6%, Німеччина – 18,5%, Словаччина – 16,9%, Італія – 13,3% від світової площі, зайнятою органічними фруктами помірного клімату. Землі, зайняті під органічними фруктами



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

помірного клімату в світі: яблука – 42%, абрикоси – 13,72%, персики – 8,55%, вишню – 7,86%, сливи – 7,76% від світової площі органічного виробництва фруктів помірного клімату [230, с. 106-107].

У 2020 році близько 292000 га або 1,0% світової площі тропічних і субтропічних культур перебувала під органічним виробництвом. Органічні площі тропічних та субтропічних фруктів набувають максимального значення у Латинській Америці (112795 га) – 38% від усіх органічних площ під цими культурами, а найменшого значення – Океанії – лише 0,02% (76 га). Також Океанія бідна на органічні площі з овочами, але багата на каву. Країни з найбільшою часткою органічних земель зайняті під цими фруктами: Буркіна Фасо – 80,2%, Хорватія – 40,9%, Туреччина – 33%, Словенія – 32,5%, Домініканська республіка – 32%, Італія – 25,5%, Кіпр – 19,8%, Нікарагуа – 16,9% від світової площі, зайнятої органічними тропічними і субтропічними фруктами. Землі, зайняті під органічними тропічними фруктами в світі: бананами – 27%, манго – 12%, авокадо – 11,3%, ананаси – 2,7% від світової площі органічного виробництва тропічних і субтропічних культур [230, с. 110-111].

В світі органічні площі винограду у 2020 році склали майже 506400 га або 7,3%. Найбільші регіони по посівним площам винограду: Європа – 431225 га та Північна Америка – 27 444 га. Країни з найбільшою часткою органічних земель зайняті під виноградом: Польща – 26,1% від світової площі органічного виробництва винограду, Бельгія – 24%, Франція – 18%, Австрія – 15,7%, Італія 15,6%, Іспанія – 14,1%, Болгарія – 13%, Німеччина – 11,8%, Нідерланди – 10%, Мексика – 8,3%, США – 7,3% [230, с. 115].

У 2020 році понад 1795 000 га або 0,8% світових площ олійних посівів, перебували під органічним виробництвом. Найбільші регіони по посівним площам органічних олійних культур: Європа – 821708 га та Азія – 577955 га. Країни з найбільшою часткою органічних земель, зайняті під олійними культурами: Того – 60,4%, Перу – 47,1%, Австрія – 27,1%, Фінляндія – 10,2%, Ізраїль – 9,8%, Киргизстан – 8,6%, Естонія – 7,6%, Італія – 7,3% від світової площі органічного виробництва олійних. Землі, зайняті під органічними

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

олійними культурами в світі: соя – 50,9%, насіння соняшника – 20,8%, рапс – 7,1%, кунжут – 3,8% від світової площі органічного виробництва олійних культур [230, с. 117-118].

Майже 895000 га або 8,4% світових оливкових площ перебували під органічним виробництвом у 2020 році. Найбільші регіони по посівним площам органічних оливок: Європа – 621470 га та Африка – 260207 га. Країни з найбільшою часткою органічних земель, зайняті під оливками: Франція – 36%, Італія – 21%, Словенія – 20%, Кіпр – 14%, Палестина – 9%, Іспанія – 8%, Туреччина – 7%, Португалія та Греція по 6%, Аргентина – 5% від світової площі органічного виробництва оливок [230, с. 122].

Світова органічна площа для виробництва овочів у 2020 році понад 421000 га або 0,7% світової площі овочів. Найбільші регіони по посівним площам органічних овочів: Європа – 212563 га та Північна Америка 81542 га. Країни з найбільшою часткою органічних земель, зайняті під овочами: Данія – 37,5%, Люксембург – 35,5%, Австрія – 26,4%, Швейцарія – 21,5%, Італія – 15,7%, Швеція – 14,7%, Франція – 13,6%, Німеччина – 12,5%, Фінляндія – 11,5%, Словаччина – 10,9%, Естонія – 9,7% від світової площі органічного виробництва овочей [230, с. 124-125].

Із загальною площею понад 13 млн га органічні орні землі (рілля) становили 18% світових органічних сільськогосподарських угідь і 1% світових орних земель. Понад 60% орних земель було розташовано в Європі, за нею йдуть Азія – 21% і Північна Америка – 9% [230, с. 76].

Більшість ріллі у 2020 р. використовувалася під зернові культури, в тому числі рис (5,1 млн га – 38,7%), зелені корми (3,2 млн га – 24,5%) і олійні (1,8 млн га – 13,6%), сухі бобові та текстильні культури – 5,7% та 4,7% відповідно (табл. 3).

Використання органічної орної землі групами культур 2015-2020 рр.

Групи культур	2015, га	2020, га	Різниця 2015-2020, га	Частка використання органічної орної землі у 2020 р., %
1	2	3	4	5
Зернові	3889488	5088503	+1199015	38,7
Сухі боби	442084	748345	+306261	5,7
Квіти та декоративні рослини	6547	402	-6145	0,003
Овочі та дині	319995	421563	+101568	3,2
Зелені корми	2506919	3217840	+710921	24,5
Хміль	327	682	+355	0,005
Технічні	9877	49742	+39865	0,37
1	2	3	4	5
Медичні та ароматизовані рослини	110436	255541	+145105	1,94
Гриби та трюфель	1250	1240	-10	0,009
Олійні	1235880	1795143	+559263	13,66
Полуниця	5985	9753	+3768	0,07
Цукрова тростина	91734	98028	+6294	0,75
Текстильні	449390	617915	+168525	4,7
Табак	1167	640	-527	0,004
<b>Світ</b>	<b>9985785</b>	<b>13140229</b>	<b>+3154444</b>	<b>100%</b>

Джерело: складено авторами за даними [230, с. 75]

Дана таблиця 1.3 нам демонструє, що протягом 2015 по 2020 рр. зернові культури збільшили свої площі на 30%, сухі бобові – на 70%, зелени корми досягли цифри 3217840 га – на 28% та олійні культури розширили органічну площу на 45%. Квіти та декоративні рослини, гриби та трюфель і табак зменшили свої площі на 6145 га, 10 га та 527 га відповідно. Бачимо, що найбільшу частку в органічному сільському господарстві займають зернові культури, тому розглянемо структуру та розподіл у відсотковому еквіваленті зернових культур (рис. 6).

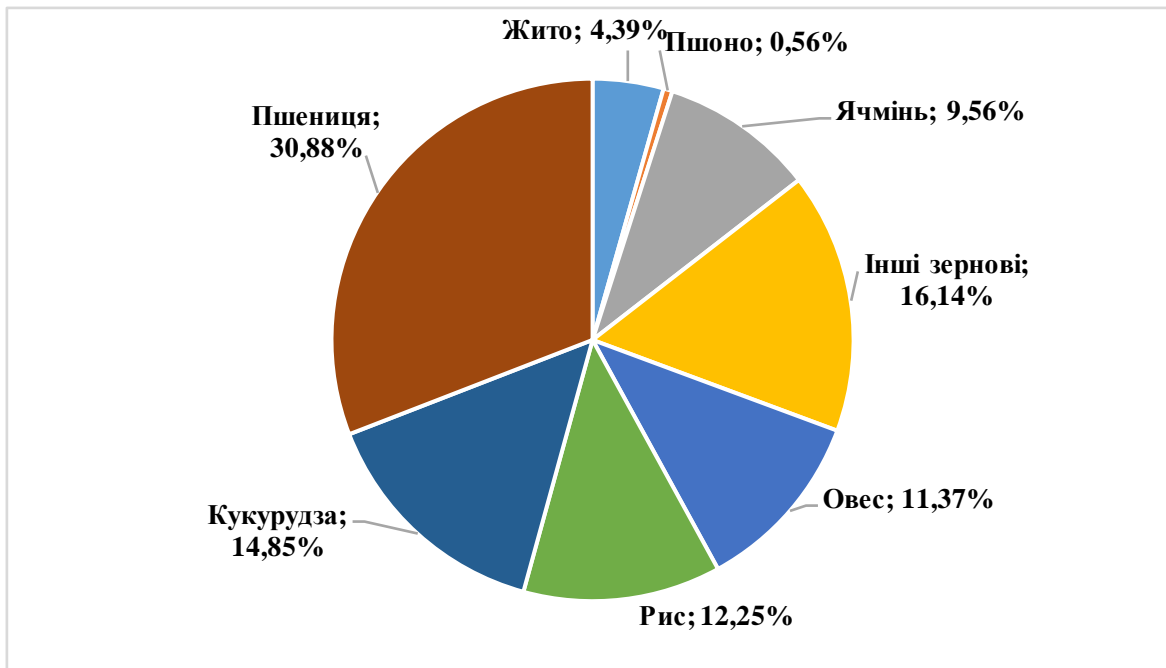


Рисунок 6 – Структура площі органічних зернових культур у 2020 р., %

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, с. 89]

У 2020 році майже 5,1 млн га або 0,7 % світової площі зернових перебувало під органічним виробництвом. Найбільшу частку займає пшениця – 30,88 % – майже третина всіх зернових культур, на другому та третьому місцях кукурудза і рис – 14,85% та 12,25% відповідно. Далі йдуть з меншими частками овес, ячмінь, жито – 11,37%, 9,56%, 4,39% відповідно.

Найбільшими регіонами за площею під органічні зернові культури є Європа – 3027 тис. га та Азія – 1299 тис. га, далі йдуть Північна Америка – 542879 га, Латинська Америка – 41293 га, Африка – 17359 га. Країни з найбільшою часткою органічних земель під зернові культури – це Австрія – 17,4%, Естонія – 14,4%, Швеція – 12,9%, Італія – 11,0%, Швейцарія – 10,7%, Фінляндія та Латвія – по 8,2%, Данія – 7,4%, Болівія – 6,6%, Німеччина – 6,2%, Греція – 5,2 %, Франція – 4,2% від загальної площі органічних зернових культур [230, с. 90].

Кількість виробників органічних сільськогосподарських товарів зростає щороку. У 1999 р. кількість виробників складала 200 тисяч, в 2015 р. – 2,4 млн, а вже у 2020 р. 3,4 млн. Майже 54% світових виробників органічної продукції знаходяться в Азії, за нею йдуть Африка – 24,7%, Європа – 12,4% і Латинська Америка – 8%, Океанія – 0,5%. Індія продовжує залишатися країною з

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

найбільшою кількістю виробників 1599010, за нею йдуть Ефіопія – 219566, це у 7 разів менше, ніж в Індії. Далі йде Танзанія – 148607, Уганда 139191, Перу – 107367, Таїланд – 96673, Італія – 71590, Мадагаскар 54376, Франція – 53255 (рис. 7).

За даними Organicinfo у 2020 році в Україні нараховувалось 549 операторів органічного ринку, з них 419 – сільськогосподарські виробники. А уже у 2021 році в Україні налічується 528 операторів органічного ринку, з них 418 – сільськогосподарські виробники [240].

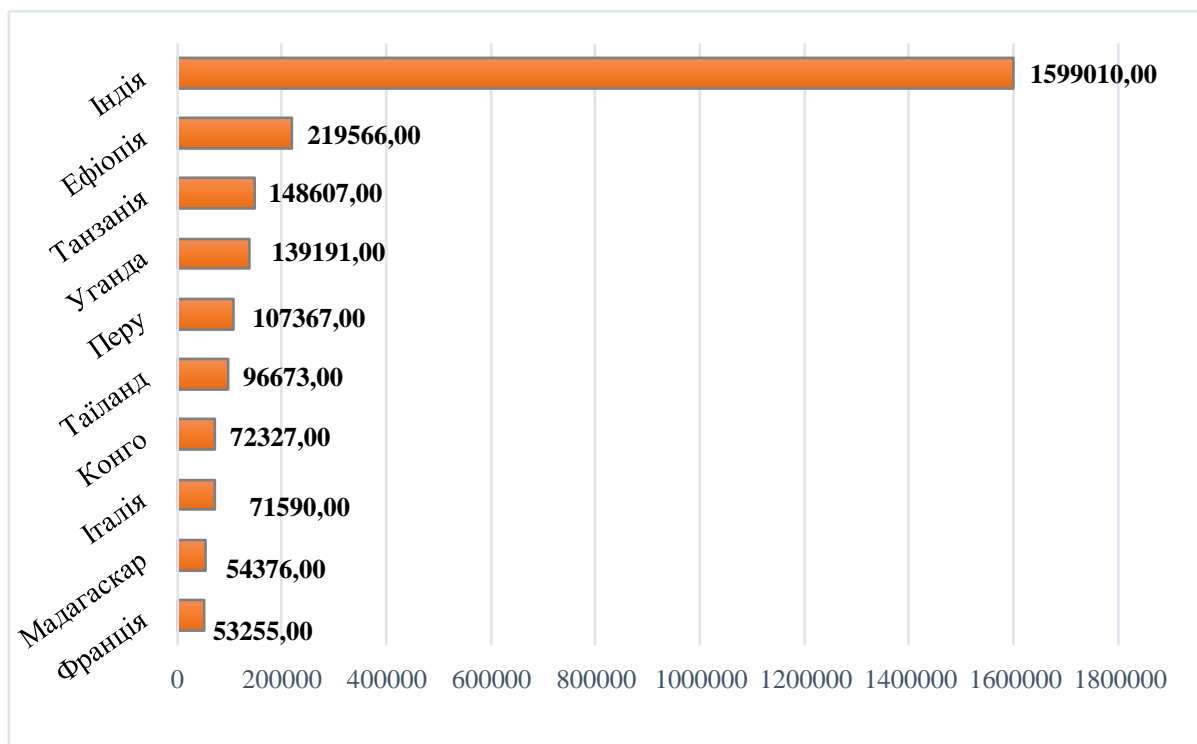


Рисунок 7 – Топ-10 країн з найбільшою кількістю органічних виробників

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, с. 58]

Протягом останніх років на внутрішньому споживчому ринку органічних продуктів в Україні спостерігалось розширення через основні мережі супермаркетів. Основні види органічної продукції, яка споживалася, були молоко та молочна продукція, круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння, овочі та фрукти, яйця, соки, напої, пасти, м'ясна продукція, прянощі та спеції, цукор,

олія, морозиво та інша продукція, до якої входять хлібобулочні та макаронні вироби, олія, мед, шоколад, чай та кава [241].

Оскільки пандемія COVID триває третій рік, вона продовжує змінювати спосіб життя та харчування. Питання здоров'я та самопочуття є головними для споживачів запобігання захворюванням і формування особистого імунітету. Попит на органічну продукцію різко зріс після початку пандемії навесні 2020 року.

Продажі органічних продуктів харчування зросли на 14 млрд дол. США у 2020 році. Очікується, що зростання продовжиться в найближчі роки, оскільки споживачі продовжуватимуть асоціювати органічні продукти з хорошим здоров'ям, здоровим харчуванням і самопочуттям. Завдання для галузі полягає в тому, щоб продажі органічних продуктів харчування відповідали потребам змінної поведінки споживачів. На продажі органічних молочних продуктів уже негативно вплинуло зростання продуктів рослинного походження. Залишаються проблеми з ланцюгом поставок, виникає конкуренція через стандарти сталого розвитку та маркування товару [230, с. 142].

Пандемія COVID-19 змінила глобальну індустрію органічних продуктів харчування. Деякі країни припинили експорт сільськогосподарської продукції, ввівши карантин. На потік органічних інгредієнтів продовжують негативно впливати високі витрати на транспортування та довший час доставки. Компанії з виробництва органічних продуктів харчування та фірми з виробництва інгредієнтів створили міжнародні ланцюжки поставок своєї сировини. COVID-19 показав, що виграють ті, хто зберігає свої ланцюжки поставок поблизу дому. Оператори, які покладаються на органічні інгредієнти з інших географічних регіонів, постраждали найбільше. Тому необхідно створювати локальні та регіональні ланцюги постачання [230, с. 140-141].

Рух до прозорості та відстежування в ланцюгах постачання сільськогосподарської продукції набуває імпульсу. Оскільки постачання органічних інгредієнтів/продуктів стає дедалі жорсткішим, зростають ризики шахрайства та фальсифікації. Застосовують інструменти відстеження для

підтримки цілісності органічних продуктів. Очікується, що технологія блокчейн відіграватиме ключову роль. Carrefour, найбільша в Європі мережа супермаркетів, уже використовує блокчейн, щоб забезпечити прозорість деяких своїх органічних продуктів під приватними марками. У 2021 р. в Китаї було запущено новий мобільний додаток (OrgHive) для органічних продуктів. OrgHive використовує технологію блокчейн для перевірки сертифікації органічних продуктів [230, с. 142].

Інтернет-магазини виграли від пандемії COVID-19. Amazon та Whole Foods Market скористалися переходом на «покупки вдома». Очікується, що найближчими роками роздрібні торговці візьмуть на себе більшу частку продажів органічних продуктів харчування. Великі звичайні продуктові мережі та спеціалізовані онлайн-магазини органічних продуктів завоюють значну частку ринку.

Рисунок 8 демонструє, що світовий ринок органічного сільського господарства протягом 2010-2021 рр. динамічно розвивався та збільшував свої показники, загалом протягом цього періоду ринок збільшився на 133,9 млрд євро (у 4 рази). Це пов'язано з тим, що ринок органічної продукції набуває все більшого попиту щороку серед усього населення світу.

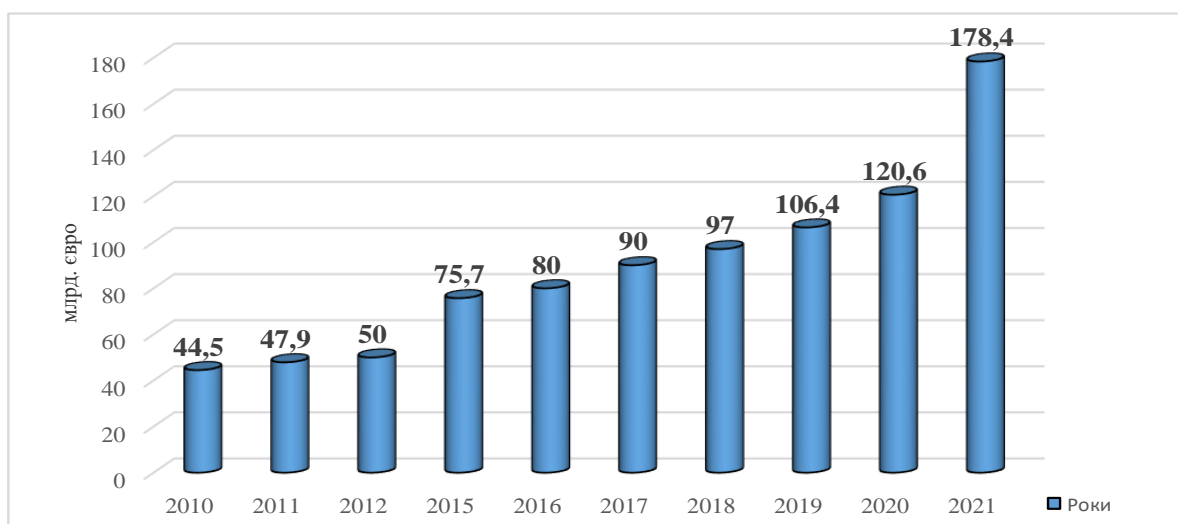


Рисунок 8 – Світовий ринок органічного сільського господарства  
у 2010-2020 рр., млрд євро

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, с. 19; 233, с.21; 234, с.19; 235, с. 19; 238, с. 23; 278]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Доречно буде розглянути розподіл роздрібних продажів по регіонам світу на світовому ринку органічного сільськогосподарського господарства (рис. 9). З рисунка видно, що лідирують Північна Америка та Європа (майже однакові частки у світі) – 44,5% (53717 млн євро) та 43,2% (52000 млн євро), на третьому місці – Азія, яка має частку 10,4% (12540 млн євро) та Океанія має найменший показник – 1,3% (1594 млн євро).

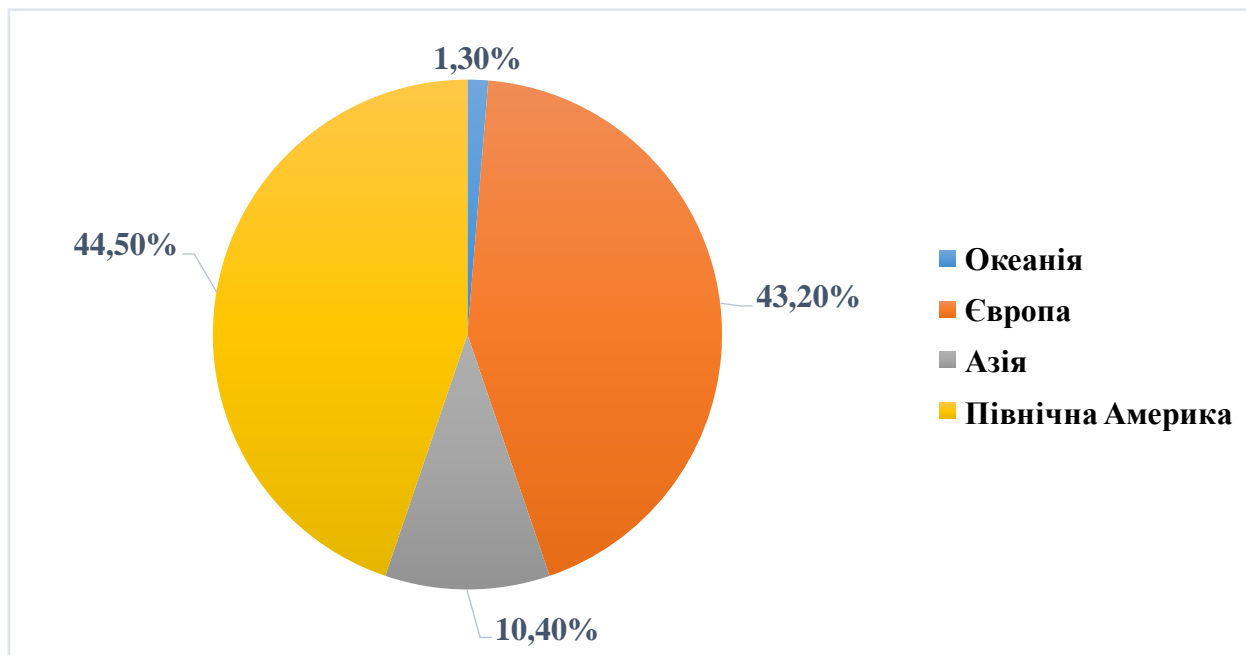


Рисунок 9 – Розподіл роздрібних продажів по регіонам світу на світовому ринку органічного сільськогосподарського господарства 2020 р., %

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, с. 65]

До країн з найбільшими ринками споживання органічних продуктів харчування належать (рис. 10): Сполучені Штати Америки – 41% від загальносвітових (49,5 млрд євро), Німеччина – 12% (15 млн євро), Франція – 11% (12,7 млн євро), Китай – 8% (10,2 млн євро), Канада – 4% (2,8 млн євро) та інші країни. До країн з найбільшими ринками органічних продуктів відносяться також Італія, Швейцарія, Великобританія, Іспанія та Австрія. А ось в Україні ринок споживання органічних продуктів склав лише 38 млн євро.

Найбільше поширення органічна продукція має серед економічно



розвинених країн з достатнім рівнем суспільного благополуччя та високим ВВП на душу населення.

Важливо відмітити, що попит на органічну продукцію відрізняється залежно від країни та стадії її економічного розвитку, адже органічна продукція є більш дорогою, тому населення країн, що розвиваються, часто не можуть просто дозволити собі придбати таку продукцію.

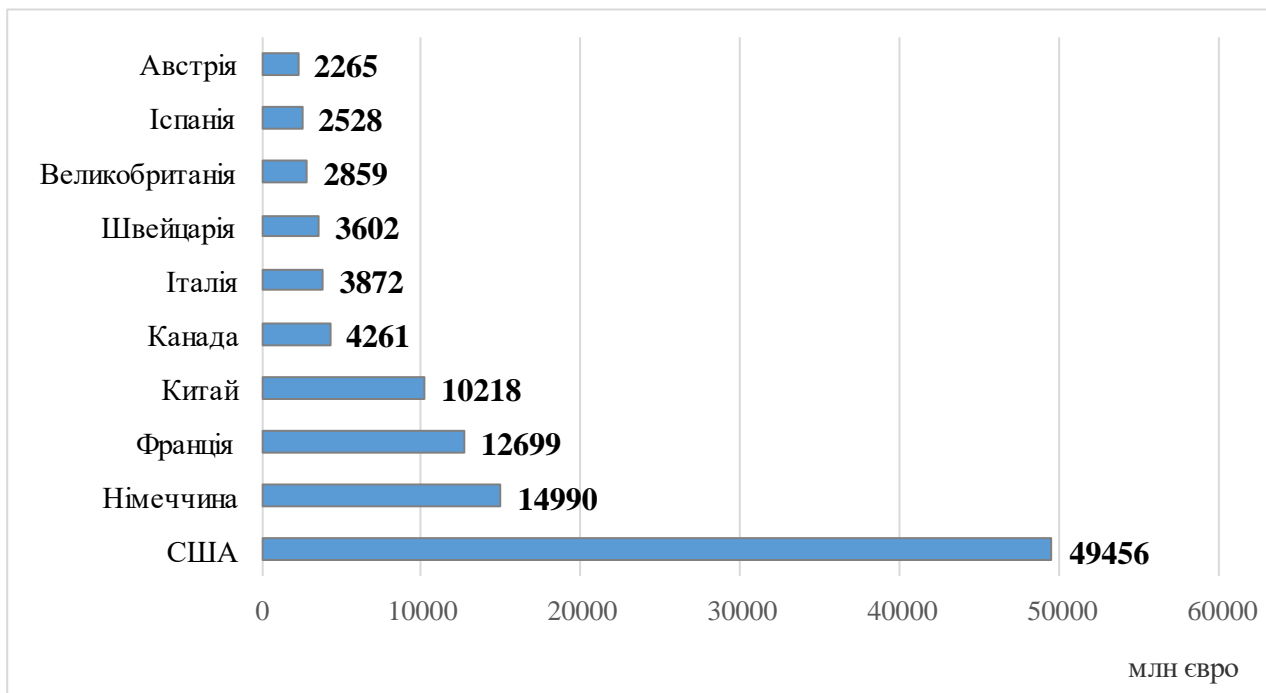


Рисунок 10 – Країни з найбільшим ринком споживання органічних продуктів харчування, млн євро

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, с. 66, 272]

Серед регіонів найвищий рівень споживання на душу населення органічних товарів у Північній Америці – 147,5 євро/чол., на другому місці Європа – 63,2 євро/чол., на третьому Океанія – 38,4 євро/чол., потім іде Азія – 2,7 євро/чол., на четвертому місці Латинська Америка – 1,2 євро/чол., та на останньому Африка – 0,01 євро/чол. [230, с. 65].

За 2015-2020 рр. спостерігається збільшення рівня споживання на душу населення. Мешканці Швейцарії та Данії витратили найбільше коштів на

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

органічні продукти харчування дала йдуть, Люксембург, Норвегія, Австрія Швеція, які у 2020 році витратили більш ніж 280 євро на душу населення. А і Україні рівень споживання органічної продукції на душу населення склав у 2020 р. – 1 євро (рис. 11).

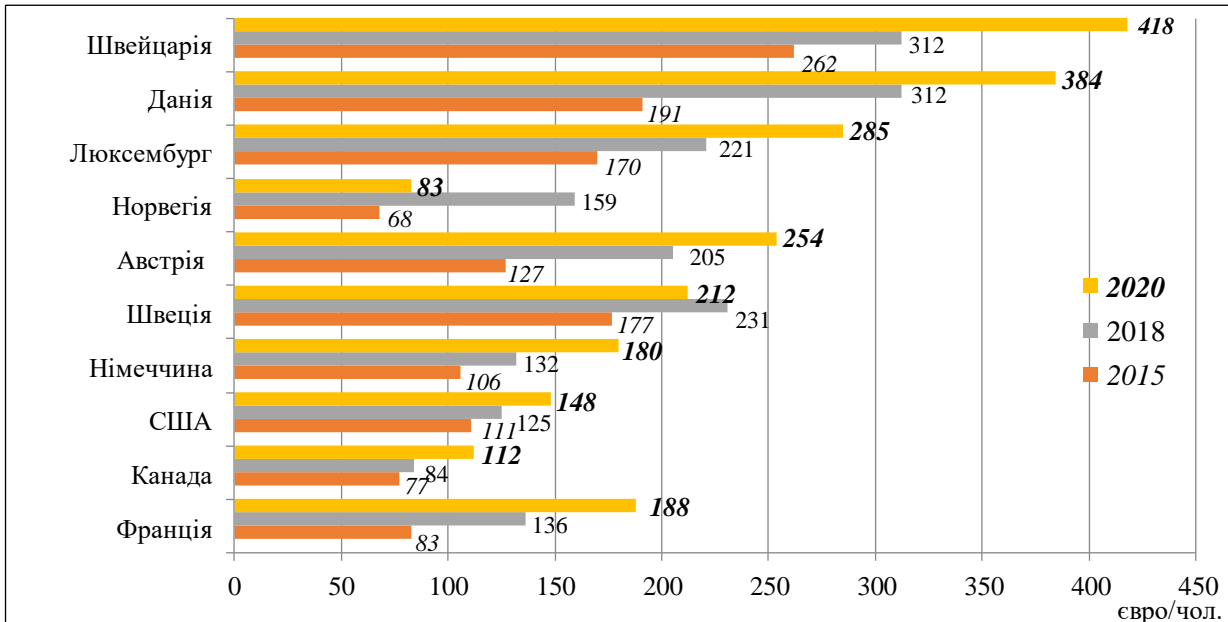


Рисунок 11 – Країни з найвищим рівнем споживання органічних продуктів харчування на душу населення, євро/чол.

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, с. 65; 235; 238]

Найбільша частка ринку органічної сільськогосподарської продукції є в економічно розвинених країнах з високим рівнем ВВП на душу населення. Тобто, чим вищий рівень ВВП на душу населення, тим більший попит на органічну сільськогосподарську продукцію фіксується в країні. Але це спостереження не є абсолютним показником, тому що, хоча рівень ВВП серед країн найвищий у Люксембурзі, найбільша частка ринку споживання органічних сільськогосподарських товарів була зафіксована у Швейцарії та Данії.

Попит на органічну продукцію, як можна побачити з попередніх даних, здебільшого формується в країнах, які досягли певного рівня розвитку, коли базові потреби населення вже задоволені і люди прагнуть покращити свій рівень життя та дбати про навколишнє середовище, не обмежуючи себе у потребах.

Тобто населення розвинених країн не лише має більш високу платоспроможність, через що може дозволити собі придбати дорожчу за традиційну органічну сільськогосподарську продукцію, а й розуміє, чому варто обирати саме такі товари, на відміну від більш дешевих ГМО-продуктів.

Розвиток органічного сільського господарства сприятиме розвитку сільських територій по всьому світу. Як вже зазначалося, більшість населення планети, що проживає у сільській місцевості, особливо в африканських та азійських регіонах, проживає на межі з бідністю або за цією межею. Розвиток локального фермерства, надання актуальної освіти для фермерів та підтримка з боку держави, міжнародних організацій, що сприяють розвитку органічного сільського господарства, допоможуть не лише покращити виробництво сільськогосподарської продукції, а й позитивно відобразиться на рівні життя людей.

Узагальнемо ключові індикатори регіонів світу стосовно виробництва та споживання органічних товарів (табл. 4).

У 2020 році в Африці було 2,1 млн га органічних сільськогосподарських угідь, що становить 0,2% від загальної сільськогосподарської площі даного регіону та 2,8% від світових органічних сільськогосподарських земель. Площа органічних сільськогосподарських угідь з 2000 р. вона зросла більш ніж на 2 млн га. 66% всіх органічних сільськогосподарських угідь було використано під багаторічні культури (майже 1,4 млн га), 30% – під орні культури (майже 620000 га), і менше 1% становили пасовища/пасовища (майже 915 га). У 2020 році понад 11,7 млн га було сертифіковано як органічне. Туніс та Ефіопія є країнами з найбільшою органічною площею 297137 га та 234648 га відповідно. В Африці було майже 834000 виробників органічної продукції. Країнами з найбільшою кількістю виробників органічної продукції є Ефіопія – 219566, Танзанія – 148607, Уганда – 139191 [230, с. 192-198].

Ключові індикатори розвитку органічного сільського господарства у  
регіонах світу, 2020 р.

Регіон	Органічна площа, млн га	Частка органічних площ від світових органічних с/г площ, %	Частка органічних площ від с/г площ континенту, %	Споживання на душу населення, євро	Органічні виробники	Найбільші виробники	Роздрібні продажі органічних товарів, млн євро	Експорт до ЄС і США, тонн
Африка	2,1	2,8	0,2	0,01	833986	Ефіопія 219566 Танзанія 148607 Уганда 139191	16	448513
Азія	6,1	8,2	0,4	2,7	1809628	Індія 1599010 Таїланд 97000	12540	762737
Європа	17,1	22,8	3,4	63,2	417977	Італія 71590 Франція 53255 Туреччина 52590 Іспанія 44493	52000	722846
Латинська Америка та Карибський басейн	9,9	13,3	1,4	1,2	270472	Перу 107367 Мексика 45954 Бразилія 24975	778	2557101
Північна Америка	3,7	5	0,8	147,5	22448	США 16476 Канада 5972	53717	145679
Океанія	35,9	47,9	9,7	38,4	15930	Папуа-Нова Гвінея 10159 Австралія 1829 Самоа 1919	1594	29343
<b>Світ</b>	<b>74,9</b>	<b>100</b>	<b>1,6</b>	<b>15,8</b>	<b>3369417</b>	<b>-</b>	<b>120647</b>	<b>4666220</b>

Джерело: складено авторами за даними [230, с. 37, 242, 245, 262, 294, 298, 326, 521-522]

Відносно Азії, то у 2020 році була доступна інформація про землекористування для 58% органічних сільськогосподарських площ, що складає 44,4% орних культур (понад 2,7 млн гектарів), 13,7% багаторічних культур (майже 844 000 гектарів) і 0,3% пасовищ (близько 17000 га). Площа

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

органічних сільськогосподарських угідь в Азії становила понад 6,1 млн га (0,4% відсотка від загальної сільськогосподарської площі в регіоні та 8,2 % від світових органічних сільськогосподарських земель). З 2001 року органічні землі зросли майже в 14 разів. З найбільшою органічною сільськогосподарською площею багато років є Індія 2657889 га та Китай 2435000 га. У 2020 році в Азії було зареєстровано понад 1,8 млн виробників органічної продукції. Країнами з найбільшою кількістю виробників органічної продукції є Індія – 1599010, Таїланд – 96673. Тільки у 2020 році в Азії було продано органічних продуктів на суму понад 12,5 млрд євро. Саме у Китаї продано органічних товарів понад 10,2 млрд євро, і це країна з четвертим за величиною ринком органічних продуктів у світі. Крім того, Японія має великий внутрішній ринок органічної продукції, який оцінюється в 1,4 млрд євро (2018 рік), а Південна Корея має ринок майже в 391 млрд євро [230, с. 215-221].

У 2020 році в Європі органічно обробляли 17,1 млн га (ЄС: 14,9 млн га), де майже 2,5 млн га приходить на Францію, за нею йдуть Іспанія – 2,4 млн га, Італія – 2,1 млн га, Німеччина – 1,7 млн га. Більше половини європейських органічних сільськогосподарських угідь знаходиться в цих чотирьох країнах. Органічні сільськогосподарські угіддя в Європі становлять 3,4 % від загальної сільськогосподарської землі регіону та 9,2% ЄС. У Європі (і в усьому світі) Ліхтенштейн має найвищу органічну частку усіх сільськогосподарських угідь – 41,6%, потім йде Австрія – 26,5%, Естонія – 22,4% і Швеція - 20,4%. У Європі 417977 виробників органічної продукції (майже 350 000 у Європейському Союзі), з найбільшою кількістю в Італії – 71590, Франції 53255; за межами ЄС – Туреччина 52590. З 2011-2020 рр. кількість виробників у Європі зросла на 44% (ЄС: +51%). У Європі було 84799 органічних переробників і 78262 в Європейському Союзі. Органічні роздрібні продажі в Європі оцінені в 52,0 млрд євро (44,8 млрд євро в Європейському Союзі). Європейський Союз – другий за величиною єдиний ринок для органічних продуктів після США. Німеччина є найбільшим ринком у Європі та другим у світі з роздрібних продажів – 14990 млн євро, далі йдуть Німеччина 14'990 млн євро, Франція – 12699 млн євро,

Італія – 3872 млн євро. З 2011 по 2020 рік вартість органічної продукції в Європі та Європейському Союзі зростає більш ніж удвічі. Європейські споживачі витрачали 63,3 євро/чол. в 2020 році (в ЄС 101,8 євро/чол.). За останнє десятиліття витрати споживачів на органічні продукти на душу населення подвоїлися. Найбільше на органічні продукти витрачали в Швейцарці та Данії – 418 та 384 євро відповідно. У всьому світі на країни ЄС припадає найвища частка продажів органічних продуктів харчування (Данія – 13,0%, Австрія – 11,3%, Швейцарія – 9,3%.) [230, с. 234-242].

У 2020 році в Латинській Америці та Карибському басейні (загалом у 44 країнах) було зареєстровано понад 9,9 млн га органічного виробництва. Це відповідало 1,4% загальної площі сільськогосподарських угідь у цьому регіоні. З органічних сільськогосподарських угідь у всьому світі 13,3% зареєстровано в Латинській Америці та Карибському басейні. З 2000 р. площа зростає більш ніж удвічі (приріст понад 6 млн га). Країнами з найбільшою площею органічних сільськогосподарських земель є Аргентина – 4453639 га, Уругвай – 2742368 га і Бразилія – 1319454 га. Країнами з найвищою часткою органічної продукції у 2020 році був Уругвай з 19,6% Французька Гвіана – 11,3%, Домініканська Республіка – 4,8%. У 2020 році в Латинській Америці та Карибському басейні було зареєстровано 270472 виробників органічної продукції. Країнами з найбільшою кількістю виробників є Перу – 107367, Мексика – 45954 і Бразилія – 24975. Органічні роздрібні продажі в Латинській Америці та Карибському басейні оцінені в 778 млн євро. Споживачі витрачали 1,2 євро/чол. на органічні товари в 2020 році [230, с. 275-281].

В Північній Америці площа органічних сільськогосподарських угідь становила понад 3,7 млн га (0,8% від загальної сільськогосподарської площі в регіоні). Площа органічного виробництва становить 5,0% світових органічних сільськогосподарських угідь. У Канаді органічних сільськогосподарських угідь – 1417612 га (2,4%), а в США – 2326551 (0,6%). В даному регіоні було 22448 виробників, більшість із них у Сполучених Штатах – 73,4% (16476), а в Канаді – 5972. Північна Америка залишається протягом багатьох років з найбільшим

органічним ринком, який у 2020 році склав понад 53717 млн євро. Споживання органічних товарів на душу населення у США у 2020 році становило 147,5 євро, а в Канаді – 112 євро. Органічна частка загальних роздрібних продажів у Канаді склала 3,3%, а в США – 6,0% [230, с. 292-296].

В Океанії у 2020 р. площа органічних сільськогосподарських угідь становила понад 35,9 млн га (більшість з яких розташована в Австралії – 35,7 га), що становило 9,7% загальної сільськогосподарської площі в регіоні. Найбільша частка органічної сільськогосподарської землі в Самоа – з 14,5% всіх сільськогосподарських угідь під органічним виробництвом регіону, далі йде Австралія з 9,9% та Папуа Нова Гвінея – 6,1%. У регіоні було 15930 виробників органічної продукції, з найбільшою кількістю виробників у Папуа Новій Гвінеї – 10159, Самоа – 1919 та Австралії – 1829. У 2020 році загальний органічний ринок регіону становив майже 1,6 млрд євро (найбільший в Австралії – 1,4 млрд євро, Новій Зеландії – 172 млн євро). Споживання органічних продуктів в Австралії становило 55 євро на душу населення, в Новій Зеландії – 33 євро/чол. [230, с. 307-310].

Підсумовуючи дані таблиці 4, можна сказати, що в Океанії найбільша частка світових сільськогосподарських площ серед усіх регіонів світу – 9,7% і найбільша частка світових органічних сільськогосподарських площ – 47,9%. Щодо найменшої частки органічних і загальних сільськогосподарських площ – Африка (2,8% та 0,1% відповідно). Роздрібні органічні продажі найбільші у Північній Америці та Європі – 53717 млн євро та 52000 млн євро. Органічних виробників найбільша кількість у Азії та Африці, займають 24% та 53% від загальних виробників у світі. Щодо експорту органічних сільськогосподарських товарів до ЄС та США, то на першому місці – Латинська Америка (54% від світового обсягу) та Азія – 16%.

Одна з найбільших тенденцій на сьогоднішній день, що на товари, які відповідають стандартам, триває стійке зростання як площі землі так і у виробництві (рис. 10, табл. 5).

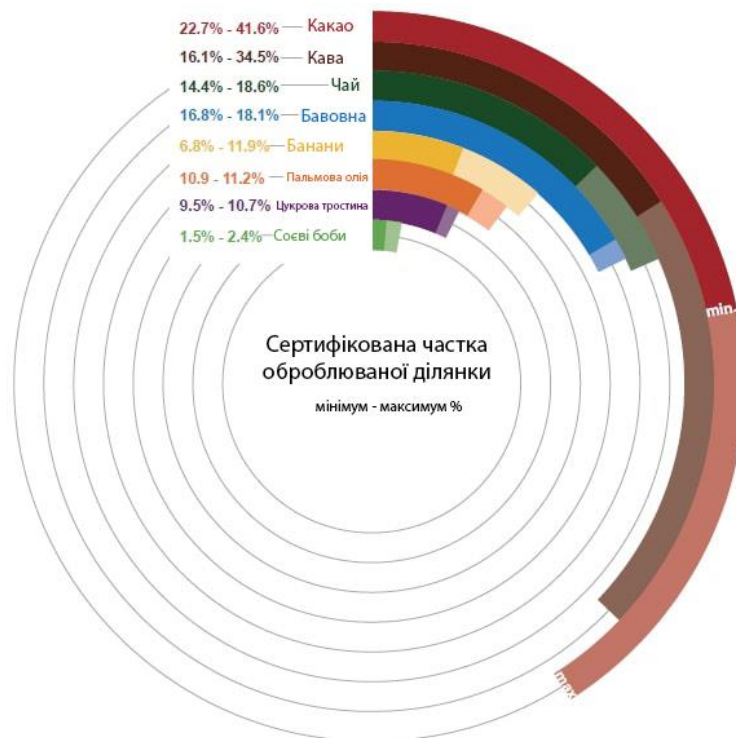


Рисунок 10 – Площі органічних земель, що відповідають стандартам по деяким культурам [227, с. 16]

Чотири з 14 стандартів сертифікували виробництво бананів, а саме Fairtrade International, GLOBALG.A.P., Organic і Rainforest Alliance. Разом вони сертифікували щонайменше приблизно 353 445 га, що становить 6,8% загальної площі бананів. Якщо припустити, що серед чотирьох стандартів немає подвійної сертифікації, їх загальна сертифікована площа становитиме 615 512 га, що становить 11,9% загальної площі бананів (рис. 10). У 2015–2019 роках мінімальна сертифікована площа бананів зросла на 21,5%. GLOBALG.A.P. з 322 817 га сертифікувала найбільшу площу бананів, що становить 6,2% від світової площі бананів. Rainforest Alliance досяг найвищого зростання за чотири роки; його сертифікована площа бананів зросла більш ніж наполовину з 2015 року (+69,9%), досягнувши 186 363 га у 2019 році. Fairtrade досягла найбільшого



зростання за рік; його сертифіковані бананові площі зросли на 14,0% з 2018 року, досягнувши 46 887 га в 2019 році [227, с. 6].

Чотири з 14 стандартів сертифікували виробництво какао, а саме Fairtrade International, Organic, Rainforest Alliance та UTZ. Разом вони сертифікували щонайменше 2,8 млн га, що становить 22,7% світових площ какао. Якщо припустити, що серед чотирьох стандартів не було подвійної сертифікації, їх загальна сертифікована площа становитиме 5,1 млн га, що становить 41,6% світових площ какао (рис. 10). У 2015–2019 роках мінімальна сертифікована площа какао зросла на 53,2%. З 2,5 млн га UTZ сертифікувала найбільшу площу какао, що становить 20,8% світових площ какао. Fairtrade International досягла як найвищого зростання за чотири роки, так і за один рік; її сертифіковані площі какао зросли більш ніж удвічі з 2015 року (+140,8%) і зросли на 16,5% з 2018 року, досягнувши 1,4 мільйона гектарів у 2019 році [227, с. 7].

П'ять із 14 стандартів сертифікували виробництво кави, а саме 4C, Fairtrade International, Organic, Rainforest Alliance та UTZ. Разом вони сертифікували принаймні 1,8 млн га, що становить 16,1% світового виробництва кави. Якщо припустити, що серед п'яти стандартів немає подвійної сертифікації, їх загальна сертифікована площа становитиме 3,8 млн га, що становить 34,5% світової площі кави (рис. 10). У 2015–2019 роках мінімальна сертифікована площа кави зменшилася на 31,5%. Вперше з 2015 року Fairtrade International сертифікувала найбільшу кавову площу – 1 млн га, що становить 9% світових кавових площ. UTZ досяг найвищого чотирирічного зростання; її сертифікована кавова площа зросла приблизно на третину з 2015 року (+31,2%), досягнувши 720 250 га у 2019 році. Fairtrade досягла найбільшого зростання за рік; її сертифікована кавова площа зросла на 4,1% з 2018 року, досягнувши 1 млн га у 2019 році [227, с. 7].

Три з 14 стандартів сертифікували виробництво сої, а саме Organic, ProTerra Foundation і RTRS. Разом вони сертифікували щонайменше 1,8 млн га, що становить 1,5% світового посіву сої. Якщо припустити, що серед трьох стандартів не було подвійної сертифікації, їх загальна сертифікована площа становитиме 2,9 млн га, що становить 2,4% світової площі сої (рис. 10). У 2015–

2019 роках мінімальна сертифікована площа сої зменшилася на 27,9%. RTRS сертифікувала найбільшу площу сої – 1,1 млн га, що становить 0,9% світового посіву сої. RTRS також досягла найвищого зростання за чотири роки; її сертифікована площа з 2015 року зросла вдвічі (+51,4%). Organic досягла найвищого річного зростання; його сертифікована площа зросла на 11,3% з 2018 року, досягнувши 717 050 га у 2019 році [227, с. 8].

Чотири з 14 стандартів сертифікували виробництво чаю, а саме Fairtrade International, органічний, Rainforest Alliance та UTZ. Разом вони сертифікували щонайменше 729 021 га, що становить 14,4% світової площі чаю. Якщо припустити, що серед чотирьох стандартів немає подвійної сертифікації, їх загальна сертифікована площа становитиме 943 109 га, що становить 18,6% світової площі чаю (рис. 10). У 2015–2019 роках мінімальна сертифікована площа чаю зросла на 30,2%. Rainforest Alliance сертифікував найбільшу площу чаю – 613 582 га, що становить 12,1% світової площі чаю. Organic досягла найвищого зростання за чотири та один рік; його сертифікована площа подвоїлася з 2015 року (+106,1%) і зросла на 46% з 2018 року, досягнувши 153 695 га в 2019 році [227, с. 8].

Три з 14 стандартів сертифікували виробництво пальмової олії, а саме Organic, Rainforest Alliance та RSPO. Разом вони сертифікували принаймні 3,1 млн га, що становить 10,9% світових площ пальмової олії. Якщо припустити, що серед трьох стандартів не було подвійної сертифікації, їх загальна сертифікована площа була б лише незначно вищою і становила б 3,2 млн га, що становить 11,2% світової площі пальмової олії (рис. 10). У 2015–2019 роках мінімальна сертифікована площа олійної пальми зросла на 10,8%. RSPO сертифікував майже всю цю площу пальмової олії: 3,05 млн га, що становить 10,8% світової площі пальмової олії. Rainforest Alliance досяг найвищого зростання за чотири роки; її сертифікована площа збільшилася більш ніж удвічі з 2015 року (+121,7%) і зросла на 21,2% з 2018 року, досягнувши 110 503 га в 2019 році [227, с. 8].

Аналізуючи таблицю 5, можна зробити висновок, що найбільша частка від загального виробництва по бананам та чаю належить стандарту Rainforest, по

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

какао – UTZ, соєвим бобам – RTRS, каві – 4C. Найбільше зростання протягом 2015-2019 рр. по бананам відбулось за стандартом Rainforest (63,3%), по какао та каві – Fairtrade – 145,4% та 47% відповідно. Найбільше зростання виробництва соєвих бобів та чаю було за стандартом Organic [227, с. 35].

Таблиця 5

Обсяги загального виробництва сільськогосподарських товарів та  
виробництва за стандартами, 2019 р.

С/г товари	Стандарт	Загальне виробництво, т	Частка від загального виробництва, %	Зростання виробництва 2018-2019 рр., %	Зростання виробництва 2015-2019 рр., %
Банани	Rainforest	9242453	7,9	9,9	63,3
	Fairtrade	1236127	1,1	23,0	53,1
	Organic	1871241	1,6	2,5	51,1
Какао	Rainforest	439503	7,9	8,7	-16
	Fairtrade	618633	11,1	15,3	145,4
	Organic	262286	4,7	64,8	65,0
	UTZ	1337340	23,9	-16,4	45,7
Кава	Rainforest	669698	6,7	2,2	28,2
	4C	1606821	16,0	24,9	-38,9
	Fairtrade	824404	8,2	10,6	47,0
	Organic	370006	3,7	-9,3	9,0
	UTZ	1083649	10,8	-1,7	31,9
Соєві боби	Organic	170522	0,5	18,7	102,1
	ProTerra	2988374	0,9	-14,9	-23,1
	RTRS	4053747	1,2	-9,2	69,1
Чай	Rainforest	1329320	20,5	9,9	28,6
	Fairtrade	183630	2,8	-3,2	-10,7
	Organic	406709	6,3	68,4	167,9
	UTZ	142271	2,2	18,8	64,9

*Джерело:* складено авторами за даними [227, С. 257]

Слід зазначити, що порівняти статистичні дані по регіонам та країнам залишається досить проблематичним через відсутність офіційної статистичної

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

інформації та конфіденційності даних урядів, організацій приватного сектору, компаній про розвиток торгівлі органічними сільськогосподарськими товарами, тому наведемо дані по деяким країнам світу (табл. 6).

Таблиця 6

Ринок органічних продовольчих товарів в деяких країнах світу

Країни	Виробники органічних с.г. товарів	Експортери органічних с.г. товарів	Роздрібний продаж органічних с.г. товарів (риннок споживання), млн євро	Частка роздрібного продажу органічних продовольчих товарів, %	Споживання на душу населення органічних с.г. товарів, євро/чол.	Об'єми експорту органічних с.г. товарів, млн євро
Австралія (2018)	1829	299	1422	-	55	433,6 (2018)
Австрія (2020)	24480	4	2265	11,3	254	-
Канада (2020)	5972	14	4261	3,3	112	416
Китай (2020)	13318	201	10218	-	7	805,9
Франція (2020)	53255	-	12699	6,5	188	887
Індія (2020)	1599010	-	186 (2017)	-	0	911,4
Італія (2020)	71590	885	3872	3,5	64	2619
Ефіопія (2020)	132851	42	13(2015)	-	0	181,1(2015)
Мексика (2020)	45954	-	-	-	-	372,5(2013)
Греція (2020)	29869	40	66 (2017)	0,3 (2017)	6 (2017)	-
Уганда (2015)	58537	19	-	-	-	49,6
Нідерланди (2020)	1937	132	1072	4,3	63	928 (2013)
Нова Зеландія (2020)	685	119	172	3,3	78	238,4
Іспанія (2020)	44493	138	2528	2,5	53	1165
Швеція (2020)	5489	15	2153	8,7	212	117 (2018)
Швейцарія (2020)	7561	32	3602	10,8	418	-
США (2020)	16476 (2019)	-	49456	6	148	566,6
Україна (2020)	419	-	38	-	1	178,6
В'єтнам (2020)	17174	60	-	-	-	293,3
Німеччина (2020)	35396	1349	14990	6,4	180	-

*Джерело:* складено авторами за даними [230, с. 59-62, 271-272]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Аналізуючи таблицю 6, можна стверджувати, що лідерами за кількістю виробників органічних сільськогосподарських товарів є Індія – 1599010, Ефіопія – 132851 та Італія – 71590, Франція – 53255. В Україні налічувалось в 2020 р. – 419 сільськогосподарських виробників. Найбільшими експортерами органічних сільськогосподарських товарів є Німеччина (1349), Італія (855), Австралія (299), Китай (201) та Нідерланди (132). Першими в роздрібних продажах органічних продовольчих товарів є США, Німеччина, Китай, а щодо частки роздрібного продажу органічних сільськогосподарських товарів, то лідерами є Австрія – 11,3%, Швейцарія – 10,8%, Швеція – 8,7% та Франція – 6,5%. Споживання на душу населення органічних сільськогосподарських товарів, найбільше у Швейцарії, Австрії та Швеції, показник перевищує у всіх цих країнах 200 євро на чоловіка. Значні об'єми експорту органічних сільськогосподарських товарів у Італії – 2619 млн євро, Новій Зеландії – 1200 млн євро, Нідерландах – 928 млн євро, Індії – 911,4 млн євро, Франції – 887 млн євро та Китаї – 805,9 млн євро.

Аналізуючи структуру експорту сільськогосподарських товарів та експортерів органічних сільськогосподарських товарів, виявлено, що органічний ринок перебуває на стадії розвитку (рис. 11).

Слід зазначити, що порівняти статистичні дані по країнам залишається досить проблематичним через відсутність офіційної статистичної інформації з експорту органічних сільськогосподарських товарів з багатьох країн світу, але використовуючи дані FiBL (Швейцарія) та на основі наших розрахунків можна зазначити, що основними експортерами органічних сільськогосподарських товарів є Італія – 4,83% від експорту сільськогосподарських товарів. Уганда, Індія, Швейцарія мають невеликий експорт сільськогосподарських товарів порівняно з іншими країнами, але їх частка експорту органічних товарів складає в Уганді – 2,99%, Індії – 2,34%, Швейцарії – 2,2%. Далі йдуть країни, яких частка складає менше 2%, а саме Іспанія – 1,79%, Данія – 1,76%, Мексика – 1,5%, Австралія – 1,4%, Нідерланди 0,08%, Китай – 1,03%, В'єтнам – 1% та Україна – 0,77%, США – 0,33%.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

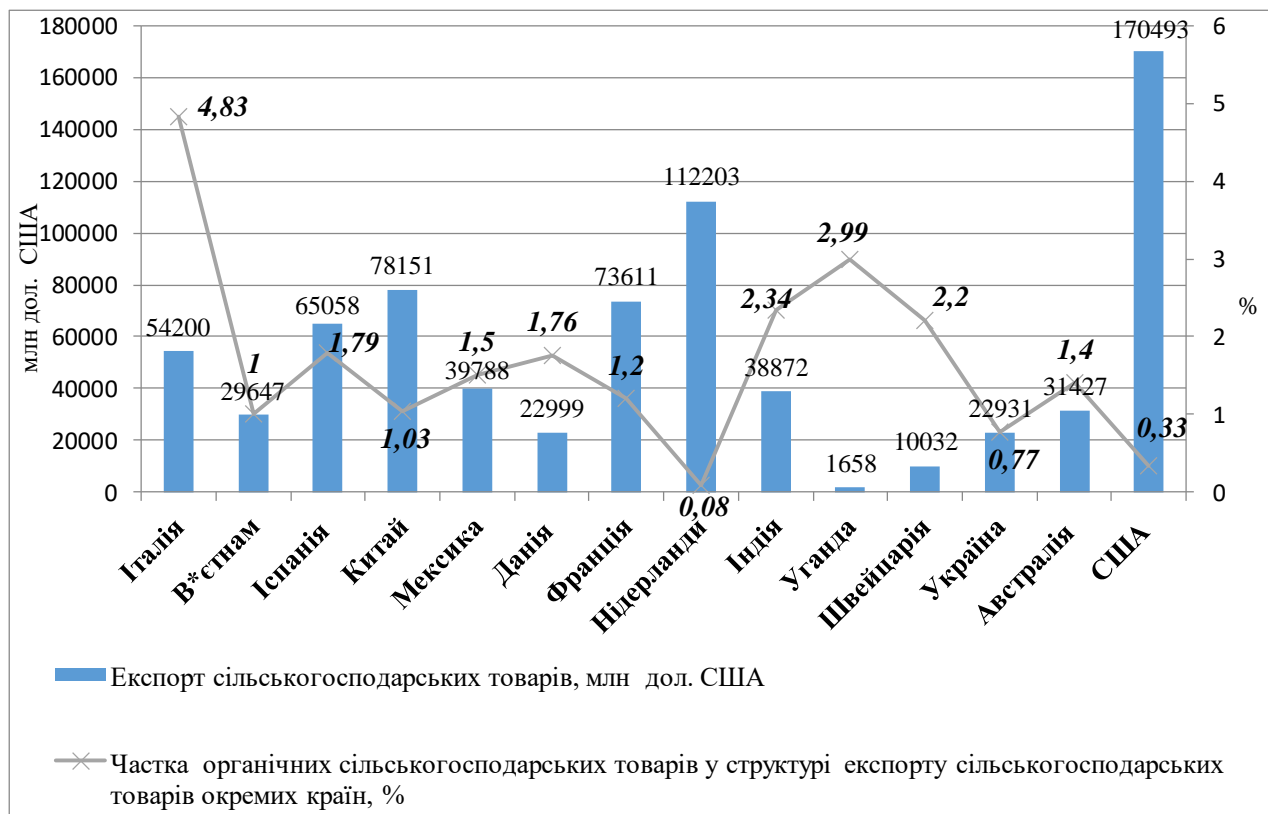


Рисунок 11 – Частка органічних товарів у структурі експорту сільськогосподарських товарів окремих країн, 2020 р.

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, с. 67-68; 243]

Розвинені країни є більше споживачами органічних товарів, ніж експортерами. Так, наприклад, частка роздрібних продажів показує важливість органічного ринку в даній країні. Найвищі частки ринку були досягнуті в Данії – 13 % (найвища частка органічного ринку в світі), Австрії – 11,3%, Швейцарії – 10,8, Люксембурзі – 9,1%, Швеції – 8,7% [230, с. 257].

Незважаючи на те, що у провідних експортерів частка органічних товарів у структурі експорту сільськогосподарських товарів складає від 1% до 5%, значення органічних сільськогосподарських товарів зростає з кожним роком.

У більшості регіонів Африки, Азії та Латинської Америки органічна сільськогосподарська продукція виробляється виключно на експорт. Навіть в Індії, Ефіопії, Танзанії, Уганді, Перу, де багато виробників органічної сільськогосподарської продукції мають високу експортну орієнтацію.

Попит на органічні продовольчі товари спостерігається у населення віком

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

40-49 років (4,58 млн чол.) та сімей з дітьми до 7 років (7,25 млн чол.). Ці групи людей мають краще матеріальне становище і більш відповідально ставляться до здоров'я. Споживачі органічної продукції розраховують, що ці товари корисні для здоров'я та екологічно безпечні, мають кращу якість і вищі смакові якості, не містять генетично модифікованих організмів, токсичних та шкідливих речовин [244]. Узагальнену картину світового ринку органічних сільськогосподарських товарів представлено в таблиці 7.

Таблиця 7

Ключові показники та країни-лідери на ринку органічного сільського  
господарства

<b>Показники</b>	<b>Світ</b>	<b>Країни-лідери</b>
Країни, котрі представляють дані про сертифіковане сільське господарство	2020 р.: 190 країн 2015 р.: 179 країн 2010 р.: 160 країн, 1999 р.: 86 країн	Нові країни: Бруней, мис Верде, Гонконг, Кувейт, Монако, Сьєрра-Леоне, Сомалі
Загальна площа земель, зайнятих під органічне сільське господарство	2020 р.: 74,9 млн га 2015 р.: 50,9 млн га 2010 р.: 37,0 млн га 1999 р.: 11 млн га	Австралія (35,7 млн га) Аргентина (4,5 млн га) Уругвай (2,7 млн га)
Частка земель органічного сільського господарства від загальної площі земель сільськогосподарського призначення	2020 р.: 1,6% 2015 р.: 1,1% 2010 р.: 0,9%	Ліхтенштейн (41,6%) Австрія (26,5%) Естонія (22,4%)
Зростання органічних сільськогосподарських площ 2019/2020	3 млн га; +4,1%	Аргентина 781000 га (+21%) Уругвай 589000 га (+28%) Індія 359000 га (+16%)
Кількість господарств з виробництва органічної сільськогосподарської продукції	2020 р.: 3,4 млн 2015 р.: 2,4 млн. 2010 р.: 1,6 млн. 1999 р.: 200 000	Індія (15999010) Ефіопія (219566) Танзанія (148607)
Доходи з продажу органічних сільськогосподарських товарів	2020 р.: 137,7 млрд дол. США чи 120,6 млрд євро 2015 р.: 81,6 млрд дол. США чи 75,7 млрд євро 2010 р.: 59,1 млрд дол. США чи 44,5 млрд євро; 1999 р.: 15,2 млрд дол. США	США (56,5 млрд дол. США, 49,5 млрд євро) Німеччина (17,3 млрд дол. США, 15 млрд євро) Франція (6,1 млрд дол. США, 14,5 млрд євро)

Споживання органічних сільськогосподарських товарів на душу населення	2020 р.: 18 дол. США чи 15,8 євро 2015 р.: 11,1 дол. США чи 10,3 євро 2010 р.: 8,6 дол. США чи 6,5 євро	Швейцарія (477 доларів США, 418 євро) Данія (438 доларів США, 384 євро) Люксембург (325 доларів США, 285 євро)
Кількість країн з законодавством щодо органічного виробництва	2020 р.: 76 країн 2015 рік: 87 країн 2010 рік: 74 країни	
Кількість філіалів IFOAM – Organics International	2020 р.: 714 філіалів	Німеччина (79 філіалів) Китай (46 філіалів) США (41 філіал) Індія (40 філіалів)

*Джерело:* побудовано авторами за даними [230, 233-236]

Отже, можна сміливо стверджувати, що органічне сільське господарство продовжує набувати все більшої популярності – споживчий попит зростає, і жодних ознак його уповільнення немає.

Органічне виробництво – форма господарювання, яка надзвичайно сприятлива для сталого соціально-економічного та екологічного розвитку. Застосування органічних методів і технологій у сільському господарстві одночасно вирішує проблеми деградації довкілля та збідніння суспільства, і, тим самим, розширює можливості для міжнародного експорту.

Переваги органічного сільського господарства включають: для розвинених країн (захист навколишнього середовища, збільшення біорізноманіття, зменшення споживання енергії та викидів CO<sub>2</sub>) і для країн, що розвиваються, таких як Індія (ефективне використання ресурсів, збільшення врожайності, захист навколишнього середовища та біорізноманіття тощо) [245].

В Україні розвиток виробництва органічної харчової продукції розпочалося наприкінці 1970-х років, проте законодавча діяльність стартувала лише у 2007 року. На сьогоднішній день органічне виробництво в Україні регулюється Законом України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (№ 2496-VIII, від



10.07.2018, зі змінами та доповненнями № 2246-IX від 12.05.2022) [212], а також відповідними підзаконними нормативно-правовими актами.

В країнах Європи до органічного виробництва та органічних харчових продуктів застосовуються різні терміни: органічний, біологічний, екологічний. Застосування різних термінів пов'язано з національними, мовними та історичними особливостями. В Україні застосовується виключно термін «органічний», що визначено законодавством про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції.

За даними оперативного моніторингу, проведеного Мінагрополітики шляхом опитування органів іноземної сертифікації, які сертифікували органічне виробництво та обіг органічної продукції в Україні відповідно до стандарту, еквівалентного Регламенту Ради (ЄС) № 834/2007, та NOP (США), станом на 31.12.2021 загальна площа сільськогосподарських угідь, зайятих під органічним виробництвом та перехідного періоду, склала 422 299 га (1% від загальної площі земель сільськогосподарського призначення України), в тому числі площа сільськогосподарських угідь з органічним статусом – 370 110 га, площа сільськогосподарських угідь перехідного періоду – 52 189 га. Загальна кількість операторів становила 528, включаючи 418 сільськогосподарських виробників [241] (рис. 12, 13).

Навесні 2021 р. український уряд видав постанову «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року», в якій поставлені дві основні мети: збільшити до 2030 р. не менш ніж 3% органічні сільськогосподарські угіддя і це склало б 1,5 млн га (у 2022 р. – 1%, що складає 423 тис. га) та експорт органічної продукції до 1 млрд дол. США до 2030 року.

(у 2022 р. – 220 млн дол. США). Найбільшими за обсягом експорту є зерно кукурудзи, соя, пшениця та соняшник.

В Україні є органи з органічного інспектування, які акредитовані в межах органічного регламенту ЄС. Найбільший з цих органів – «Органік Стандарт», який у 2020 р. інспектував в Україні майже 400 з 528 органічних підприємств. Споживання органічних продуктів в Україні останніми роками стабільно зростає, а

саме сертифіковані продукти згідно з органічним регламентом ЄС: з одного боку імпортовані з ЄС, з іншого – органічні продукти, вирощені та вироблені в Україні [246].

Сільськогосподарські підприємства та площі поширені по всій території країни. Найбільші зайняті під органічне виробництво площі, розташовані на південному сході уздовж узбережжя Чорного моря – на територіях, які особливо постраждали від війни у квітні 2022 р., а також у центрі та на заході України. Основні площі під органічними зерновими та олійними культурами лежать на півдні та на північному сході.

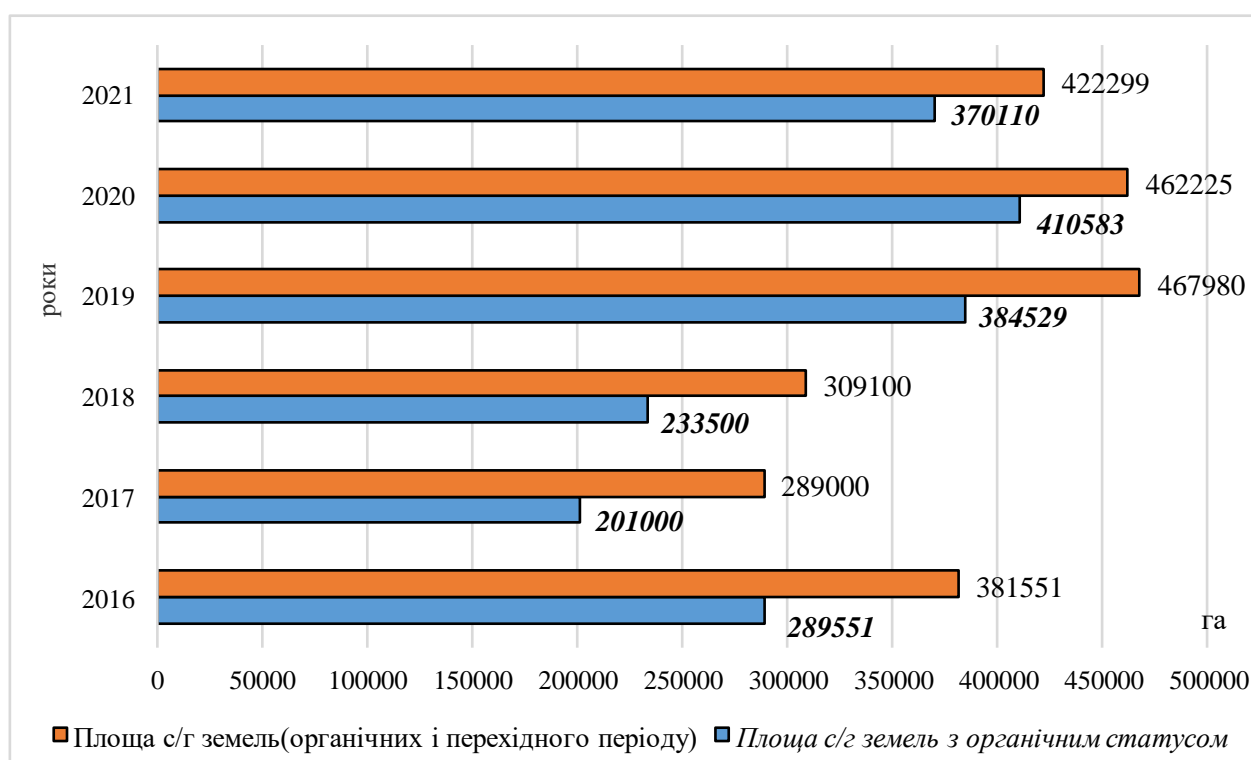


Рисунок 12 – Площа земель, зайнятих під органічне виробництво в Україні, 2016-2021 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [240]

Даний рисунок демонструє, що з 2016-2021 рр. відбулося зростання площі сільськогосподарських земель з органічним статусом на 80559 га (на +27%) та площі сільськогосподарських земель органічних і перехідного періоду на 40748 га (+10%). Землі перехідного періоду – це землі, які протягом 2-3 років не оброблялися. В результаті такого природного відновлення агрохімічний стан

земель стабілізується та покращується природним шляхом без втручання людини.

В 2021 році Україна увійшла у Топ-25 країн світу з найбільшою площею органічних угідь та в Топ-20 країн Європи [247]. За площею органічних земель Україна займає 21 місце у світі з показником 422,9 тис. га. Загальна кількість усіх операторів у 2021 році сягнула 528 сертифікованих за стандартом, що еквівалентний органічному законодавству ЄС та NOP (США) (рис. 13).

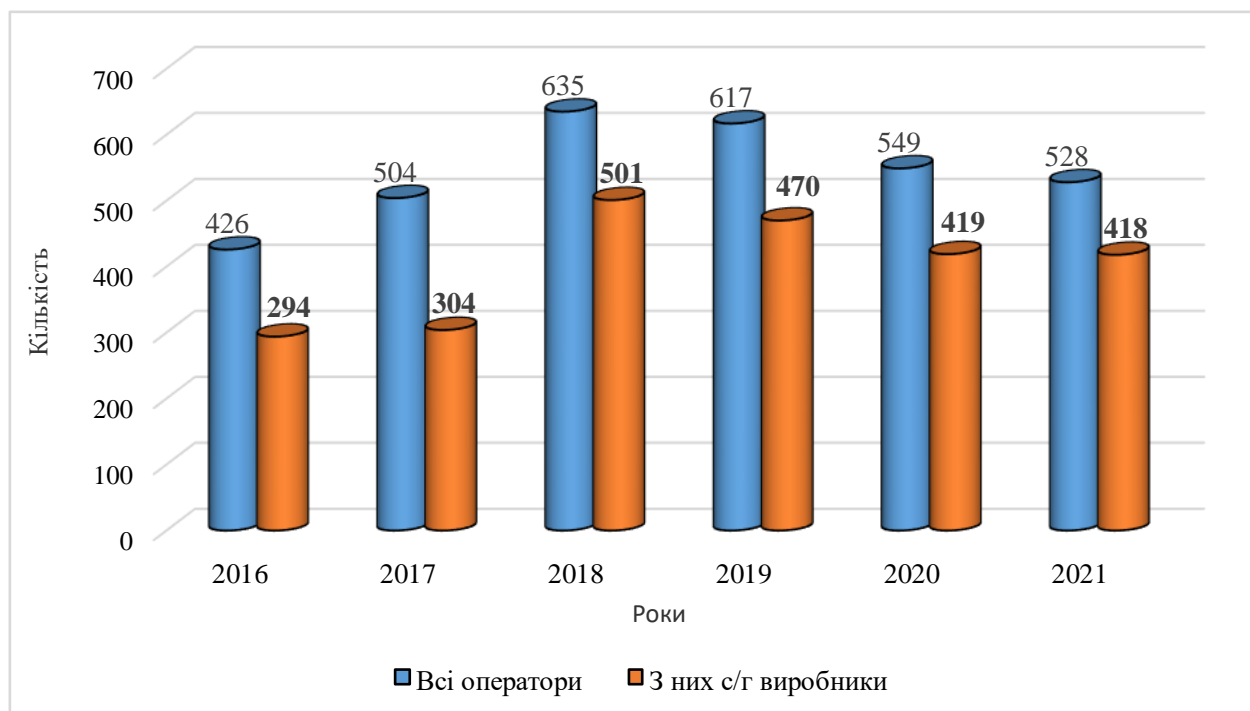


Рисунок 13 – Кількість органічних операторів та сільськогосподарських виробників в Україні, 2016-2021 рр.

*Джерело:* побудовано авторами за даними [240]

Протягом 2016-2021 рр. кількість органічних операторів (підприємець, який займається виробництвом та/або обігом продукції відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції) збільшилась на 102 (+23,9%), а сільськогосподарських виробників на 124 (+42,2%). Спостерігаються значні регіональні відмінності у розвитку органічного сільськогосподарства в Україні. Так, станом на 2021 р. найбільше органічних сільськогосподарських операторів зареєстровано у Київській (73), Вінницькій (52), Полтавській (41), Одеській (37), Житомирській, Львівській,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Волинській (по 27 у кожній), Дніпропетровській (24), Рівненській та Миколаївській (по 22), Харківській (19), Хмельницькій та Черкаській (по 17), Івано-Франківській (16) областях. Цей показник найменшого значення набув у Закарпатській та Ужгородській (по 13 у кожній), Сумській (14), Тернопільській (11), Чернігівській (8), Кіровоградській (6) областях [240].

Продажі органічної продукції на внутрішньому ринку України мають тенденцію до зростання. Так, протягом 2018-2020 рр. обсяги органічної продукції на внутрішньому ринку України зросли на 45,9 %, якщо говорити за грошовий еквівалент, то вартість продажів збільшилась на 57,1%. Частка продажу органічної продукції на внутрішньому ринку від продажу на зовнішньому та внутрішньому ринку органічної продукції у 2021р. склала 3,7% (табл. 8).

Таблиця 8

### Продажі органічної продукції на внутрішньому ринку України

Показник	Одиниці виміру/рік	рік				Темпи змін 2021 до 2018, %	Частка продажу органічної продукції на внутрішньому ринку від продажу на внутрішньому і зовнішньому ринках органічної продукції у 2021 р., %
		2018	2019	2020	2021		
Обсяги	тонн	6700	7350	7850	9780	45,9	3,7
Вартість	млн дол. США	21	24	25	33	+57,1	26

*Джерело:* складено авторами за даними [240]

Виробництво органічної продукції рідше залучає вітчизняних виробників через високі витрати та відсутність державної підтримки, що призводить до високих роздрібних цін. Сьогодні українці споживають значно менше органічних продуктів, ніж жителі країн ЄС: на душу населення цей показник в Україні становить менше 1 євро, тоді як у ЄС – 84 євро на рік. Але, незважаючи на це, обсяги реалізації органічної продукції на внутрішньому ринку України зростають з кожним роком хоч і невисокими темпами [248]. Сьогодні багато

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

українських рітейлерів (Fozzy Group, «АШАН», METRO, NOVUS, «Таврія В») вже зараз виділяють місце на полицях для органічної сертифікованої продукції. Найчастіше це облаштування в магазинах куточків фермерської та органічної продукції (як, наприклад, відділ «Крама Традицій» у багатьох супермаркетах «Сільпо»).

Розглянемо основні товарні позиції органічної продукції на внутрішньому ринку (табл. 9).

Таблиця 9

Продажі органічної продукції на внутрішньому ринку в Україні, 2018-2021рр.

Рік	2018	2019	2020	2021	Темпи змін 2021 до 2018, %	2018	2019	2020	2021	Темпи змін 2021 до 2018, %
Органічна продукція	Обсяги, тонн					Вартість, млн грн.				
Молочна продукція	4400	4640	5085	5181	+17,8	345	320	420	550	+59,4
Овочі, фрукти, гриби	800	990	660	2073	+159	20	35	25	53	+165
Круп'яні і зернові вироби	990	1240	1420	1380	+39,4	80	115	125	122	+52,5
Соки, напої, пасти, консервовані продукти	50	120	140	578	+1056	6	15	10	61	+916
Яйця	-	-	220	358	-	-	-	25	35	-
М'ясна продукція	90	90	115	122	+35,5	30	30	40	45	+33,3
Олія в асортименті	-	-	65	42	-	-	-	15	9	-
Прянощі, спеції, цукор	40	80	85	5	-87,5	7	10	20	10	+42,7
Інша продукція (хлібобулочні вироби, вареники/пельмені, мед, шоколад, чай)	75	145	40	41	-45,3	17	35	20	15	-11,8
.....										
<b>Усього</b>	<b>6700</b>	<b>7350</b>	<b>7850</b>	<b>9780</b>	<b>+45,8</b>	<b>590</b>	<b>575</b>	<b>709</b>	<b>900</b>	<b>+52,5</b>

*Джерело:* складено авторами за даними [249-252]

З таблиці 9 можна зробити висновок, що збільшили свої обсяги з 2018 р. по 2021 р. такі види продукції як: молочна продукція – на 781 т ( на 205 млн грн.), овочі та фрукти – 1273 т (33 млн грн.), круп'яні і зернові вироби – 390 т (42 млн грн.), соки, напої та консервовані продукти – 578 т (55 млн грн.), м'ясна продукція

– 32 т (15 млн грн.). Прянощі, спеції, цукор зменшили свої обсяги у кількісному еквіваленті на 35 т та збільшили свої продажі на 3 млн грн. Інша продукція, такі як: хлібобулочні вироби, вареники/пельмені, мед, шоколад, чай зменшили обсяги на 34 т (на 2 млн грн.) протягом 2018-2021 рр.

Щодо загальних обсягів органічної продукції на внутрішньому ринку в Україні, то продажі зросли на 310 млн грн. (+52,5%) за 2018-2021 рр., це свідчить про розвиток органічного виробництва в Україні.

Найбільше реалізували таку українську органічну продукції на внутрішньому ринку України у 2021 році з молочної продукції – молоко, кефір та сир кисломолочний – 2835 т, 992 т та 351 т відповідно. У порівнянні з 2018 роком, обсяги молока збільшились на 745 т, кефіру зменшились на 208 т, але все ж таки останній залишається лідером по реалізації, та обсяги сиру кисломолочного зросли на 61 т (+18%). Йогурт зменшив свої обсяги на 36 т, та посідає четверте місце серед реалізованих органічних продуктів, масло навпаки зросло на 67 т у 2021, ніж у 2018 році, сметана збільшила свої обсяги на 16%. Менші обсяги серед молочної продукції мають сир твердий та напої кисломолочні, вони збільшили свої продажі на 15 млн грн. (+50%) та 1 млн грн. (+50%). У 2021 році ряжанка мала такі показники – 53 т та 12 млн грн., це на 6% більше по об'єму (тонн), ніж у 2018 році. Маси сиркової солодкої у 2018 р. було реалізовано більше, ніж у 2021 році на 7 т та 1 млн грн. Вершки реалізували на 3 млн грн. та 14 т у 2021 році, це на 2 т більше, ніж у 2020 році.

Щодо круп'яних і зернових виробів, борошна та насіння, то лідером серед реалізованої української органічної продукції на внутрішньому ринку України у 2021 році є крупи, зросли продажі на 46 млн грн. – 65%, на другому місці – борошно, також збільшились показники на 6 млн грн. – 40%, зменшення продажів відбулось такої продукції як пластівці на 50% менше, ніж у 2018 році, зерна та насіння було реалізовано більше 2021 році, ніж у 2018 р. – 27 т, це на 48% більше.

Якщо порівнювати вирощені фрукти та овочі, то можна проаналізувати, що у 2021 році було продано фруктів 1666 т вартістю 40 млн грн., це на більше 40%

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

більше, ніж в 2018 р. Овочів було реалізовано 12 млн грн. у 2021 р. (+17%), ніж у 2018 році. Також у 2021 році набрали обертів серед органічних продуктів – гриби, які принесли дохід в 1 млн грн. [253-255].

Якщо говорити про внутрішній ринок органічної продукції, то в 2021 році за оціночними даними реалізовано 9780 тонн органічної продукції власного виробництва на суму близько 900 млн грн. (еквівалент 33 млн дол. США за курсом НБУ на 31.12.2021).

Важко робити прогнози щодо 2022 року, адже відбулось скорочення виробництва, зміни в ланцюгах постачання, виїзд значної кількості споживачів тощо. За результатами дослідження органічного ринку, в 2021 році Україна експортувала близько 261 000 тонн органічної продукції більше ніж у 30 країн світу на загальну суму близько 222 млн дол. США, з яких 82% було експортовано до ЄС. В 2021 році Україна дещо скоротила обсяги постачання органічної продукції до ЄС (189 200 тонн в 2021 проти 217 210 тонн в 2020 році), але все одно залишається в ТОП-5 найбільших постачальників органічної продукції до ЄС [256-257].

Таблиця 10

Експорт органічної продукції України

Показник	Одиниці виміру/рік	Рік				Темпи змін 2021 до 2018, %	Частка експорту органічної продукції країни в загальному продажі української органічної продукції, 2021 р., %
		2018	2019	2020	2021		
Обсяги	тонн	390000	469000	332000	260000	33,33%	96,3
Вартість	млн дол. США	157	189	204	222	+41,4	74,0

*Джерело:* складено авторами за даними [257]

Обсяги експорту органічної продукції України на зовнішньому ринку у 2018 році склали 390000 тонн (з них країни ЄС – 267000 т – 68%) та вартість досягла 157 млн дол. США (з них країни ЄС – 96,7 млн – 61%), у 2019 та 2020

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

рр. показники досягли 469000 тон та 332000 відповідно (з них країни ЄС – 338000 т (72%) та 217000 т (65%)), у грошовому виразі (вартість) протягом 2019-2020 рр. обсяги продажів на зовнішньому ринку були 189 млн дол. США та 204 дол. США відповідно (з них країни ЄС – 115 млн дол. США (60%) та 116,7 млн дол. США (57%)). У 2021 році обсяги становили 260000 т, що на 33,33% менше, ніж у 2018 році (з них країни ЄС 190000 т – 73%) та вартість сягнула – 160 млн дол. США (72%), що на 40,12% більше у порівнянні з 2018 р.

У 2021 році частка експорту органічної продукції країни, в загальному продажі української органічної продукції, на зовнішньому ринку становила 96,3% за обсягами та вартістю – 74,0%. Можна стверджувати, що ринок органічної продукції орієнтований на експорт.

Розглянемо експорт української органічної продукції за регіонами (табл. 11).

Таблиця 11

Розподіл експорту української органічної продукції за регіонами

Регіон	2018	2019	2020	2021
Європа	83%	85%	73%	82%
Північна Америка	Менше 13%	12%	24%	Менше 17%
Азія	3%	3%	Менше 3%	Більше 1%
Австралія та Океанія		-	Менше 1%	-
Африка	Більше 1%	Менше 1%	-	-

*Джерело:* складено автором за даними [258-261]

Загалом, якщо в 2020 році експорт до країн Європи складав 73%, то за результатами 2021 року він збільшився до 82% (показники приблизно, як у 2018-2019 рр. Зменшилась частка експорту до країн Північної Америки, вона склала менше 17%. Не розширився експорт до Азії, частка склала більше 1%.

За відносно короткий термін українським компаніям вдалося налагодити міжнародний ланцюжок поставок понад 35 країн світу. Топ країнами, в які Україна експортувала органічну продукцію за 2018-2021 р., є Нідерланди, Швейцарія, США, Німеччина, Литва. Українські органічні виробники вже експортують понад 80 видів продукції: крупи (кукурудза, пшениця, ячмінь),



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

олійні культури, соєві боби, соняшникова олія, фрукти та ягоди, овочі, гриби, горіхи, зелень і кетчуп, соки, борошно, мед та інші (табл. 12).

З метою просування українських виробників та експортерів органічної продукції «Офіс з розвитку підприємств та експорту» створив Каталог українських експортерів органічної продукції. У Каталозі зацікавлені у партнерстві імпортери з інших країн, де можна знайти близько 70 виробників органічної продукції з усіх регіонів України з усіма контактами та інформацією про продукти. Також, на міжнародній версії порталу працює Ukrainian Exporters Catalogue з переліком українських експортерів з усіх секторів [262].

Таблиця 12

### Основні показники торгівлі органічної продукції України

Показники/ рік	Загальний експорт, млн дол. США	Кількість країн в які експортували	Топ 3 країни в які експортували	Кількість товарів експортували	Топ 3 товари, що експортували	Кількість компаній імпортерів	Топ 3 країни компаній імпортерів
2021	220	~ 30	Нідерланди США Литва	Більше 80	Кукурудза Соя Пшениця	Близько 230	Німеччина (53) Польща (38) Нідерланди (20)
2020	204	~ 40	Нідерланди США Німеччина	Понад 80	Кукурудза Соя Пшениця	Понад 230	Німеччина (33) Польща (38) Нідерланди (26)
2019	189	~ 35	Нідерланди Швейцарія США	Близько 80	Кукурудза Соя Пшениця	Понад 236	Нідерланди (46) Польща (31) Швейцарія (18)
2018	157	~ 35	Нідерланди Швейцарія США	Близько 80	Кукурудза Соя Пшениця	Понад 200	Нідерланди (46) Польща (31) Швейцарія (18)

*Джерело:* складено авторами за даними [258-261]

Розширилась географія експорту української органіки та майже не змінились ключові країни-імпортери. Нідерланди, як і раніше, посідають перше місце за обсягами імпорту. На другому місці за обсягами та на першому місці за вартістю США. На третьому місці серед найбільших імпортерів – Німеччина. Швейцарія, яка посідала в 2019 році друге місце, опустилась аж на сьому сходинку у 2021 році (табл. 12, 13). У 2020 році розширюється експорт в країни Азії, зокрема, Китай, В'єтнам, Індію та Японію, а також здійснено перші поставки органічної продукції до Корейської Республіки та М'янми [259].

ТОП-10 країн-імпортерів української органічної продукції в світі  
з 2018-2021 рр.

Рік Країни/ одиниці виміру	2018		2019		2020		2021		Частка експорту української органічної продукції в країні від загального експорту української органічної продукції, 2021, %		Темп зміни 2021/2018, %
	тонн	млн дол. США	тонн	млн дол. США	тонн	млн дол. США	тонн	млн дол. США	10	11	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Нідерланди	105000	30,5	141000	37	97400	29,5	76800	4,0	29,5	1,8	-26,8
США	53000	25,0	50000	34	67000	48,5	42800	44,9	16,5	20,4	-19,2
Литва	29300	7,5	47000	12	21500	5,8	30100	12,7	11,6	5,8	+2,7
Німеччина	31000	21	42000	24	41600	27	29100	31,1	11,2	14,1	-6,1
Австрія	20000	13,5	16800	14	18600	15,8	17100	20,6	6,6	9,4	-14,5
Польща	-	-	13700	12	15300	19,6	14500	20	5,6	9,1	+5,8 2021/ 2019
Швейцарія	55800	15,0	59500	14	5000	2,4	11000	7,3	4,2	3,3	-80,2
Велика Британія	8700	2,0	36800	9	16900	3,9	9000	5,0	3,5	2,3	+3,4
Італія	26200	11,0	8600	6,5	6800	4,0	8300	8	3,2	3,6	-68,9
Данія	-	-	10000	3	-	-	3000	1,2	1,2	0,5	-70 2021/ 2019
Канада	-	-	-	-	13100	25,3	-	-	3,9 (2020)	12,4 (2020)	-
Грузія	12000	2,5	-	-	-	-	-	-	3,1 (2018)	1,6 (2018)	-
Франція	11000	5,7	-	-	-	-	-	-	2,8 (2018)	3,6 (2018)	-
.....	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	-
<b>Всього</b>	<b>390000</b>	<b>157</b>	<b>469000</b>	<b>189000</b>	<b>332000</b>	<b>204</b>	<b>260000</b>	<b>220</b>	-	-	-

Джерело: складено авторами за даними [263-266]

Як ми бачимо з таблиці 13, структура лідерів з імпорту української органічної продукції протягом 2018-2021 рр. майже не змінилася. Але варто зазначити, що у цей період зменшились обсяги експорту до Швейцарії на 80,2%, Італії на 68,9%, Нідерландів на 26,8%, США – 19,2%, Австрії – 14,5%, але збільшились до Литви, Польщі, Великої Британії.

В 2021 році Україна скоротила обсяги постачання органічної продукції до ЄС (з 267 000 тонн в 2018 р. до 190 000 тонн в 2021 р.), але все одно залишається в п'ятірці найбільших постачальників органічної продукції до ЄС. Загальна

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

частка українського імпорту до ЄС у 2021 році склала 6,6%. Найбільші країни-імпортери органічної продукції до ЄС: Еквадор, Домініканська Республіка, Індія, Перу, Україна, Туреччина, Велика Британія, Китай, Колумбія та Мексика. Ці 10 країн разом постачають майже 63% всього органічного імпорту [267]. Розглянемо найбільші країни-імпортери української органічної продукції в країни ЄС (табл. 14).

Таблиця 14

Топ-10 країн-імпортерів української органічної продукції в країнах ЄС,  
2018-2021 рр.

Рік	2018		2019		2020		2021		Частка експорту української органічної продукції в країни ЄС від загального експорту української органічної продукції в ЄС, 2021, %	Темп змін 2021/2018, %	
	тонн	млн євро	тонн	млн євро	тонн	млн дол. США	тонн	млн дол. США			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Нідерланди	105000	27,5	141000	31,4	97400	29,5	76800	36,7	40,2	22,9	-26,8
Литва	29300	6,3	47000	10,3	21500	5,8	30100	10,7	15,8	6,6	+2,7
Німеччина	31000	18,0	42000	20,5	41600	27,9	29100	27,0	15,3	16,8	-6,1
Австрія	20000	11,4	17000	11,7	18600	15,8	17100	17,4	9,0	10,8	-14,5
Польща	6700	7,5	13700	10,3	15300	19,6	14500	18,6	7,6	11,6	+116,4
Італія	26200	8,8	8600	5,6	6500	4,0	8300	6,8	4,4	4,2	-68,3
Данія	8600	2,2	10100	2,5	-	-	3800	1,1	2,0	0,6	-55,8
Болгарія	-	-	-	-	-	-	3700	2,4	1,94	1,5	-
Чеська республіка	-	-	-	-	2800	3,0	3500	6,3	1,84	3,9	-
Франція	11000	5,0	5300	4,7	-	-	2500	4,5	1,3	2,8	-77,2
Іспанія	-	-	-	-	3500	1,7	-	-	1,6 (2020)	1 (2020)	-
Бельгія	-	-	-	-	2600	1,3	-	-	1,2 (2020)	0,7 (2020)	-
Румунія	7900	2,4	5200	2,8	4800	3,0	-	-	2,2 (2020)	1,8 (2020)	-39,2 (2020/2018)
Велика Британія	8700	2,8	38600	7,7	-	-	-	-	11,4 (2019)	4,8 (2019)	+343,6 (2019/2018)
.....	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Всього</b>	<b>267000</b>	<b>96,7</b>	<b>338000</b>	<b>115</b>	<b>217000</b>	<b>116,7</b>	<b>190000</b>	<b>160</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

*Джерело:* складено автором за даними [268-271]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Найбільшими країнами-імпортерами української органічної продукції в країнах ЄС у 2021 році були Нідерланди – 40,2% від загального експорту української органічної продукції в ЄС, Литва – 15,8%, Німеччина – 15,3%, Австрія – 9%, Польща – 7,6%, Італія – 4,4%, Данія – 2%, Чеська республіка – 1,84%, Болгарія – 1,94%, Франція – 1,3%.

2021 році Україна посіла 1 місце за експортом зернових в країни ЄС (окрім пшениці та рису) – їх частка в загальному імпорті ЄС – 47,3% (89,5 тонн), а також входить до ТОП-3 постачальників макухи (частка в загальному імпорті ЄС – 13,2% (6,9 тис. тонн)), олійних культур (частка в загальному імпорті ЄС – 8,8% (16,7 тис. тонн)) та соєвих бобів (частка в загальному імпорті ЄС – 17,2% (9,1 тис. тонн)). Також Україна піднялась на друге місце за обсягами постачання фруктів (окрім цитрусових та тропічних фруктів), їх частка в загальному імпорті ЄС – 10,6 % (20,2 тонн). Крім того, до ЄС Україна експортувала пшеницю 11,2 тис. тонн (частка в загальному імпорті ЄС – 5,9%), борошно та іншу борошномельну продукцію 4,5 тис. тонн (частка в загальному імпорті ЄС – 2,4%) [267].

Українська органічна продукція експортується до більшості європейських країн трьома видами транспорту: автомобільним, морським та залізничним. Експорт автомобільним транспортом є найпоширенішим серед органічних операторів, що передбачає пакування органічної продукції у біг-беги від 500 кг до 2000 кг, залежно від їх призначення. Залізничний транспорт передбачає перевезення органічної продукції як насипом у контейнерах, так і запаковану у біг-беги. Експортування морським транспортом можливе як навалом (наприклад, у трюм судна), так і контейнером (котрий передбачає завантаження продукції як насипом у лайнер-бег, так і запакованої у біг-беги). У більшості випадків експорт органічної продукції морським транспортом виконують трейдингові компанії, що мають можливість накопичувати великі обсяги органічної продукції, щоб завантажити судно, та розташовані близько до морських або річкових портів [299].

В Євросоюзі, як і в Україні, є плани щодо збільшення органічної землі. Згідно зі стратегією «Від ферми до виделки», що є частиною Green Deal, доля органічних земель у країнах ЄС має досягти 25% до 2030 року. Але за прогнозами доля органічних земель в ЄС до 2030 складе 15-18% [272].

Країни ЄС – це основний ринок збуту української органічної продукції, тому плани Європейського Союзу важливі для України. Через те, що внутрішнє споживання органічної продукції в Україні ще доволі не розвинуте, українські виробники активно налагоджують експорт. Доля країн Європи в експорті української органічної продукції – 73% (2021 р.). США та Канада імпортують близько 24% органічної продукції з України [272].

За останні п'ять років Україна входить до ТОП-5 експортерів органічної продукції до ЄС. У 2018 році Україна посіла 4 місце за обсягами експорту органічної продукції до ЄС, поступаючись Китаю, Еквадору та Домініканській Республіці. Останні дві країни постачають в ЄС майже виключно тропічні фрукти, горіхи та спеції, які в Україні не вирощуються, але які займають лівову частку в імпорті ЄС (близько 30%). За підсумками 2019 року, Україна посіла 1 місце в Європі та 2 місце у світі (зі 123 країн) за обсягами експортованої органічної продукції до ЄС, а за результатами 2020 року посіла 4 місце серед найбільших країн-експортерів органічної продукції до ЄС [273].

Українським виробникам харчової продукції необхідно якомога швидше переходити до органічного виробництва. Органічна продукція є вищою за ціною ніж неорганічна, але у 2020 р. продажі органічної продукції в супермаркетах у світі збільшилися на 11%, а це вдвічі більше ніж продажі продуктів харчування в цілому. Надалі ця тенденція тільки посилюватиметься, адже діятимуть програми стимулювання ЄС для підтримки як виробництва, так і споживання. І тренд на здорове та усвідомлене харчування, який тільки посилюється під час пандемії Covid-19, залишиться і після завершення пандемії.

У 2020 року в Україні та країнах ЄС було проведено дослідження, в яких виявлено обізнаність та ставлення споживачів до органічних продуктів (табл. 15).

Обізнаність та ставлення споживачів до органічних продуктів в країнах ЄС  
та Україні

№	Показники	ЄС, %	Україна, %
1	Обізнаність споживачів щодо органічного маркування	56	43
2	Органічні продукти кращої якості, ніж неорганічні	74	62
3	Органічні продукти дорожчі	91	68
4	Органічні продукти більш смачні	65	25
5	Органічні продукти краще для довкілля	81	46
6	Органічні продукти, вирощені без застосування пестицидів, антибіотиків тощо	82	80
7	Органічні продукти, виготовлені з дотриманням стандартів, гуманного ставлення до тварин	80	34

*Джерело:* складено авторами за даними [274]

Дослідження в ЄС проведено компанією Kantar на замовлення Європейської Комісії «Спеціальний Євробарометр 504». Дослідження в Україні проведено MZhub для об'єднання «Органічна ініціатива» за фінансової підтримки Швейцарії в рамках швейцарсько-української програми «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України», що впроваджується Дослідним інститутом органічного сільського господарства (FiBL, Швейцарія) у партнерстві із SAFOSO AG (Швейцарія).

Порівнюючи ставлення українських споживачів та споживачів з ЄС до органічних продуктів, було виявлено, що в ЄС впізнаваність органічного логотипу, «євролисточка» складає 56% – це найбільший показник серед усіх позначок, що використовуються для харчових продуктів, в Україні – 43%, органічні продукти кращої якості, ніж неорганічні в ЄС склали 74%, а в Україні – 62%. Органічні продукти дорожчі в ЄС – 91%, в Україні – 68%. Органічні продукти більш смачні, склали у ЄС та Україні 65 % та 25 % відповідно. Органічні продукти краще для довкілля досягли 81 %, а в Україні – 46%. Щодо органічних продуктів, вирощених без застосування пестицидів, антибіотиків тощо – 82% у ЄС, 80% в Україні. Органічні продукти, виготовлені з дотриманням стандартів, гуманного ставлення до тварин у ЄС – 80%, а в Україні – 34%.

В Україні у 2021 році була створена перша кампанія з просування

органічних продуктів, яка відбувається завдяки «Органічній Ініціативі». Мета кампанії – популяризація органічних сертифікованих продуктів та роз'яснення споживачу, що ж таке органічні продукти, які їх переваги, як їх відрізнити на полицях магазинів. Перший етап кампанії з просування органічних продуктів стартував в онлайн форматі, який мав більше 9 млн переглядів. У рамках кампанії розроблено відеоролики, банери та окрему веб-сторінку, переходячи на яку споживачі можуть більше дізнатись про органічну харчову продукцію [275].

Офіс з розвитку підприємництва та експорту разом з партнерами у 2020 році провів онлайн форум, який був присвячений аспектам переходу на органічне виробництво та пов'язаним з цим перевагам для українських підприємств харчової та аграрної продукції, що допомогло їм розібратися в інструментах для переходу на органічне виробництво, в особливостях органічної сертифікації в Україні, а також сучасних глобальних органічних тенденціях та перспективах [272].

Для тих, хто цікавився перспективою сертифікації власних пасік в Україні, у 2022 році проводився онлайн тренінг «Сертифікація органічного бджільництва». Цей захід проводила сертифікаційна компанія «Органік стандарт» за підтримки проєкту «Економічна підтримка України».

В грудні 2022 року в ОАЕ (Дубаї) відбулася міжнародна виставка органічних та натуральних харчових продуктів, де брала участь також Україна. Ця подія сприяла розвитку українських виробників та експорту органічної продукції.

Найбільші кампанії - експортери органічної продукції в Україні у 2021-2022 рр., які є сертифікованими, це: [262]

- ✓ 28 кампаній з експорту свіжих і заморожених ягід, фруктів та виробів з них
- ✓ 3 кампанії з експорту горіхів, ядрів горіхів, бланшованих ядрів горіхів
- ✓ 23 кампанії з експорту зернових (пшениця, спельта, жито, ячмінь, пшоно, гречка), пластівців вівсяних, борошна, різних зернових круп, насіння сонішника
- ✓ 11 кампаній з експорту олії: амарантової, соняшникової, лляної, рапсової

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- ✓ 7 кампаній з експорту овочей сушених, органічної консервації (соління, овочеві пасти та закуски, напої, готові супи, соуси, ягідні/фруктові джеми), картоплі, грибів
- ✓ 6 кампаній з експорту фруктів: кавунів, дині, персиків, слив, яблук, вишні
- ✓ 3 кампанії з експорту меду, прополісу, бджилиних пилок
- ✓ 1 кампанія з експорту гірчиці
- ✓ 11 кампаній з експорту маша, нута, гороха, насіння гарбуза, сої, чечевиці, гороху
- ✓ 4 кампанії з експорту яблучного та березового сіків, концентратів соку
- ✓ 4 кампанії з експорту різних лікарських сушених трав, рослин, ягід, квітів, коріння і кори
- ✓ 1 кампанія з експорту молочної продукції: молока, кефіру, йогурту, масла, сметани, сиру

Вся органічна продукція цих кампаній має маркування «євролисток» – це затверджений в ЄС знак для маркування органічної продукції та такої, що виготовлена за стандартом, еквівалентним органічному законодавству ЄС. Поруч з євролисточком є зазначений кодовий номер органа сертифікації, що здійснив сертифікацію виробника. Також у деяких кампаніях органічна продукція, крім маркування «євролисток», має ще й інше маркування, яке підтверджує органічний статус продукції. Отже, органічні сертифіковані продукти мають лише органічні інгредієнти сільськогосподарського походження, лише натуральні ароматизатори та смакові добавки, натуральні барвники, умови утримання тварин наближені до природних.

Ситуація на світових ринках продовольства свідчить про зростаючу зацікавленість споживачів у здоровому та повноцінному харчуванні разом із безпосереднім внеском у збереження природного довкілля. Тому саме задоволення зростаючого попиту на органічні продукти продовжує бути одним із стратегічних напрямів розвитку сільського господарства в більшості європейських країн. А Україна має значний потенціал для виробництва та експорту органічної сільськогосподарської продукції [276].



Отже, розглянемо як на розвиток зовнішньої торгівлі органічними товарами України впливають площа органічних сільськогосподарських земель та кількість органічних операторів. Для цього нами було застосовано кореляційно-регресійний аналіз. Для побудови залежності були використані статистичні данні показників з 2011 по 2021 рр. Їх джерелом були статистичні звіти Дослідницького Інституту органічного сільського господарства (FiBL, Швейцарія) та Міжнародної федерації органічних сільськогосподарських рухів (IFOAM — Organics International) про стан органічного ринку світу [230, 233-238].

Просторові ряди дають можливість визначити кількісний вплив фактора X на показник Y. Табличний процесор Excel пропонує функцію, яка знаходить значення оцінок параметрів залежності за методом найменших квадратів. За допомогою табличного процесору Excel була отримана модель залежності експорту органічних сільськогосподарських товарів від площі органічних сільськогосподарських земель та кількості органічних операторів (рис. 14, 15).

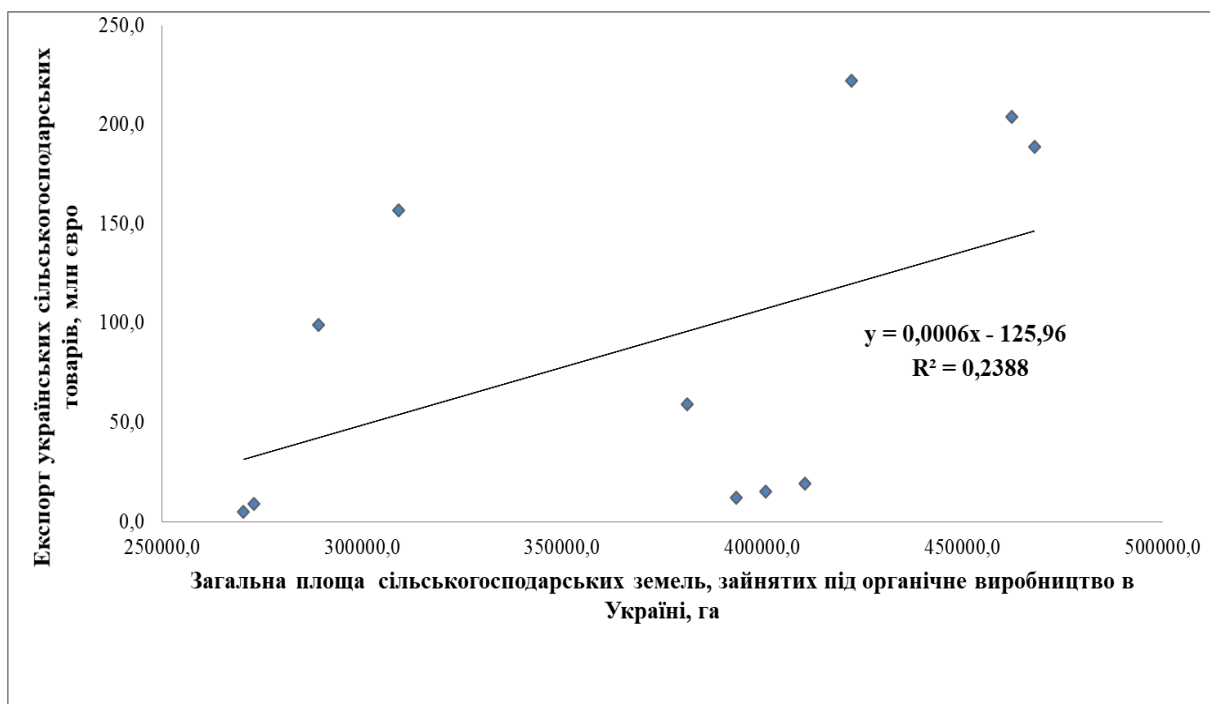


Рис. 14 - Залежність експорту українських органічних сільськогосподарських товарів від площі органічних сільськогосподарських земель країни

Джерело: розраховано авторами

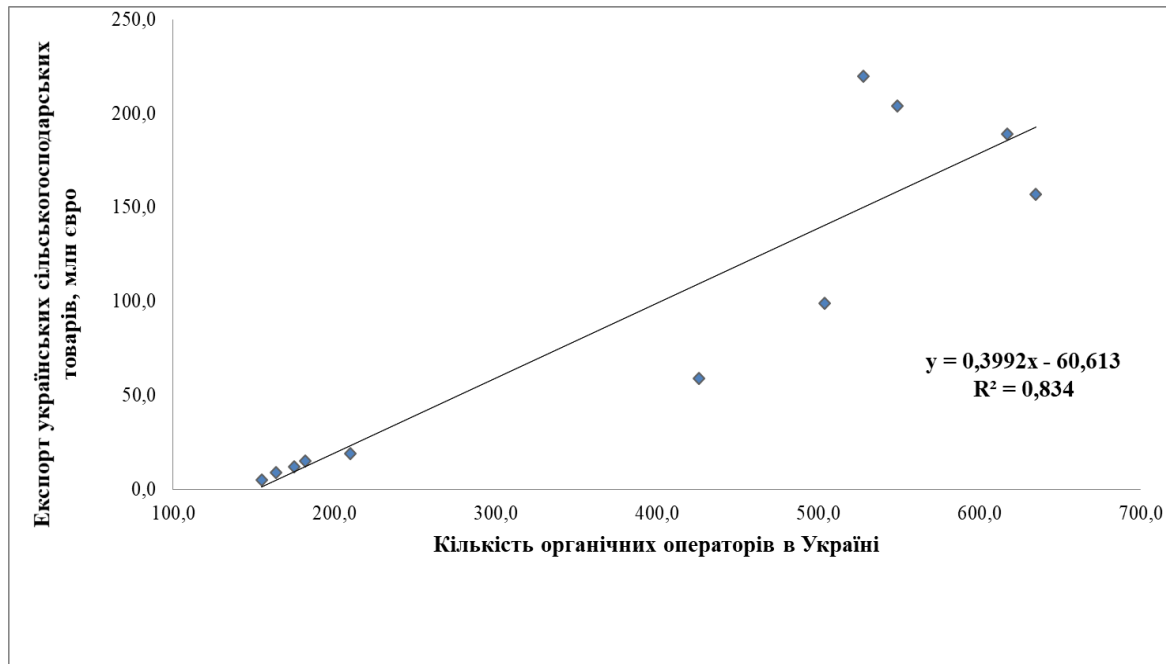


Рис. 15 - Залежність експорту українських органічних сільськогосподарських товарів від кількості органічних операторів у країні

Джерело: розраховано авторами

Входячи з значення коефіцієнта детермінації  $R^2 = 0,2388$  (рис.14), можна констатувати, що площа органічних сільськогосподарських земель має не суттєвий вплив на експорт української органічної сільськогосподарської продукції. За площею органічних земель Україна зайняла 21 місце у світі з показником 422,9 тис. га, а її частка склала 1,1% загальної площі земель сільськогосподарського призначення [240]. З 2011 по 2021 рр. площа органічних земель збільшилась на 191 905 га (71%) [230, с.52]. Саме величезний розмір посівних площ (33 млн га) дозволяє Україні переорієнтувати частину площ на органічне вирощування сільськогосподарської продукції.

Базуючись на розрахунках (рис. 15) можна стверджувати, що кількість органічних операторів у країні суттєво впливає на обсяги експорту української органічної сільськогосподарської продукції ( $R^2 = 0,834$ ). З 2011 по 2021 рр. їх кількість збільшилась на 373 органічних оператора. Виходячи з рівняння ( $y = 0,3992x - 60,613$ ), ми можемо припустити, що при зростанні кількості органічних операторів на 1 обсяг експорту української органічної

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

сільськогосподарської продукції у середньому збільшиться на 0,39 млн євро.

Крім вище зазначених факторів на обсяг експорту впливають й інші, такі як нормативно-правова база, державна підтримка органічних виробників, сертифікація органічного виробництва продукції, відповідність органічних товарів міжнародним стандартам, поінформованість споживачів тощо.

Органічне сільське господарство може бути шляхом до вирішення не тільки продовольчої безпеки, але й інших проблем, а саме [277]:

- ✓ зберігає довкілля в процесі виробництва
- ✓ сприяє в боротьбі з парниковим ефектом і процесом глобального потепління
- ✓ збереженню та відновленню біорізноманіття в агроландшафтах
- ✓ сприяє збереженню та відтворенню родючості ґрунтів
- ✓ застосуванню зелених добрив та методів біологічної боротьби зі шкідниками
- ✓ оберігає від забруднення водні джерела й атмосферне повітря через обмеження застосування синтетичних агрохімікатів
- ✓ зменшує ризик впливу токсичних матеріалів на людей, тварин і навколишнє середовище
- ✓ створюються додаткові робочі місця у сільській місцевості
- ✓ сприяє розвитку сільських територій та підйому рівня життя сільського населення
- ✓ забезпеченню споживчого ринку здоровою якісною продукцією
- ✓ сприяє розвитку нового бізнесу та агротуризму
- ✓ розширює можливості для міжнародного експорту

У 2021 році обсяг світового ринку органічних продуктів харчування оцінювався в 178,4 млрд дол. США. Згідно з дослідженнями Precedence Research, розмір світового ринку органічних продуктів харчування, за прогнозами, досягне приблизно 497,3 млрд дол. США та середньорічний темп зростання планується на 12,06% протягом 2022- 2030 рр. [278].

З рисунку 14 видно, що прогнозується протягом 2022-2030 років зростання продажів органічних продуктів харчування майже на 298 млрд дол. США (у 2,5 рази). Очікується, що регіон Північної Америки буде домінувати на ринку

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

органічних продуктів харчування і з 2022 р. до 2030 р. зросте на 12,8% [278], особливо за рахунок США, що має більший ринок органічних харчових продуктів. Ризики для здоров'я, пов'язані з надмірним споживанням звичайних продуктів харчування, які використовують гормони росту у випадку з птицею чи м'ясними продуктами, а також пестициди та добрива для збільшення виробництва овочів і фруктів, створили більший попит на органічні продукти харчування. Саме через підвищення обізнаності щодо споживання здорових харчових продуктів і різноманітних розладів, які пов'язані зі здоров'ям, через споживання шкідливої або традиційної їжі, сприятиме розвитку органічного ринку. В цьому регіоні є велика кількість гіпермаркетів та супермаркетів, а також інших магазинів, в які пропонують органічні продукти харчування.

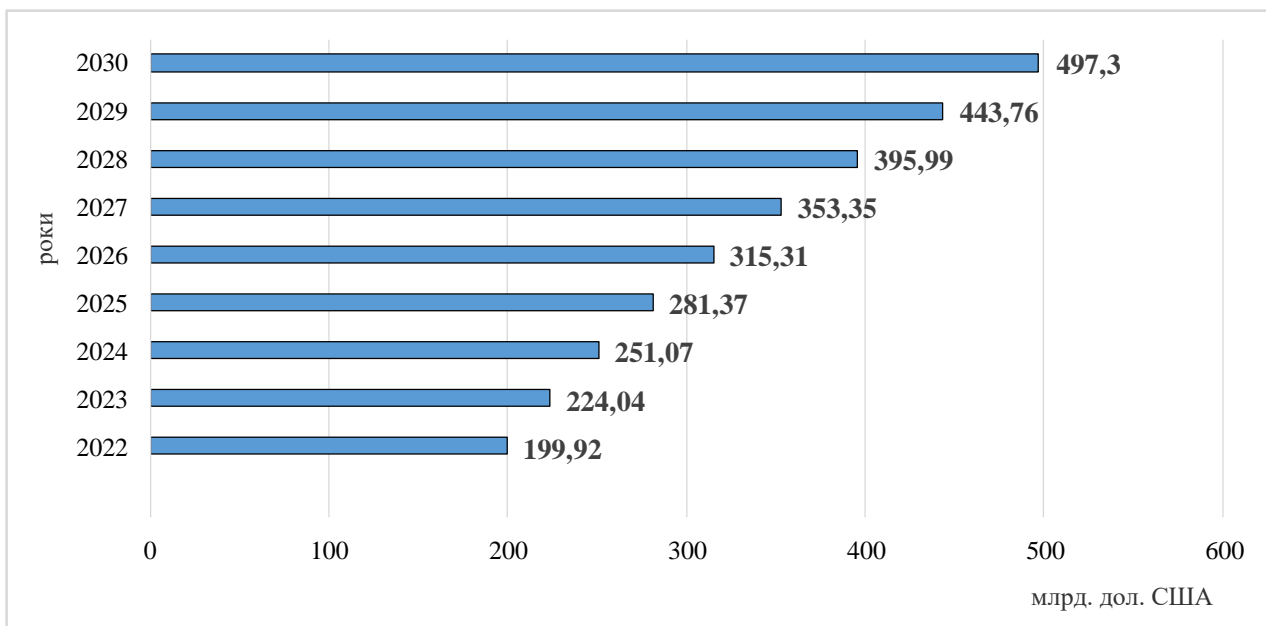


Рисунок 14 – Світові обсяги продажів ринку органічних продуктів харчування (прогноз)

*Джерело:* побудовано авторами за даними [278]

У європейському регіоні також очікується стрімке зростання органічного ринку. Різноманітні проблеми зі здоров'ям, пов'язані з літнім населенням через тривале споживання звичайних продуктів харчування, високий обсяг наявного доходу також сприятиме зростання ринку в цьому регіоні. Азіатсько-

Тихоокеанський регіон також матиме достатню частку на ринку, оскільки кількість людей робітничого класу зростає.

Негативний вплив звичайних методів ведення сільського господарства значно перевищив його позитивні результати. Забруднення води в океанах – один із наслідків традиційного сільського господарства на додаток до стійких до пестицидів шкідників, зниження родючості ґрунту, нестримних захворювань людини, дорогих прибирань і мертвих зон. Очікується, що регулятивна підтримка біологічного землеробства та регулювання торгівлі матимуть позитивний вплив на ринок органічних продуктів харчування та напоїв у довгостроковій перспективі. Інтенсифікація традиційної системи землеробства породила потребу у використанні методів органічного землеробства для підтримки здорового ґрунту в довгостроковій перспективі.

Прогнозується, що висока вартість виробництва та експлуатаційні витрати, а також менший термін придатності продукції будуть стримувати зростання даного ринку. Крім того, високі ціни на продукти, що обмежують широке визнання споживачів, і обмежені можливості вибору з асортименту продукції також перешкоджають розширенню ринку. Крім того, високі витрати на упаковку, логістику та дистрибуцію для продовження терміну придатності стримують зростання ринку органічних продуктів харчування.

Фрукти та овочі стали провідним сектором ринку, на них припадало 40% доходу від органічних продуктів харчування в 2021 році. Тенденція органічних овочів була започаткована в розвинених регіонах, включаючи Північну Америку та Європу, і поширилася на країни з економікою, що розвивається, наприклад Індію і Китай. Північна Америка та Європа є найбільшими споживачами органічних продуктів. Незважаючи на це, прогнозується, що до 2030 року споживання органічного м'яса, риби та птиці зареєструє найвищий темп зростання – у 14,9% [279].

У 2021 р. відбулося зростання ринку органічних напоїв: кави та чаю, пива та вина та інших, включаючи соки та безалкогольні напої на 16,2% [279]. Ринок органічних напоїв зростав у геометричній прогресії, оскільки споживачі

віддають перевагу натуральним напоям, а не газованим, завдяки широкому спектру переваг для здоров'я. Немолочні напої, такі як соєві, рисові та вівсяні, лідирували в сегменті напоїв у 2021 році. Поширення веганської культури та низький вміст жиру в ній, ймовірно, сприятиме зростанню даного сегменту.

Тенденція онлайн-продажів і підписки на органічну продукцію значно зростатимуть з кожним роком, що позитивно вплине на зростання ринку. З 2022 по 2030 рік прогнозується, що середній темп зростання онлайн-каналу дистрибуції досягне 13,6% [279]. Збільшення рівня проникнення в Інтернет і цільовий маркетинг, який здійснюють компанії для охоплення всіх точок контакту з клієнтами, ймовірно, сприятимуть зростанню цього сегменту. Швидке проникнення продуктових онлайн-магазинів і онлайн-платформ доставки їжі в поєднанні зі сплеском використання смартфонів ще більше стимулюватимуть зростання ринку органічної продукції.

Для доступності сільськогосподарських угідь для органічного землеробства в США, Австралії та Аргентині впроваджують політику підтримки для збільшення виробництва органічних продуктів харчування. Очікується, що цей фактор матиме позитивний вплив на ринковий попит на органічну продукцію харчування та напої.

На Північно-американському ринку органічних товарів спостерігається помітне зростання завдяки унікальним перевагам цих товарів, які демонструють екологічність, відсутність хімічних речовин і залишків, є більш корисними порівняно зі звичайними продуктами харчування.

Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон стане регіоном із найшвидшим зростанням, де річний темп приросту складе 17,5% з 2022 по 2030 р. завдяки споживання органічної готової продукції серед середнього класу. Крім того, значне зростання попиту на заморожену їжу через зменшення часу на приготування відкриває нові шляхи для розвитку сегменту – органічних заморожених продуктів [279].

Органічний ринок включає як міжнародних, так і внутрішніх учасників. Ключові гравці ринку зосереджуються на таких стратегіях, як інновації та запуск

нових продуктів у роздрібній торгівлі, щоб розширити пропозицію свого портфоліо на ринку.

У червні 2021 року The Kraft Heinz Company оголосила про придбання Assan Foods у приватного турецького конгломерату Kibar Holding. Завдяки цьому придбанню компанія прагне розширити свої горизонти праці на міжнародному ринку, зосереджуючись на покращенні смаку та сервісному обслуговуванні. У листопаді 2020 року компанія Amy's Kitchen, виробник заморожених органічних продуктів і готових супів, оголосила про відкриття нового підприємства з виробництва піци в Сан-Хосе, штат Каліфорнія [279].

Сегмент органічного ринку, як овочі та фрукти, буде продовжувати домінувати. У Північно-американському регіоні зростає попит на овочі та фрукти, вирощені органічним способом, через різноманітні переваги для здоров'я, пов'язані зі споживанням таких продуктів.

Очікується, що офлайн-сегмент матиме більшу частку ринку, оскільки існує велика кількість супермаркетів, гіпермаркетів, спеціалізованих магазинів, які мають більшу площу полиць, відведену для органічних продуктів харчування. У цих магазинах представлений широкий асортимент органічних харчових продуктів, особливо в розвинених країнах [278].

Більша купівельна спроможність та краща доступність органічних продуктів у розвинених країнах призведе до зростання ринку. IFOAM Organics Europe очолив бачення та стратегію участі, щоб підготувати рух органіки до майбутнього розвитку. До 2030 року стратегії органічного руху працюють за справедливими, екологічно свідомі, здорові та дбайливі системи харчування та сільського господарства в Європі відповідно до трьох бачень розвитку органічного сільськогосподарського виробництва: [280]

#### 1. Органіка на кожному столі.

Для успішної трансформації продукти харчування сільського господарства мають стати більш доступними та високоякісними. Цього можна досягти шляхом збільшення органічного виробництва, а також підвищення рівня визнання серед споживачів і політиків економічних, екологічних і соціальних переваг.

Щоб це сталося, органічний сектор має зв'язатися з суб'єктами харчової промисловості та сільського господарства, які працюють як у межах органіки, так і поза її межами. Взаємодія зі звичайними фермерами, лідерами громад, громадськими ініціативами, компаніями та неурядовими організаціями, які займаються питаннями сталого розвитку, а також зі школами, кухарями та прихильниками здорового харчування, забезпечать визнання та підтримку, яка необхідна для того, щоб органічні продукти харчування були на кожному столі. Створення зв'язків із цими суб'єктами потребує вдосконалення способів спілкування та використання різноманітних каналів, щоб розповісти про переваги органічних продуктів харчування для суспільства та екосистем. Успіх органічного сільського господарства залежить від їх економічної життєздатності. Це означає, що фермерам, компаніям і всьому ланцюжку створення вартості потрібно інвестувати, щоб збільшити виробничі потужності, підтримувати конверсію та підвищувати прибутковість органічної продукції, а також зменшувати залежність від субсидій.

В цьому процесі політики також відіграють ключову роль. Багато чого можна досягти за допомогою відповідних стимулів і послідовної політики підтримки екологічних і соціальних послуг, які надають фермерам. Одним із прикладів може бути зміна фокусу САР для забезпечення фундаментальної підтримки фермерів, чії підходи за своєю суттю спрямовані на соціально-економічну та екологічну стійкість їхніх ферм, регіонів та громадян. Нарешті, доступ до землі є важливим для розвитку сталого сільського господарства.

## 2. Удосконалюйте – Надихайте – Забезпечуйте.

Органічне сільськогосподарське виробництво працює з природою для досягнення найкращих можливих результатів для людей, тварин та планети. Системна перспектива та дух постійного вдосконалення є невід'ємними частинами органічної моделі, що робить її ключовим двигуном трансформації. Щоб надихнути подальші зміни у харчових і сільськогосподарських системах, органічні виробники повинні продовжувати скорочувати використання ресурсів на всіх рівнях, одночасно підвищуючи продуктивність, переробляючи і повторно



використовуючи ресурси, покращуючи утримання тварин. Оскільки перероблені продукти харчування відіграють все більшу роль у нашому житті, учасники органічного ринку також повинні покращувати якість таких продуктів, використовуючи більш здорові рецепти та застосовуючи мінімальні технології переробки. Сприяючи більшому споживанню рослинних білків та меншій кількості тваринних продуктів кращої якості, органічний сектор сприятиме здоровому харчуванню з меншим вуглецевим слідом. Існує прямий зв'язок між покращенням продуктивності в органічних системах та збільшенням ноу-хау для виробництва органічних продуктів харчування. Тому учасники ринку органічних продуктів харчування та сільського господарства повинні брати активну участь у дослідницьких та інноваційних проєктах, а також ділитися своїми знаннями по всьому ланцюгу створення вартості.

Щоб подолати розрив у знаннях, який існує між органічним та традиційним виробництвом продуктів харчування, політикам необхідно забезпечити більше фінансування для органічних досліджень та інновацій. Такі дослідження повинні базуватися на системно-орієнтованих підходах, що передбачають широке залучення зацікавлених сторін. Існує також потреба у розвитку формальної освіти та дорадчих систем з органічним фокусом, щоб забезпечити поширення практичних знань та навичок.

Політики повинні розробляти та впроваджувати плани дій, які дозволять суб'єктам органічного виробництва вдосконалюватися та впроваджувати інновації, а також надихати інших наслідувати їхній приклад. Нарешті, трансформація продовольчих та сільськогосподарських систем може відбутися лише за умови повної узгодженості між усіма політиками, пов'язаними з продовольством та сільським господарством, охороною здоров'я, освітою та навколишнім середовищем.

### 3. Чесна гра – Чесна оплата.

Сьогодні гарний час для розвитку органічного виробництва. Ніколи раніше ринок не був таким великим і не зростав так швидко. Але в той час як сектор починає розширюватися за межі нішевого ринку, учасники ланцюга поставок

повинні зберігати свій органічний дух і відігравати певну роль у пошуку рішень для більш справедливих і прозорих продовольчих систем. Вони повинні робити це у співпраці з підприємцями, економічними суб'єктами та не за межами сфери продовольства та сільського господарства. Для того, щоб продовольчі системи були прозорими та справедливими, всі учасники повинні працювати разом, щоб забезпечити справедливий розподіл вартості та влади між усіма операторами в системі, а також врахувати витрати та вигоди від виробництва продуктів харчування.

В органічному секторі постійний діалог між виробниками, трейдерами, органами сертифікації та дистриб'юторами принесе користь всьому ланцюгу. Існує потреба в бізнес-моделях та ланцюгах постачання, які створюють більшу додану вартість для первинних виробників, і які пов'язують громадян з виробниками – як фізично, так і віртуально. Органічний сектор також повинен використовувати технологічні розробки, такі як Інтернет речей або технологію блокчейн, які обіцяють значно підвищити прозорість щодо походження, справжньої цінності та методів виробництва продуктів харчування, які ми купуємо.

Політики також відіграють важливу роль у підтримці балансу в ланцюгах доданої вартості. Узгодження витрат і вигод від виробництва продуктів харчування є складним завданням. Це можна зробити різними способами, такими як податки на пестициди та добрива або винагороди за корисні екологічні практики. Європі необхідно розробити і прийняти базовий набір ключових індикаторів, що показують вплив на якість ґрунту, використання води, виробництво відходів, енергетику тощо. Сприятливе середовище для сталого виробництва продуктів харчування та ведення сільського господарства також залежить від наявності інформації про виробничі та ринкові тенденції, оскільки це допомагає обґрунтувати майбутні інвестиції. Політики повинні створювати стимули для заохочення операторів обмінюватися даними про ціни та виробництво. Водночас, сільське господарство, що підтримується громадами, біорайонами та міськими продовольчими мережами, сприятиме відродженню

сільських територій та зміцненню довіри до продовольчих систем.

Європейська комісія розробила нове органічне законодавство [281], яке набуло чинності з 1 січня 2022 року після відстрочки його впровадження на рік. Ця постанова розроблена, щоб забезпечити чесну конкуренцію для фермерів, одночасно запобігаючи шахрайству та зберігаючи довіру споживачів за допомогою, що:

- правила виробництва спрощуються шляхом поступового скасування ряду винятків і відмов;
- система контролю посилена завдяки жорсткішим запобіжним заходам і жорстким перевіркам по всьому ланцюгу поставок;
- виробники в третіх країнах повинні будуть дотримуватися тих самих правил, що й ті, хто виробляє в ЄС;
- органічні правила охоплюють більш широкий перелік продуктів (наприклад, сіль, пробка, бджолиний віск, вовна тощо) і мають додаткові правила виробництва (наприклад, олені, кролики та свійська птиця);
- сертифікація стане легшою для дрібних фермерів завдяки новій системі групової сертифікації;
- буде єдиний підхід до зменшення ризику випадкового зараження пестицидами.

Дослідження та інновації займають важливе місце в порядку денному Комісії, і сільське господарство не є винятком.

Horizon 2020 і Horizon Europe – ЄС фінансує різні дослідницькі проекти в рамках законодавства Horizon 2020 і Horizon Europe [281]. Націлені на стимулювання зростання та створення робочих місць, багаторічні робочі програми готуються Комісією з консультаціями із зацікавленими сторонами та поєднують приватні інвестиції ЄС для фінансування досліджень, що матимуть відчутну користь.

Програма «Горизонт 2020» для сільського господарства була особливо зосереджена на підвищенні ефективності виробництва та запобіганні шкоди природному середовищу. Деякі з цих проектів безпосередньо стосуються

органічного виробництва і все ще тривають.

На сьогоднішній день Європейське інноваційне партнерство для продуктивного та сталого сільського господарства (European innovation partnership for agricultural productivity and sustainability (EIP-AGRI)) об'єднує фермерів і дослідників, щоб пришвидшити інновації. EIP-AGRI має фокус-групу, яка зосереджується на нових підходах до органічного землеробства. Група працювала над тим, як оптимізувати врожайність ріллі; окресливши деякі найкращі практики у своєму остаточному звіті [281].

Крім того, ЄС створив Європейський інститут інновацій і технологій (European Institute of Innovation and Technology (EIT)) для стимулювання інновацій. EIT-Food фокусується на підприємстві та інноваціях у харчовому секторі [281].

Вчені з Французького національного центру наукових досліджень (French National Centre for Scientific Research (CNRS)) [281] припускають, що в Європі необхідна більш стала продовольча система, але для досягнення мети необхідно виконати певні заходи. Згідно з дослідженням, проведеним вченими з CNRS, а також з інших європейських університетів, органічної, сталої, сприятливої для біорізноманіття агропродовольчої системи може бути достатньо, щоб прогнати Європу протягом наступних 30 років. Впровадження такої системи покладається на три різні процеси, які мають бути виконані, щоб побудувати систему органічного харчування, здатну підтримувати континент.

Перший крок передбачає зміну раціону харчування. Менше споживання продуктів тваринного походження є ключовим для того, щоб органічна система працювала, оскільки це дало б змогу фермерам обмежити інтенсивне тваринництво та припинити імпорт кормів, залишаючи більше ресурсів для рослинництва. Другий крок вимагає застосування принципів агроекології з узагальненням довгих диверсифікованих систем сівозміни, що включає азотфіксуючі бобові культури. Окрім підтримки структури ґрунту та зменшення кількості шкідників, це дозволить фермерам обходитися без синтетичних азотних добрив і пестицидів. Останнім кроком до досягнення цієї мети буде

об'єднання сільськогосподарських культур і худоби, які часто роз'єднані та зосереджені в ультраспеціалізованих регіонах. Найважливіше те, що більш тісне вирівнювання посівів і худоби дозволить оптимально переробляти гній на посівних полях, усуваючи потребу в значних витратах часу на подорожі та транспортування. Якщо всі ці три кроки будуть виконані, то вчені CNRS вважають, що цілком органічна система землеробства можлива і що можна зміцнити продовольчу автономію Європи, прогнотувати прогнозоване збільшення населення у 2050 році, продовжити експорт зернових у країни, які потребують їх для споживання людиною, і, перш за все, суттєво зменшити забруднення води та викиди парникових газів у сільському господарстві [282].

Утримуючись від більшості токсичних синтетичних матеріалів, фермери, які займаються виробництвом органічних продуктів, захищають навколишнє середовище та надають пріоритет здоров'ю ґрунту, середовищу існування дикої природи, чистій воді та повітрю, а також багатій на поживні речовини їжі. Вони, як правило, наголошують не на максимізації врожайності, а більше на створенні здорових, сталих екосистем. Лише довгострокові дослідження точно відображають зміни у стані ґрунту, погодні умови та цикли шкідників і хвороб, даючи більш повну картину реальності.

Оскільки наш клімат стає все більш нестабільним і породжує більше природних катаклізмів, вкрай важливо, щоб наші сільськогосподарські системи були не тільки сталими, але й регенеративними. А це можливо лише за допомогою органічного виробництва. Після 5-річного перехідного періоду органічні врожаї є конкурентоспроможними зі традиційними [283]:

- Органічні системи дають на 40% більший врожай під час посухи.
- Органічні методи не вимивають токсичні хімікати у водні шляхи.
- Органічні методи споживають на 45% менше енергії.
- Органіка виділяє на 40% менше парникових викидів.
- Органіка приносить фермерам у 3-6 разів більший прибуток.

Малі фермери в країнах, що розвиваються, мають величезний потенціал для збільшення виробництва продуктів харчування та глобальної продовольчої

безпеки за рахунок вирощування різноманітних продуктів харчування з високим вмістом поживних речовин. 40% нинішнього світового виробництва сільськогосподарських культур надходить від цих дрібних фермерів, і вони готові значно змінити ситуацію. Фермери в країнах, що розвиваються, мають величезний потенціал для підвищення врожайності за допомогою екологічних методів. Маючи такі прості інструменти, як життєздатне насіння та кращі сорти культур, ці фермери можуть значно підвищити свою продуктивність. Поєднуючи ці інструменти з основною інфраструктурою та інформацією про погоду – допомога вчасному посіву та збору врожаю, і ці дрібні фермери зможуть потроїти свої врожаї.

Екологічні методи є органічними та сталими, і не затягують фермерів у цикл обов'язкових контрактів із хімічними та насінневими компаніями, такими як Bayer (Monsanto). Натомість ці практичні зміни можуть відновити ресурси, одночасно різко збільшуючи врожайність у багатьох частинах світу.

У 2021 р. ЄС оприлюднив стратегію «Від ферми до виделки», що є частиною Green Deal. В стратегії зафіксована мета перевести під органічне виробництво до 25% сільськогосподарських угідь до 2030 року. Також вона передбачає у сфері виробництва харчових продуктів перехід до сталих систем виробництва та споживання – забезпечення якісного здорового харчування, припинення руйнівних для довкілля методів сільського господарства та сприяння економічному розвитку сільських територій [272, 281].

Для підтримки цієї мети Європейська Комісія ухвалили План дій із розвитку органічного сектору. План складається з 23 заходів, розподілених за трьома напрямками [272, 281].

Напрямок 1: стимулювання попиту та забезпечення довіри споживачів;

Напрямок 2: стимулювання конверсії та зміцнення всього ланцюжка створення вартості (стимулювання виробництва);

Напрямок 3: розвиток сталості сектора та його сприянню захисту навколишнього середовища.

Стратегія є частиною Європейського зеленого курсу та буде підкріплена

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

загальноєвропейською агропромисловою політикою. Для досягнення мети стратегії, а саме, що доля органічних земель в країнах ЄС має досягти 25% до 2030 року, плануються такі заходи [284]:

За першим напрямом – стимулювання споживачів:

- просування органічного виробництва та логотипу ЄС;
- просування органічного харчування та збільшення його частки в зелених державних закупівлях;
- посилення органічного харчування в схемах шкільного харчування;
- запобігання харчовому шахрайству та зміцнення довіри споживачів;
- поліпшення простежуваності;
- сприяння залученню приватного сектору.

За другим напрямом – подальше розширення органічного виробництва та переробки планується завдяки таким заходам:

- заохочення до переходу на органічне виробництво, інвестиції та обмін найкращими практиками;
- аналіз сектора для підвищення прозорості ринку;
- підтримка харчового ланцюга;
- посилення локальної і недорогої переробки та сприяння створенню коротких ланцюгів поставки;
- поліпшення харчування тварин відповідно до правил органічного виробництва;
- розвиток органічної аквакультури.

За третім напрямом – важливо дослідити нові та вдосконалити вже існуючі методи органічного виробництва для зменшення впливу на довкілля. Подальші заходи будуть сфокусовані:

- на зменшенні кліматичного та екологічного впливу;
- на збільшенні біорізноманіття та врожайності;
- на розробці альтернатив суперечливим матеріалам та іншим засобам захисту рослин;

- на поліпшенні добробуту тварин;
- на більше ефективному використанні ресурсів.

Органічна продукція завойовує все більш стійкі позиції на світовому ринку. Про це свідчить популяризація даної групи товарів у всьому світі, що спричинене піклуванням про здоров'я споживачами, а також навколишнє природне середовище. Неабияке місце належить і Україні, про що свідчить її розташування на 1 місці в Європі та 2 місці в світі за обсягами експортованої до ЄС органічної продукції за підсумками 2019 року. Експортована з України органічна продукція складає близько 2 % загального імпорту агропродовольчих товарів до ЄС.

Навесні 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив Національну економічну стратегію до 2030 р., в якій встановив ціль збільшення площі сільськогосподарських угідь України під органічне виробництво. Планується, що до 2030 року площа землі, зайнятої під органічне виробництво, досягне 3% від загальної площі сільськогосподарських угідь України (або близько 1,3 млн га). Україна станом на 2020 рік має 462 тис. га земель, зайнятих під органічним виробництвом, що дорівнює приблизно 1% від земель сільськогосподарського призначення країни. Україна входить до ТОП-10 європейських країн за темпами збільшення органічних земель за останні 10 років (до початку пандемії). Також ще однією метою Стратегії є, щоб до 2030 року збільшити експорт органічних продуктів до 1 млрд дол. в США. Фактично, уряд розраховує збільшити експорт органічних товарів за 10 років в 5 разів, збільшивши площі під органічним виробництвом всього у 3 рази [285].

Органічне виробництво в Україні регулюється Законом України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції»<sub>2</sub> [212] а також відповідними підзаконними нормативно-правовими актами. Також у 2021 році були внесені зміни – Зміни до Закону України. Зміни спрямовані на недопущення зупинення торгівлі органічною продукцією на території України, пов'язаного з неможливістю виконання вимог Закону, а також усунення перешкод для отримання українськими виробниками



державної підтримки у сфері органічного виробництва та обігу органічної продукції [286].

Мінагрополітики здійснює практичні заходи щодо впровадження законодавства. Так, на початку 2022 року міністерством відповідно до вимог статті 30 Закону було проведено кваліфікаційні іспити для кандидатів, які мають намір стати інспекторами з органічного виробництва. Іспити передбачали перевірку теоретичних знань загальних вимог законодавства України у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції та спеціальних знань у відповідній галузі (відповідних галузях) органічного виробництва. За результатами іспитів 31 особа отримала свідоцтво інспектора з органічного виробництва та/або обігу органічної продукції. Це дало змогу органам сертифікації, які мають намір бути включеними до Реєстру органів сертифікації та здійснювати сертифікацію органічного виробництва відповідно до вимог українського законодавства у цій сфері, приступити до виконання наступної вимоги статті 28 Закону – акредитації Національним агентством з акредитації України [241].

Мінагрополітики співпрацює з міжнародними проектами, що мають на меті розвиток органічного виробництва та обігу органічної продукції в Україні, зокрема з [241]:

1. Швейцарсько-українською програмою «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» (QFTP), що фінансується Швейцарією та впроваджується Дослідним інститутом органічного сільського господарства (FiBL, Швейцарія) у партнерстві із SAFOSO AG (Швейцарія).

2. Проектом «Німецько-українська співпраця в галузі органічного сільського господарства» (COA).

3. Програмою «Органічна торгівля заради розвитку у Східній Європі» (OT4D), що фінансується Швейцарією та впроваджується IFOAM – Organics International у партнерстві з HELVETAS Swiss Intercooperation та Дослідним інститутом органічного сільського господарства (FiBL, Швейцарія).

4. Проектом ЄС «Інституційна та політична реформа дрібномасштабного сільського господарства в Україні» (IPRSA).

5. Програмою USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО).

Представники проектів/програм надають експертну допомогу при розробці законодавчої та нормативно-правової бази, впровадженні законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, підтримують проведення різноманітних заходів щодо органічного виробництва.

У рамках співпраці з швейцарсько-українським проектом «Розвиток органічного ринку в Україні» створено відеоролик про органічне виробництво «Organic in Ukraine», метою якого є популяризація органічного виробництва в Україні серед потенційних українських виробників та іноземних інвесторів.

За підтримки проекту «Німецько-українська співпраця в галузі органічного сільського господарства» (СОА) проводяться семінари щодо органічного виробництва для фахівців міністерства, Держпродспоживслужби, Національного агентства з акредитації України. Зокрема, у 2021 році в рамках пілотного проекту з Головним управлінням Держпродспоживслужби у Полтавській області проведено навчальні заходи у сфері контролю органічного виробництва, які передбачали не лише набуття теоретичних знань, але і їх відпрацювання під час виїздів на господарства, що займаються органічним виробництвом. Проведення навчальних заходів та тренінгів продовжується і у 2022 році [241].

На сьогоднішній день в Україні діє Швейцарсько-українська програма «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» (коротка назва: Quality FOOD Trade Program (QFTP)), спрямована на зростання торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах на внутрішньому та експортному ринках. Ця програма сприяє цілям сталого та всебічного зростання в Україні. Програмою визначено пріоритетність двох напрямків: 1) удосконалення нормативно-правової бази та покращення бізнес-середовища задля підвищення якості та безпечності

продукції, та 2) розвиток потенціалу для підвищення торговельних можливостей [287].

Також з 2016 р. реалізується проєкт «Німецько-українська співпраця в галузі органічного сільського господарства» (коротка назва: Cooperation in Organic Agriculture (COA)). Мета проєкту – розширити український сектор органічного сільського господарства та покращити якість продукції.

Також за підтримки програм QFTP та COA протягом 2020-2021 рр. спільно з Федерацією органічного руху України проведено дві спеціалізовані виставки «ОРГАНІК» та дві конференції «Органік: знання, досвід, результат», які відбулися в рамках Міжнародних агропромислових виставок «АГРО» (серпень 2020 року та червень 2021 року), також два Всеукраїнських ярмарки органічних продуктів (вересень 2020 та 2021 років) [241].

За підтримки програми QFTP, спільно із Громадською спілкою виробників органічних сертифікованих продуктів «Органічна Україна» у 2021 р. було організовано два конгреси «Органічна Україна»; спільно з ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» (ЕЕРО) проведено онлайн-захід «Дні української експортної органічної продукції 2021», організовано колективний стенд українських органічних експортерів на виставці органічних та натуральних харчових продуктів «Organic & Natural Expo Middle East» в м. Дубай, ОАЕ (грудень, 2021 р.) [241].

Окрім того, за підтримки QFTP (Quality FOOD Trade Program) фахівцями міністерства спільно із ГС «Органічна Україна» та обласними державними адміністраціями у 2020-2022 рр. проведено 48 регіональних форумів «Органічна Україна» у 24 областях України [241].

Працівники міністерства, Держпродспоживслужби та ЕЕРО в рамках програми QFTP взяли участь у навчальному турі, у сесії конгресу Центральної та Східної Європи «Регулювання в органічному секторі та нова Спільна аграрна політика ЄС, плани та стратегії в країнах Центральної та Східної Європи», круглому столі для органів сертифікації «Органічний Закон України та його вимоги до органів сертифікації у сфері органічного виробництва та обігу

органічної продукції», проведених в рамках міжнародної торговельної виставки органічних продуктів «БіоФах» (2020 р.), а також в онлайн-виставці «Біофах eSpecial» (2021 р.) [241].

В Україні з 2019 р. діє програма («Органічна торгівля заради розвитку у Східній Європі», коротка назва: Organic trade 4 Development in Eastern Europe (OT4D)), яка спрямована на прискорення зростання органічного сільського господарства в Албанії, Сербії та Україні шляхом сприяння органічному експорту та партнерству з приватним сектором, стійкому зростанню внутрішнього органічного ринку [289].

В 2021 році за підтримки програми OT4D в Україні стартував курс з органічного лідерства – це перший спеціалізований курс з метою підтримки існуючих та потенційних лідерів, які прагнуть дійсно сталих змін у сільському господарстві. За підтримки програм QFTP та OT4D протягом 2022 року організовано міжнародні онлайн-конференції «Експорт органічної продукції під час війни» (23.06.2022 р.) та «Органічний день в Україні» (23.09.2022 р.). А у липні 2022 року, за підтримки цих програм, представники ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» відвідали «БіоФах» та виступили із презентаціями на трьох заходах: сесії Центральної та Східної Європи «Органічні цілі в тіні війни: Як військовий конфлікт впливає на аграрну політику країн Центральної та Східної Європи»; панельній дискусії «Органічне сільське господарство в Україні через 5 місяців після початку війни – статус-кво та перспективи»; сесії «Сприяння розвитку органічного сектору у Східній Європі» [241].

Крім того, фахівці міністерства спільно з представниками QFTP, OrganicInfo, Органік Стандарт, ГС «Органічна Україна», Інформаційним центром «Зелене досьє» підготували узагальнюючі публікації про розвиток органічного ринку в Україні для міжнародної спільноти та українських користувачів: Органічну карту України, дані про органічне виробництво в Україні для книги FiBL-IFOAM «Світ органічного сільського господарства. Статистику та нові тенденції 2022», дослідження органічного ринку України (внутрішній ринок та експорт) [241].

В Україні у сфері сертифікованої органічної продукції працює понад 600 операторів ринку – на 31% більше, ніж у 2016 році. Так, це невелика кількість виробників. Але у 2021 році вони вивели Україну в п'ятірку найбільших світових експортерів органічної продукції.

З метою просування українських виробників та експортерів органічної продукції «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» створив Каталог українських експортерів органічної продукції. У Каталозі зацікавлені у партнерстві імпортери з інших країн можуть знайти близько 70 виробників органічної продукції з усіх регіонів України з усіма контактами та інформацією про продукти.

Також, на міжнародній версії порталу працює Ukrainian Exporters Catalogue з переліком українських експортерів з усіх секторів. У рамках пошуку компанії є фільтр, який дозволяє виокремити органічні компанії. Тому виробники органічної продукції мають можливість приєднатись до експортного веб-порталу та додати профіль компанії, щоб стати більш доступними для іноземних партнерів [290].

На сьогоднішній день у галузі органічного сільського виробництва необхідна державна підтримка для того, щоб зацікавити виробників органічної продукції сертифікуватися відповідно до вимог українського органічного законодавства [291]. У 2022 році для виробників органічної продукції передбачена підтримка з Державного бюджету та з бюджетів місцевих рад.

У Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України» 1877-IV, від 05.11.2004 (зі змінами та доповненнями № 2079-IX від 17.02.2022) передбачено можливість державної підтримки виробників органічної сільськогосподарської продукції шляхом: [292, 293]

- ✓ виділення бюджетних субсидій з розрахунку на одиницю оброблюваних угідь та/або одну голову великої рогатої худоби;
- ✓ відшкодування до 30% вартості витрат на проведення сертифікації органічного виробництва;
- ✓ відшкодування до 30% вартості витрат на придбання дозволених для

використання засобів захисту рослин та добрив, насіння, садивного матеріалу та кормів.

Органічне сільське господарство для України можна розглядати також як один з елементів інноваційного розвитку, оскільки на ринку продуктів харчування починають пропонувати продукцію з новими споживчими властивостями, найбільш корисними для людини. На нашу думку, доцільно звернути увагу державі на створення цілісної системи гарантій якості виробництва в органічному сільському господарстві (органічна гарантійна система), що може бути забезпечено розвиненою системою, по-перше, сертифікації, по-друге, інспекції, яка охоплює технологію органічного виробництва, фактори виробництва і кінцеву органічну продукцію, по-третє, захистити виробників шляхом мінімізації недобросовісного маркування, по-четверте, створення спеціального фонду підтримки органічних виробників.

Заходи, які допоможуть збільшити вітчизняне споживання органічної продукції, це:

- проведення інформаційних акцій шляхом залучення всіх доступних ЗМІ – Інтернет, телебачення, радіо, преса для формування обізнаності населення у перевагах органічної продукції, ознайомлення з методами визначення достовірного та недобросовісного маркування продуктів;

- розширення каналів збуту продукції, зосереджуючи особливу увагу на неспеціалізованих магазинах і супермаркетах;

- активне залучення практики прямих продажів, що дозволить посилити довіру споживача, максимально зберігати свіжість продукції, а також зменшити впливи на навколишнє середовище шляхом скорочення перевезень;

- запровадження органічного меню в громадських їдальнях, що дасть можливість ознайомитися з продукцією та розширити загальний попит на неї [294].

Необхідно застосувати відповідні державні механізми з мотивації та заохочення виробників органічної продукції до виконання всіх «правил гри» на ринку органічної продукції. У такому випадку можна очікувати зростання

розвитку кількості виробників органічної продукції та збільшення на ринку продукції під логотипом «органік».

Було б доцільним передбачити компенсацію витрат на сертифікацію органічної продукції, що передбачатиме повернення витрат на сертифікацію виробникам, які мають статус «органічних», особливо на перших етапах розвитку підприємства, слід надавати податкові та інші фінансові преференції, в тому числі й за рахунок прямого субсидіювання виробництва як напряму, що має безперечну перевагу для суспільства як з екологічної, так і з соціальної точок зору.

Потрібно внести ряд поправок до Регіональних програм розвитку сільського господарства до 2027 р., особливо в частині підтримки. По-перше, субсидії на органічну продукцію повинні бути значно вищими. Крім того, підтримку розвитку органічного виробництва можна пов'язати із заходами з охорони навколишнього середовища (належать до «зеленого» кошика), зокрема щодо відновлення та підвищення родючості ґрунтів. По-друге, важливим напрямом підтримки слід вважати спеціальні освітні курси з ведення органічного сільського господарства (доцільне створення спеціальних освітніх центрів на базі вищих навчальних закладів) [295].

Представники різних країн світу все більше говорять про цілі сталого розвитку, які були ухвалені на саміті ООН у 2015 році та мають бути реалізовані до 2030 року. Йдеться про загальний доступ до безпечної та поживної їжі, перехід до сталих моделей споживання, впровадження ресурсозберігаючого та екологічного сільськогосподарського виробництва тощо. І якщо п'ять років тому ці цілі були предметом обговорення, то сьогодні вони впроваджуються в життя за допомогою інструментів державного впливу.

Практично всі 17 цілей пов'язані з сільським господарством, адже воно так чи інакше впливає на всі сфери життя. Водночас органічне виробництво згадується в огляді в контексті виконання трьох цілей:

Ціль 2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства.

Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття [296].

На жаль, наразі жодна з цілей не досягнута. Для забезпечення необхідного прогресу у реалізації цілей, пов'язаних з органічним виробництвом, необхідно:

- завершити створення належної підзаконної нормативно-правової бази у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції та забезпечити її ефективне впровадження;

- започаткувати акредитацію та впровадити ефективну систему державного нагляду (контролю);

- сприяти переходу на органічне сільське господарство для збереження/покращення родючості ґрунтів та збереження біорізноманіття, зменшення забруднення земель і вод (штучними пестицидами/гербіцидами тощо);

- підвищити рівень обізнаності щодо органічного сільського господарства та сприяти поширенню локального виробництва і споживання органічної продукції.

Аналіз масштабів органічного виробництва в Україні (площі, задіяні у виробництві органічної продукції, обсяги виробництва органічної продукції, кількість операторів органічного ринку) дає підстави наполягати на повільному, але поступовому розвитку органічного сегменту, який пов'язане з безпекою органічного виробництва, його користю для здоров'я населення та зниженням темпів деградації земель. Головними перевагами органічного землеробства є довгострокова стабільність і підвищення родючості ґрунту, використання органічних добрив, збереження природних територій всередині та навколо органічних сільськогосподарських угідь.

Розвиток органічного виробництва пов'язаний із цілісним розвитком аграрних підприємств через розробку кодифікованих і некодифікованих



нормативно-правових актів (правова допомога) та інструментів субсидування (субсидії, бюджетні виплати, пільги, пільгові кредити).

На формування соціально відповідальної поведінки споживачів сільськогосподарської продукції впливають не основні аспекти якості та безпеки споживання сільськогосподарської продукції (органічної), а цінова політика продуктів харчування, оскільки рівень життя українського населення досить низький. Тому лише за умови підвищення рівня життя населення (підвищення заробітної плати, прожиткового мінімуму) та стабілізації економічного і фінансового розвитку країни (зниження інфляції, стабілізація національної валюти) можна забезпечити повноцінний цілісний розвиток суспільства та формування соціально відповідальної споживчої поведінки на основі органічного сільського розвитку.

Отже, для розвитку органічного виробництва та збільшення експорту в Україні необхідно [297]:

1. Підтримка органічного виробництва:

- виконання програм з підтримки виробників органічної продукції
- здійснення заходів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності виробників стосовно переваг ведення органічного виробництва

2. Збільшення виробництва органічної продукції:

- розробка програм фінансової та дорадчої підтримки виробників органічної продукції
- залучення більшої кількості виробників до ведення органічного виробництва шляхом удосконалення державного регулювання в зазначеній сфері

3. Забезпечення розвитку сталого виробництва

- заохочення сталого сільськогосподарського виробництва, захисту навколишнього природного середовища і тварин, поширення застосування методів органічного виробництва і використання біотехнологій, “кліматично розумного” сільського та лісового господарства із скороченням викидів парникових газів та адаптацією до зміни клімату, сталого управління природними ресурсами та збереження і примноження біорізноманіття.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

З метою стимулювання переходу підприємств аграрного сектора до органічного виробництва необхідно створити державну систему контролю сертифікації виробництва та екологічного контролю, яка діятиме в межах Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що органічна продукція є більш привабливою для споживачів, оскільки вона: корисна для здоров'я та екологічно безпечна; має кращу якість і вищі смакові якості; не містить у собі генетично модифікованих організмів; не містять токсичних та шкідливих речовин (важкі метали, пестициди, нітрати, нітроти не перевищують ГДК), шкідливих залишків штучних стимуляторів росту, лікарських препаратів та антибіотиків, що не дозволяються у органічному рослинництві та тваринництві, хвороботворних мікроорганізмів, паразитів та алергенів; зберігає поживні речовини та натуральний склад при переробці, оскільки використовуються лише натуральні методи переробки, натуральні речовини та матеріали для пакування, не дозволяються синтетичні речовини при переробці (ароматизатори, консерванти, добавки, тощо).

Саме розвиток органічного сільськогосподарського господарства сприяє: забезпеченню споживчого ринку здоровою якісною продукцією; зміцненню експортного потенціалу країни; підвищенню ефективності діяльності аграрних підприємств та їхньої конкурентоспроможності; родючості ґрунтів та збереженню навколишнього середовища; розвитку сільських територій та підйому рівня життя сільського населення; забезпеченню продовольчої безпеки в Україні; поліпшенню загального добробуту громадян країни; поліпшенню іміджу України як виробника та експортера високоякісної здорової органічної продукції.

В Україні органічне сільське господарство поступово, але впевнено розвивається, що пов'язано з її вигідним географічним положенням, сприятливими кліматичними умовами та родючими ґрунтами-чорноземами, котрі за оцінками експертів займають 25% світового запасу. У зв'язку з

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

величезним попитом з боку держав-членів ЄС та інших країн майже вся органічна продукція, вироблена в Україні, є експортноорієнтованою. Перейшовши на органічне виробництво, сертифіковані виробники все частіше надають перевагу експорту, аніж реалізації на внутрішньому ринку. Тим не менш у спеціалізованих магазинах та супермаркетах великих міст все частіше можна знайти органічну сільськогосподарську продукцію, що відповідає міжнародним стандартам. За останні п'ять років Україна входить до ТОП-5 експортерів органічної продукції до ЄС. У 2021р. Україна посідає 1 місце за експортом зернових (окрім пшениці та рису), а також входить до ТОП-3 постачальників макухи, олійних культур та соєвих бобів. Також піднялась на 2 місце за обсягами постачання фруктів. Розвиток органічного сільського господарства є перспективним та актуальним напрямком, який допоможе не тільки досягти цілі сталого розвитку, а й сприятиме розвитку сільського господарства в цілому.

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.8.1

### **8.1 Управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в закладі вищої освіти**

У сучасному житті категорія «якість» має відношення до всіх сфер народного господарювання. Не є виключенням і сфера освіти. Так, у педагогічну теорію та практику категорія «якість» увійшла у складі таких дефініцій, як «якість освіти», «якість освітньої діяльності».

Доцільно зауважити, що до недавнього часу ці категорії науковці не завжди розрізняли, і саме Закон України «Про освіту» (частина 1 пп. 29, 30) остаточно розвів ці поняття [305]. Так, у Законі зазначено, що якість освіти необхідно трактувати як відповідність результатів навчання вимогам, стандартам, договорам тощо, а якість освітньої діяльності – як рівень організації освітнього процесу в установі, що надає освітні послуги [305].

Слід зазначити, що пошуками шляхів підвищення якості освіти й освітньої діяльності, управлінської діяльності керівників закладів освіти займалися українські та зарубіжні науковці, такі як О. Галус, О. Гречаник [306, 307, 308], В. Григораш [308, 309, 310, 311], В. Гуменюк, Г. Дмитренко [312], Г. Єльнікова [313], Б. Житник [314], В. Кремень [315], О. Мармаза [316], В. Маслов [317], В. Приходько [318], З. Рябова [319], Т. Сорочан [320], О. Темченко [321], Т. Хлебнікова [311, 322] та інші. Причому ці та інші науковці висвітлюють питання якості освіти й освітньої діяльності в закладах освіти різних типів з урахуванням місії, візії, стратегічних цілей і завдань управління, особливостей контингенту здобувачів і педагогічних (науково-педагогічних) працівників тощо.

З огляду на важливість цієї теми дослідники здійснювали наукові розвідки в напрямі визначення підходів і розроблення методів, умов, технологій підвищення якості освітніх процесів і управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Проте не дивлячись на те, що науковцями достатньо досліджено теоретичні засади управління (М. Альберт, С. О'Доннел, В. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль та інші), у тому числі закладами освіти (О. Адаменко, В. Григораш [309-311], І. Гришина, Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Крижко, О. Мармаза [316], І. Прокопенко [323], Є. Хриков [324] та інші), розроблено рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти [325], і дотепер відсутні чіткі вимоги до організації освітнього процесу в закладі вищої освіти (далі – ЗВО), єдиний підхід до визначення узагальнених критеріїв і механізмів оцінювання якості діяльності ЗВО та якості освіти, спостерігається орієнтація на застарілі принципи управління персоналом, освітнім процесом та іншими аспектами діяльності закладу освіти.

Зокрема, аналіз наукових джерел і практики управління ЗВО уможливив виявлення таких *суперечностей*:

- між потребами суспільства в кадрах високої кваліфікації, здатних розв'язувати складні професійні проблеми, і неспроможністю ЗВО задовольнити необхідну їх кількість, забезпечити належний рівень їх підготовки;
- між сучасними вимогами суспільства до підвищення результативності управління якістю освіти й освітньої діяльності ЗВО та невизначеністю інструментарію діагностування управлінської діяльності за означеним напрямом;
- між потребою вдосконалення ефективності діяльності керівника ЗВО з управління якістю й відсутністю такої можливості на засадах програмно-цільового підходу засобами комплексно-цільової програми.

Необхідність розв'язання означених суперечностей, недостатнє теоретичне та практичне вивчення проблеми й обумовили вибір теми нашого дослідження.

Мета дослідження: на основі теоретичного обґрунтування та вивчення практики діяльності базового ЗВО розробити й експериментально перевірити

результативність комплексно-цільової програми з удосконалення управління системою забезпечення якістю освіти й освітньої діяльності в університеті.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- 1) на основі аналізу наукових джерел з'ясувати суть якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО;
- 2) визначити особливості внутрішньої системи забезпечення якості освіти й освітньої діяльності та управління нею в базовому ЗВО;
- 3) на діагностичній основі розробити комплексно-цільову програму з удосконалення управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності;
- 4) визначити результативність упровадження комплексно-цільової програми.

Об'єкт дослідження: система забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності.

Предмет дослідження: удосконалення управлінської діяльності щодо створення й розвитку системи забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО.

Визначення сучасних підходів до якості освітньої діяльності вимагає насамперед розгляду генези дефініції «якість», яка має філософські, економічні, історико-культурні виміри [326]. Крім того, ми підтримуємо думку Л. Петриченко [327], яка пропонує розглядати якість як триєдину науку: власне якість будь-якого процесу та результату; вимірювання якості процесів і результатів; управлінську діяльність із підвищення рівня якості.

Так, давні греки, зокрема Аристотель, визначали якість, по-перше, як ознаку певних явищ і речей, а по-друге – як чіткий рівень організації життєдіяльності суспільства, який являє собою економічні й соціальні засади розвитку громадянського суспільства, держави, країни, конкретної особи [328].

Філософи епохи Відродження, зокрема Г. Галілей, Дж. Локк, звертаються до наукового визначення дефініції якості, починаючи з XVII – XVIII ст., і тлумачать її як «ознаку речей, об'єктів, фактів». При цьому вони звертають увагу на існування якості об'єктивної, що притаманна природному оточенню, і суб'єктивної, що

властива сприйняттю людини. Так, Дж. Локк запропонував їх називати відповідно «первинними» (у їх основі лежать об'єктивні фізико-математичні закономірності) і «вторинними» (що зумовлені суб'єктивізмом психіки людини). Згодом такі погляди підтримали й розвинули у своїх наукових дослідженнях Берклі, І. Кант. Вони довели, що люди сприймають якість речей суб'єктивно, тому що це обумовлено їхнім сприйняттям світу, їхніми особливостями. Разом із тим зазначені вчені підкреслили існування ідеальних (апостеріорних) і реальних (апостеріорних) об'єктивних і суб'єктивних якостей. Саме І. Кант доклав зусиль, аби уможливити осмислення процесу переведення потенційної внутрішньої якості в реальний зовнішній світ, порівнюючи «речі для себе» та «речі в собі». А згодом і Г. Гегель сформулював закон переходу кількості в якість, описав механізми взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників у структурі «якості». Німецький учений визначив «якість» як «іманентну» особливість, тобто таку, що «тотожна з буттям безумовного» і «яка перестає бути тим, чим вона є, коли втрачає власну якість». Закон Гегеля стосовно переходу кількості в якість виведено на підставі аналізу таких категорій, як «кількість», «межа», «визначеність», «властивість», «міра» та ін. Здійснюючи філософський аналіз якості, Г. Гегель підкреслив специфічні види якості – системну, функціональну, природну, матеріально-структурну [329].

У ХХ столітті представники філософської науки представили нам широкий спектр визначень і поглядів на поняття «якості». Користуючись результатами проведеного теоретичного аналізу певних думок філософів, ми усвідомили, що якість є основою існування об'єкта або процесу, її можна визначити системою характеристик: властивістю, структурою, цілісністю, мінливістю, кількістю. Отже, якість об'єктів і процесів, створених людиною, на відміну від якостей інших явищ природи, регулює цінність відповідних об'єктів і процесів, тобто їх придатність та міру адаптованості до мети, завдань, умов, певних призначень, розроблених людиною. Досліджуючи проблему узгодженості певних речей, стану оточення тощо заявленим потребам людини, Н. Мережко стверджує, що певні показники якості можуть бути унормовані, закріплені стандартами, базовими взірцями, еталонами тощо [330].

Ми пропонуємо розглядати дефініцію якості як сталої об'єктивно існуючої внутрішньої характеристики предмета, риси чи явища, що відрізняє його (її) від подібного (подібної) у своєму роді.

Так само як й інші сфери людської діяльності, освітня діяльність має свою схарактеризовану якість, що відображено в певних документах [305, 331].

В Україні об'єднанню категорій «якість» та «освіта» і підняття питання якості освіти на рівень філософського узагальнення сприяли праці І. Зязюна, В. Кременя [323]. У загальній педагогіці ці проблеми знайшли віддзеркалення в роботах Ю. Бабанського, В. Загвязинського, М. Полянського. Якість освіти стосовно дошкільної та початкової освіти та підготовки педагогів досліджують Н. Бібік, А. Богущ, В. Бондар, О. Долинна, К. Крутій, О. Савченко; у контексті формування освітнього середовища, підвищення якості освітнього процесу – В. Безпалько, Т. Давиденко, Б. Дьяченко [332], І. Лернер, А. Моїсєєв, М. Поташник, Т. Шамова; стосовно управлінської діяльності питання якості порушують у своїх дослідженнях О. Гречаник [306–309, 311], В. Григораш [307–311], О. Мармаза [316], О. Темченко [321], Т. Хлебнікова [311, 322], Р. Черновол-Ткаченко та інші. Зазначимо, що тривалий час домінував підхід, за яким якість освіти визначали передусім через оцінку якості знань тих, хто навчається.

Доцільно зауважити, що трактування якості освіти не є однозначним. Наприклад, на думку В. Полянського, якість засвідчує передусім результат освіти. На відміну від нього А. Субето, П. Третьяков, Т. Шамова та деякі інші науковці [315, 333, 334, 335, 336] розглядають якість у нерозривному зв'язку результату та процесу його досягнення. Ми погоджуємось, що якість освіти є поєднанням якості результату освіти та якості процесу її отримання. Однак, на нашу думку, у контексті сучасних вимірювань, відповідно до законів України «Про освіту» [305], «Про вищу освіту» [331], необхідно розрізняти поняття якості освіти та якості освітньої діяльності, що поєднує в собі діяльність вишу – управлінські й освітні процеси, якість надання освітніх послуг – якість освітніх програм, якість освітнього середовища, якість умов отримання освіти – кадрових і технологічних (інформаційних, методичних, матеріально-технічних).



Ми погоджуємося з думкою З. Рябової, що якість освіти можна представити як багатовимірну модель соціальних норм і вимог до особистості, освітнього середовища, у якому відбувається її розвиток, та системи освіти, що реалізує ці норми й вимоги на певних етапах навчання людини [319]. Отже, у найзагальнішому вигляді якість освіти потрібно розуміти як сукупність якостей та властивостей освітньої системи, що виявляються в процесі її функціонування та розвитку й пов'язані з їх відповідністю сучасним вимогам педагогічної теорії та практики, із задоволенням освітніх потреб зростаючої особистості та суспільства.

Якість освітньої діяльності залежить від об'єктивних та суб'єктивних факторів, до числа яких дослідники відносять якість змісту освіти (освітніх програм, програм освітніх компонентів); якість технологій, методик, методів і прийомів освітньої діяльності, що застосовують у закладі освіти; якість ресурсів ЗВО – матеріальних, технічних, економічних, кадрових (НПП і здобувачі освіти), інформаційних.

На нашу думку, суттєвими показниками якості освітньої діяльності ЗВО є такі: якість ОП, освітнього процесу, його відповідність нормативно-правовим вимогам, якість суб'єктного розвитку здобувачів освіти, якість ресурсного забезпечення (належне фінансування, матеріально-технічне вдосконалення обладнання, інтер'єру, території, засобів навчання; розвиток кадрового складу НПП, їх зосередженість на самовдосконаленні, підвищенні професійного й наукового рівня, відповідності Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності; використання сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації; адекватна цінова політика щодо пропонованих ЗВО освітніх послуг на всіх рівнях вищої освіти).

Неперевершений вплив на якість процесів і результатів освітньої діяльності ЗВО, так само як і закладів освіти інших типів, здійснює керівна ланка, менеджери вищого ешелону – ректор, проректори, – декани факультетів і завідувачі кафедр. Безпосередньо від професійної, управлінської, особистої позиції цих керівників залежить розвиток вище названих показників освітньої

діяльності. Саме тому проблема управління якістю освіти, освітньої діяльності набула неабиякого значення.

Підтвердженням цієї думки є запровадження системи загального управління якістю (Total quality management – TQM) у країнах із розвинутою економікою. Вона являє собою таку організацію праці, за якої всі працівники підприємства (установи чи організації), на всіх рівнях менеджменту, залучені до виробничого процесу щодо постійного підвищення якості товарів чи послуг. TQM – це система управління організацією, яка націлена на якість, передбачає участь усіх членів організації та скерована на досягнення довгострокового успіху завдяки урахуванню й задоволенню запитів і потреб споживачів та отримання вигоди членами організації й суспільством [336, 337].

Основними засадничими принципами TQM, з нашої точки зору, є такі: якість товару чи послуги визначає споживач; якість необхідно виявляти як у товарах, що виробляє компанія, так і в інших сферах її діяльності; кожен робітник має долучитися й може вплинути на якість продукції чи послуги; високоякісну продукцію (послугу чи товар) можна отримати в разі скоординованих спільних дій усіх партнерів (постачальники, виробники, сервісне обслуговування тощо); якщо товар не відрізняється низькою якістю, то зусилля, витрачені на складання плану досягнення високої якості, будуть марні; боротьба за якість – перманентний процес, який можна продовжувати й не переривати; у деяких випадках на якість товару чи продукції прямо впливає кількість (наприклад, кількість докладених зусиль, матеріалів тощо); потрібно дотримувати співвідношення «ціна – якість»; разом із тим, що якість необхідна, але це не завжди достатня умова [330].

Сьогодні в більшості країн питання підвищення якості продукції, удосконалення якості товарів і послуг виведена на загальнодержавний рівень. Надзвичайно гострою є проблема управління якістю і в Україні, зокрема, в галузі освіти. Так, в Законі України «Про вищу освіту» цим питанням присвячено окремий розділ, де детально схарактеризовано систему забезпечення якості вищої освіти в Україні, що включає системи внутрішнього, зовнішнього

забезпечення якості, а також систему забезпечення діяльності Національної агенції із забезпечення якості вищої освіти. У Законі також представлено положення щодо ліцензування освітньої діяльності та акредитації освітніх програм [331].

Отже, управління якістю освіти й освітньою діяльністю в конкретному закладі освіти має здійснюватися на засадах системного підходу з урахуванням вимог конкретних споживачів до якості освіти й дотриманням державних стандартів вищої освіти [338].

Запровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти спирається на унікальну внутрішню культуру нашого ЗВО – Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, його місію, візію, традиції, відповідну політику якості, що відображено в Стратегії розвитку Університету на 2021–2025 рр.

Так, внутрішня система забезпечення якості освіти (далі – ВСЗЯО) нашого вишу сформована та функціонує відповідно до певних принципів і процедур, які визначені нормативними документами Університету, насамперед Положеннями «Про систему внутрішнього забезпечення якості освіти й освітньої діяльності», «Про організацію освітнього процесу», Програмою проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю на тощо.

Отже, основними принципами створення ВСЗЯО є такі:

- урахування стандартів вищої освіти країн Європейського Союзу;
- системне бачення управлінської діяльності щодо запровадження системи якості освітньої діяльності на всіх етапах і стадіях провадження освітньої діяльності;
- процесуальний підхід до управління;
- автономії Університету, що передбачає відповідальність за забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти;
- інформаційної відкритості ЗВО на всіх етапах забезпечення якості;
- усвідомлення співробітниками Університету відповідальності за якість вищої освіти.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Основним засобом вивчення якості університетської освіти є моніторинг, система інструментарію якого дозволяє оцінити якість освіти й освітнього процесу, визначити перспективи їх подальшого зростання.

На підставі узагальнення основних підходів щодо визначення поняття моніторингу та педагогічного моніторингу, необхідно зазначити, що не існує одностайної думки із цього приводу. Так, наприклад, І. Шимків розглядає моніторинг як постійний контроль, ретельне дослідження, спеціально організоване спостереження за будь-яким процесом із метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковим прогнозам, спосіб отримання певної інформації, можливості використання якої залежать від компетентності суб'єкта, у розповсюдженні якого вона опинилась, систематичне збирання даних про важливі аспекти освіти на національному, регіональному й локальному рівнях, щоби повсякчас знати її стан і прогнозувати її розвиток.

Чимало дослідників асоціюють моніторинг із процедурою систематичного збирання даних про важливі аспекти на загальнодержавному, регіональному й локальному рівнях [339].

Наприклад, О. Майоров у загальному вигляді визначає моніторинг як систему збирання, оброблення, зберігання й розповсюдження інформації про освітню систему або окремі її елементи, яка зорієнтована на інформаційне забезпечення управління, що дозволяє виносити судження про стан об'єкта в будь-який момент часу і може забезпечити прогноз його розвитку.

Науковці херсонської наукової школи вважають, що моніторинг – це форма організації, збирання, оброблення та розповсюдження інформації про діяльність педагогічної системи, яка забезпечує безперервне відстеження її стану і прогнозування розвитку педагогічної системи [318].

Із точки зору методологів і теоретиків, моніторинг в освіті слід розглядати як систему збирання, оброблення, зберігання та поширення інформації про освітню систему або її окремі елементи, що зорієнтована на інформаційне забезпечення управління, дозволяє робити висновки про стан об'єкта в будь-який момент часу та дає прогноз його розвитку [319]; як комплекс процедур

щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта; як узагальнене, комплексне оцінювання ефективності функціонування всієї системи освіти на основі системного аналізу всіх факторів, як систему організації збирання, зберігання, оброблення та розповсюдження інформації про діяльність освітньої системи, яка забезпечує систематичне відслідковування її стану, прогнозування її розвитку і проектування заходів стосовно її вдосконалення [318]; як безперервне стеження за станом навколишнього середовища з метою попередження небажаних відхилень за найважливішими параметрами (М. Реймерс).

Ми поділяємо точку зору Л. Куликової, яка доводить, що педагогічний моніторинг являє собою перманентний процес науково обґрунтованого діагностико-прогностичного спостереження за станом розвитку педагогічного процесу з метою оптимального вибору освітніх цілей, завдань і засобів їх розв'язання.

Ми також поділяємо думку професорки Г. Єльнікової, яка розглядає моніторинг як комплекс процедур спостереження, поточного оцінювання, перетворень керованого об'єкта та спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку [313].

Таким чином, основними характеристиками моніторингу виступають систематичність спостережень і превентивний характер. Оскільки будь-який усвідомлений розвиток неможливий без супроводжуючого відстеження для спрямування процесу на бажаний результат, то важливість моніторингу очевидна. Зазначені відстеження проводять за допомогою моніторингових процедур.

У науковій педагогічній літературі можна зустріти чимало підходів до організації та визначення об'єктів спостереження. На думку В. Кальнея та С. Шишова, система моніторингу включає в себе створення інструментів контролю знань і вмінь та коригувальну методику, що зорієнтована безпосередньо на особистість здобувача освіти з урахуванням його

індивідуальних досягнень у навчальному процесі.

Отже, порівнюючи зазначені погляди та узагальнюючи їх, ми доходимо висновку, що науковці розглядають моніторинг як інформаційну систему, що регулярно поповнюється.

Справжній моніторинг містить у собі багатий комплекс процедур, які дозволяють виявити динаміку розвитку системи в певний період. Саме тому він добре вписується в алгоритм маркетингу освітніх послуг, є його необхідною умовою та невід'ємним компонентом. За такої постановки питання моніторинг поряд із прогнозуванням виступає як один із найважливіших елементів системи інформаційного забезпечення, а це дозволяє розглядати його як складову частину системи управління освітою. Таким чином, моніторинг забезпечує інформаційну стабільність, запобігає дефіциту інформації під час підготовки рекомендацій та прийняття управлінських рішень, підвищує їх валідність, обґрунтованість.

Як відзначають деякі дослідники, термін «моніторинг» інколи вживають у значенні відстеження результативності освітнього процесу (далі – ОП); подекуди під ним розуміють звичайний педагогічний контроль; частіше його використовують у сенсі різнобічного вивчення певних параметрів функціонування системи освіти чи окремих її елементів або суб'єктів освітнього процесу. Аналіз наукових джерел свідчить про те, що моніторинг має риси наукового дослідження, але дещо відрізняється від нього. Якщо припустити, що причина будь-якого наукового дослідження – це усвідомлення недостатньої кількості відомих фактів для опису певного явища, то першопричина моніторингу – це недостатність інформації, як правило, у сфері управління, проте, зазначимо, управління на різних рівнях – керівника організації, його заступників, керівників структурних підрозділів, безпосередніх виконавців. Дослідження можуть бути теоретичними та емпіричними. Моніторинг трактують як емпіричне дослідження, що має три етапи:

- 1) підготовчий, який передбачає постановку мети, визначення об'єкта, встановлення термінів проведення, вивчення відповідної джерельної бази;

- 2) практичний, суть якого полягає у збиранні інформації шляхом спостережень, співбесід, тестування, анкетування, відвідування навчальних занять, проведення позааудиторних виховних заходів, контрольних робіт тощо;
- 3) аналітичний, під час якого відбувається аналіз і систематизація отриманої інформації, розроблення рекомендацій і пропозицій щодо подальшого періоду, формулюються висновки.

Однак емпіричні дослідження проводяться для підтвердження або спростування гіпотез, що не можна сказати про моніторинг, який має також відмінності від експерименту. Здійснюючи моніторинг, дослідник намагається точніше описати об'єкт, його технологію, не припускає втручання в природний хід подій, поки їх динаміка не перетвориться на загрозову. Але навіть у такому випадку дія спрямована не на вивчення ефекту, викликаного втручанням, а на усунення небезпеки. Моніторинг має як ознаки емпіричного дослідження, так і відмінності:

- 1) причина організації моніторингу – це брак, обмаль достатньої інформації;
- 2) результати моніторингу мають цінність – обмежений час. Чим динамічніший розвиток системи, тим менший період цінності даних;
- 3) наукове дослідження передбачає мінімізацію кількості показників, а моніторинг – більше широкий вибір;
- 4) моніторинг пов'язується зі спостереженням. Він не передбачає втручання у функціонування системи;
- 5) моніторинг не має на меті спростування гіпотез, хоча в результаті його проведення дані можуть мати наукову цінність.

Незважаючи на інші відмінності моніторингу й наукового дослідження, деякі риси останнього притаманні моніторингу, ось чому поняття «моніторинг» і «дослідження» в науковій літературі взаємозаміщують.

Ми погоджуємося з тими дослідниками, які стверджують, що моніторинг усе більше набуває статусу наукового дослідження, а не емпіричного збирання інформації про певні характеристики та властивості освітньої системи.

На основі вивчення й аналізу наукових джерел ми дійшли висновку, що

моніторинг – сфера наукової компетенції інформації, яка вивчає структуру та загальні особливості освітньої й управлінської діяльності, а також питання, пов'язані зі збиранням, зберіганням, пошуком, аналізом відповідних даних щодо різних сфер освіти й управління нею; квалітології – триєдиної науки, яка охоплює теорію якості, теорію оцінювання й теорію управління якістю, тому під моніторингом розуміємо вид систематичної педагогічної діяльності, спрямований на набуття нових знань, інформації та ін., на виявлення визначених проблем за допомогою засобів і методів, накопичених і розроблених наукою, який максимально реалізує в собі закони розвитку особистості чи організації й забезпечує можливість прийняття конкретних управлінських рішень. Моніторинг – не данина моді, а стиль сучасного науково-педагогічного мислення, яке включає в себе безперервне і тривале спостереження, аналіз, синтез, порівняння, класифікацію, уміння здійснювати розумові операції, необхідні в усіх випадках, що вимагають висновків, узагальнень, визначення належності явищ або предметів до певного класу, оцінювання стану освітньої діяльності й управління нею, розповсюдження інформації про діяльність освітньої системи, а також прогнозування динаміки та основних тенденцій її розвитку.

Моніторинг – це інформаційно-кореляційний супровід системи освітньо-виховної діяльності будь-якого закладу освіти.

У науковій літературі з управління, педагогіки, психології виділяють багато видів моніторингу, які розрізняються за основами. Стосовно ЗВО можна виділити такі види моніторингу:

- за масштабами цілей освіти (оперативний, тактичний, стратегічний);
- за етапами освіти (вхідний або вибіркового, проміжний або навчальний, вихідний або підсумковий);
- за часовою залежністю (ретроспективний, попереджувальний, поточний);
- за частотою процедур (разовий, періодичний, систематичний);
- за охопленням об'єкта спостереження (локальний, вибіркового, суцільний);
- за організаційними формами (індивідуальний, груповий, фронтальний);



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- за формами суб'єкт-об'єктних відносин (зовнішній або соціальний, взаємоконтроль, самоаналіз);
- за інструментарієм, що використовують (стандартизований, нестандартизований, матричний);
- за рівнями управління освітнім процесом (керівний, адміністративний, педагогічний, студентський).

Метою моніторингу в ЗВО можуть бути:

- створення певних інформаційних умов для формування цілісних уявлень про стан функціонування системи вищої освіти на державному, регіональному, обласному рівнях, про те, які якісні та кількісні зміни відбуваються в ній під впливом різних факторів;
- створення сприятливих умов для виявлення, розвитку й підтримання здібної та обдарованої молоді, залучення її до дослідницької, наукової, міжнародної, інноваційної діяльності у ЗВО;
- виявлення і підтримка творчих керівників і науково-педагогічних колективів ЗВО нової формації, піднесення їх престижу, конкурентоспроможності;
- організація взаємодії із закладами загальної середньої освіти, іншими ЗВО, науковими установами тощо.

Оцінювання якості освіти й освітньої діяльності як інструмент управління має на меті:

- удосконалення педагогічних засобів;
- визначення результативності навчання, виховання, розвитку студентської молоді;
- порівняння ЗВО, визначення їх рейтингу, рейтингу НПП і структурних підрозділів у ЗВО – факультетів, кафедр;
- визначення ефективності використання коштів;
- планування та прогнозування розвитку освітньої галузі;
- формування освітньої політики;
- визначення престижності та конкурентоспроможності національної системи

освіти.

Моніторинг в управлінні освітою складається з:

- чітко визначеного об'єкта управління;
- заданих параметрів розвитку об'єкта;
- критеріїв оцінювання цих параметрів;
- технології проведення поточного контролю;
- науково-методичних матеріалів щодо спрямування процесу на кінцевий результат [319].

Основною ланкою в розробленні моніторингу є створення моделі об'єкта оцінювання – стандарту. Стандарт – це модельне подання ідеалу об'єкта, де зібрані всі унормовані вимоги до його цілей, завдань, структури, діяльності, продуктів цієї діяльності тощо.

За визначенням Г. Єльнікової, З. Рябової, моніторинг буде настільки ефективним, наскільки конкретно задано стандарти й норми, тобто наскільки вони відповідають основним вимогам:

- 1) вимірність і застосування стандартів і норм. Вони мають бути якісно та кількісно визначені, придатні для практичного використання;
- 2) можливість і реальність дотримання і виконання (узгодженість із можливостями ЗВО й урахування його складових частин чи елементів);
- 3) створення стандартів має враховувати також і конкретні умови, за яких передбачається їх дотримувати. Будь-які зміни зовнішніх умов обов'язково спричинять зміни норм. Із цієї точки зору, моніторинг – це не тільки процес виявлення відхилень від стандартів і норм, а й початок, база їх перегляду, механізм коригування цілей і шляхів їх досягнення [341];
- 4) нормативи необхідно розробляти на основі минулого досвіду, спираючись на аналіз поточного стану закладу освіти. Норми є основою і ключем до інтерпретації фактичних результатів діяльності ЗВО;
- 5) необхідно уникати абсолютизації й перебільшення ролі різних нормативних вимог. У галузі освіти така жорстка регламентація, що виключає елементи творчості, не бажана – як для тих, хто навчає, так і для тих, хто навчається.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Слід зазначити, що основними вимогами до моніторингу науковці найчастіше вважають такі:

- об'єктивність – це максимальне уникнення суб'єктивних оцінок, урахування всіх результатів (позитивних і негативних), створення рівних умов для всіх учасників освітнього процесу;
- валідність – повна й усебічна відповідність пропонованих контрольних завдань змісту досліджуваного матеріалу, чіткість критеріїв виміру й оцінки, можливість підтвердження позитивних і негативних результатів, які отримуються, різними способами контролю;
- надійність – сталість результатів, що отримують під час повторного контролю, які проводять інші особи;
- урахування психолого-педагогічних особливостей означає вивчення рівня освіти, професіоналізму, загального розвитку, індивідуальних особливостей об'єкта, а також умов і конкретних ситуацій проведення обстежень, що передбачають диференціацію контрольних та діагностичних завдань;
- під систематичністю розуміють проведення етапів і видів моніторингу в певній послідовності та за відповідною системою;
- гуманістична спрямованість моніторингу передбачає створення умов доброзичливості, довіри, поваги до особистості, позитивного емоційного клімату. Результати моніторингу не можуть бути використані для застосування будь-яких репресивних заходів, а повинні мати тільки стимулювальний характер у випадку зміни ставлення об'єктів педагогічного процесу до своєї навчальної, професійної та суспільно-корисної діяльності.

Найпоширенішими функціями моніторингу, на нашу думку, є такі:

- 1) інформаційна – оцінка дає можливість з'ясувати результативність педагогічного процесу, отримати відомості про стан об'єкта, забезпечити зворотний зв'язок. На цій основі відбувається участь в управлінні педагогічним процесом, аналізується ефективність освіти й освітньої діяльності (процесів виховання, навчання, розвитку) та управління нею. Під час дослідження освітнього процесу фіксуються не лише показники знань,

умінь, навичок, компетентностей – основну увагу доцільно спрямовувати передовсім на особливості протікання, розвитку власне освітнього процесу;

- 2) пошуково-дослідницька – передбачає участь у моніторингу різних суб'єктів освітнього процесу – керівників різних рівнів, викладачів, здобувачів освіти, роботодавців, стейкхолдерів, представників органів місцевого самоврядування, суспільних організацій, громадських організацій, чия діяльність пов'язана з освітньою сферою. Вона сприяє підвищенню професійної культури, аналізу педагогічної, управлінської діяльності. Дослідницька настанова є основою педагогічної творчості;
- 3) формувальна – упровадження моніторингу в практику роботи ЗВО дозволяє більш ефективно здійснювати процес формування особистості. Спираючись на результати моніторингової оцінки, можна підібрати методи й прийоми індивідуального впливу, побудови індивідуальної освітньої траєкторії, завдяки чому проблемні аспекти у формуванні особистості здобувача освіти постійно перебуватимуть у зоні уваги педагогів;
- 4) корекційна – тісно пов'язана із попередньою функцією. Спрямованість моніторингу на особливості поточних процесів передбачає виявлення та фіксацію непрогнозованих, несподіваних результатів реалізації освітньої роботи. Корекційна функція допоможе усунути негативні моменти у професійному становленні педагога, керівника;
- 5) системостворна – вимоги науковості будь-якого моніторингу передбачають перш за все організацію і його проведення на основі системного підходу. Освітній моніторинг виступає як складна система, завданням якої є стеження за станом розвитку педагогічного процесу з метою найбільш оптимального вибору цілей і задач, а також засобів і методів їх вирішення;
- 6) прогностична – моніторинг не лише фіксує поточний стан освітнього процесу на заданому часовому проміжку, але і сприяє прогнозуванню подальших тенденцій його розвитку та внесенню відповідних коректив, що створює передумови вдосконалення.

Таким чином, усі функції моніторингу підпорядковані загальній меті

підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти та спрямовані на забезпечення наукового підходу в управлінні освітнім процесом.

Моніторингові дослідження є надійним інструментом аналізу різноманітних аспектів освітнього процесу. Вони дозволяють отримати реальну картину результативності нововведень, напрямів плану розвитку закладу освіти, якості освіти здобувачів та ін.

Необхідно підкреслити, що моніторинг має спиратися на чітко сформульовану загальну стратегію закладу освіти, що визначає його бажаний образ, місію, візію, стратегічні цілі й завдання, оскільки в разі відсутності ясних стратегічних установок створення ефективної системи освітньої діяльності не можливо.

Розроблення системи моніторингу освітньої діяльності ЗВО припускає два основні етапи: аналітико-прогностичний і організаційно-технологічний.

Перший етап передбачає такі послідовні дії:

- осмислення предмету педагогічного моніторингу, тобто того, що будуть відслідковувати в педагогічному процесі (напряму педагогічного моніторингу);
- визначення критеріїв (або коректування критеріїв, запропонованих освітньою програмою, за якою відбувається провадження освітньої діяльності), за якими відслідковують результати освітнього процесу, управління ЗВО (складання критеріальної мапи педагогічного й управлінського моніторингу);
- розподіл того, що й ким буде вивчатися, узгодження змісту діагностичних актів, проведених керівникам відповідних служб і відділів, НПП, психологом і т. ін. (програма педагогічного моніторингу);
- вибір методів вивчення діяльності здобувачів освіти, педагогічної діяльності НПП, діагностичних методик і визначення (узгодження з іншими фахівцями) часу діагностичних актів;
- розроблення (визначення) форм аналізу й фіксації результатів педагогічного моніторингу.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

На другому етапі педагогічного моніторингу здійснюють такі дії:

- здійснення педагогічного моніторингу на практиці, координація дій усіх фахівців;
- організація навчання й обміну досвідом між НПП, керівниками й іншими фахівцями зі змісту, методів діагностики, оцінювання та прогнозування ходу й результатів освітнього процесу, управлінських процесів;
- проведення нарад, засідань щодо аналізу отриманих даних, формулювання конкретних висновків і завдань, рефлексії діяльності НПП, допоміжного персоналу, технічного персоналу, керівників.

Структура моніторингу освітньої діяльності в широкому значенні складається із чотирьох елементів:

1) вивчення стану освітньої діяльності шляхом безпосереднього спостереження за нею.

У моніторингу та діагностиці освітньої діяльності використовують, як правило, систематичне спостереження. Воно характеризується, насамперед, регулярністю фіксації дій, ситуацій, процесів протягом певного часу й дозволяє виявити їхню динаміку.

У ході спостереження відбувається вивчення стану освітньої діяльності. Вивчення – насамперед процес одержання якоїсь інформації. Із педагогічної точки зору, це не тільки одержання, але і спеціальний відбір інформації з метою її використання в певних педагогічно значущих цілях.

Якщо розчленувати процес вивчення, то він містить у собі два етапи.

1. Первинне нагромадження інформації, коли відбувається спостереження, фіксація, запам'ятовування всього того, що пов'язане з життям і діяльністю суб'єктів освітньої діяльності, тобто здійснюється така функція вивчення, як дізнавання. Суть дізнавання – відтворення й цілісне висвітлення найбільше характерних зовнішніх проявів.

2. Перероблення інформації, проникнення у внутрішню сутність, тобто розпізнавання або приведення інформації в стан, що дозволяє співвіднести отримані дані із практичною діяльністю. Дізнавання дає можливість уявити собі

загальний образ об'єкта, окремі його сторони, у той час як через розпізнавання встановлюють зв'язки між усіма його сторонами, їх взаємозумовленість, визначають особливості внутрішніх і зовнішніх відносин і характер;

2) оцінювання стану освітньої діяльності.

Другий компонент моніторингу – оцінювання стану освітньої діяльності. Це уточнювальна стадія діагностики. Здійснення оцінювання стану освітньої діяльності дає можливість зрозуміти, який зміст схований за зовнішніми формами, які причини, мотиви, що детермінували виникнення зовнішніх ознак. «У діагностиці розвитку, – зазначав Л. Виготський, – завдання дослідника полягає не тільки в установленні відомих симптомів і перерахуванні їх або систематизації, і не в угрупованні явищ за їхніми зовнішніми, подібними рисами, але винятково в тому, щоби за допомогою розумового оброблення цих зовнішніх даних проникнути у внутрішню сутність процесів розвитку» [327].

Не можна не відзначити, що перші два компоненти моніторингу освітньої діяльності – вивчення його стану шляхом безпосереднього спостереження й оцінювання цього стану – досить широко досліджені в рамках теорії педагогічної діагностики (діагностики освітньої діяльності).

Про науковий рівень діагностики можна говорити в тих випадках, коли діагностичне розпізнавання спрямоване на розкриття внутрішніх закономірностей розвитку організації або особистості, на аналіз науково обґрунтованих ознак, показників, критеріїв. Проте іноді можна констатувати труднощі діагностування, обумовлені, зокрема, складністю вивчення людини, групи, педагогічної, інноваційної або управлінської діяльності.

Діагностичний рівень інформації виникає в тих випадках, коли її обсяг, якісна структура дають можливість здійснити кількісний і якісний аналіз.

Найважливішою умовою якісної діагностики й оцінювання освітньої діяльності в процесі її моніторингу є інтерпретація й операціоналізація понять, зіставлення теоретичних положень із емпіричними даними з метою наукового обґрунтування діагностичних і прогнозованих параметрів.

У педагогічній науці застосоване загальнонаукове положення про те, що розкриття змісту поняття може бути повним тільки в тому випадку, якщо його інтерпретація ведеться у двох напрямках: зіставлення цього поняття з іншими поняттями (теоретична інтерпретація поняття) і зіставлення його з даними спостереження, тобто з емпіричними даними (емпірична інтерпретація поняття).

Емпірична інтерпретація понять являє собою специфічну процедуру пошуку емпіричних значень теоретичних термінів.

Прямой емпіричної інтерпретації, через «правила позначення», зазнають не всі елементи теоретичної системи, а тільки окремі терміни. Інші терміни одержують непряму теоретичну інтерпретацію через установлення логічних зв'язків із безпосередньо тими, що інтерпретують.

Одним із «правил позначення» є операціональне визначення – це розкриття значення теоретичного поняття через вказівку тієї експериментальної операції, результат якої, доступний емпіричному спостереженню або виміру, свідчить про наявність явища, вираженого в понятті. У найпростішому випадку – це вказівка емпіричного показника, що свідчить про наявність або відсутність явища, вираженого в теоретичному понятті.

Для кожного поняття можна вказати емпіричні показники й систему дослідницьких засобів для їхньої фіксації. Наприклад, емпіричним показником задоволеності організацією життєдіяльності у ЗВО є думки респондентів, що фіксують шляхом проведення опитування (інтерв'ювання, анкетування, проведення співбесіди), а показником наукової активності здобувачів виступає кількість наукових заходів, у яких вони брали участь, кількість підготовлених наукових доробок, кількість наукових стажувань тощо, що фіксують за допомогою безпосереднього підрахунку. Отже, вибір емпіричного показника залежить як від поняття, що інтерпретують, так і від тих дослідницьких засобів, якими володіє дослідник [323].

Інтерпретація й операціоналізація понять у моніторингу освітньої діяльності залежать від значень, вкладених у поняття «освіта», які тим самим визначають характер спостереження й оцінки стану освітнього процесу;



3) прогнозування розвитку освіти й освітньої діяльності.

Процес педагогічного прогнозування, що входить у моніторинг освітньої діяльності, складається з декількох операцій, перша й основна з яких – вибір цілей і завдань прогнозування. При цьому слід виходити як із загальних методологічних позицій, так і з особливостей конкретної ситуації.

Педагогічний прогноз може бути сприятливим, несприятливим, сумнівним, але не може бути безнадійним. У центрі уваги моніторингу мають перебувати позитивні тенденції. Саме від них необхідно починати відлік до тенденцій негативних, щоб визначати умови, за яких позитивні елементи будуть переважати над негативними. Передбачення боротьби позитивних і негативних тенденцій має сполучатися з передбаченням результатів активного педагогічного втручання в цей процес.

У процесі підготовки прогнозу враховують значущість прогнозованих об'єктів, яку визначають не стільки питомою вагою цього явища, скільки його положенням у системі причинно-наслідкових зв'язків. Такий розподіл об'єктів прогнозування за значущістю допомагає виявити тенденції розвитку об'єктів прогнозування, що враховують під час визначення головних параметрів прогнозу.

Визначення значущості факторів, що формують основні тенденції розвитку освітньої діяльності, вимагає вивчення їх стійкості. Стійкість, у свою чергу, характеризується, по-перше, тривалістю періоду розвитку об'єкта до моменту прогнозування, по-друге, природою самого об'єкта, по-третє, роллю зовнішніх умов, які можуть вплинути на об'єкт у процесі прогнозування, а також у наступний період.

Стійкість може бути як статичною, так і динамічною. Статична стійкість характеризує малу рухливість зовнішніх форм існування педагогічного явища (наприклад, постійні симпатії або антипатії здобувача до окремих членів родини, до товаришів по студентській групі за стійкого сприятливого або несприятливого положення особистості в системі цих відносин). Динамічна стійкість означає легку мінливість зовнішніх форм існування об'єкта за стійкості його внутрішньої

природи (наприклад, зміна партнерів по спілкуванню, більша емоційна мобільність у відносинах з ними разом зі сталістю інтересів, мотивів учинків).

Прогнозування освітньої діяльності передбачає урахування спрямованості розвитку тих факторів, які визначають характер освітнього процесу, тла, сукупності зовнішніх факторів, що оточують об'єкт прогнозування.

В управлінському, педагогічному моніторингу виділяють три види прогнозів: найближчий, актуальний, перспективний. Зміст найближчого прогнозу полягає в передбаченні можливих дій учасників освітнього процесу. Актуальне прогнозування націлене на прогнозування спрямованості їх взаємодії. Суть перспективного прогнозу полягає в передбаченні провідних тенденцій розвитку освітнього процесу.

Експертна оцінка отриманого прогнозу здійснюється у двох формах: вербальній і письмовій. Під вербальною мають на увазі усне опитування компетентних осіб (НПП, здобувачів, стейкхолдерів) про тенденції освітнього процесу, явища або процесі, пов'язані з ним. Збір оцінок експертів може проводитися як індивідуально, так і в ході групового обговорення;

4) вироблення пропозицій, плану, заходів щодо розвитку позитивних і попередження виявлених негативних процесів.

Планування розвитку позитивних і попередження виявлених негативних процесів – завершальний етап моніторингу освітньої діяльності. План відрізняється від прогнозу насамперед тим, що він являє собою не просте передбачення майбутнього, але й програму дій.

Головна мета планування полягає в розвитку всього того, що створює оптимістичні засади прогнозування, припускає активне педагогічне втручання в освітній процес, тобто всілякий розвиток позитивних тенденцій, які не тільки блокують, але й долають недоліки.

У структурі нашого вишу працює відділ менеджменту і моніторингу діяльності Університету, основним завданням якого є регулярне збирання, аналізування, обробляння, збереження та поширення інформації про стан

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

освітнього й управлінських процесів для прийняття керівництвом стратегічних і тактичних рішень [335, 339, 340].

Менеджмент Університету складається з таких основних функцій [316, 341]:

- інформаційно-аналітична (створення цілісної, циклічної системи інформації й банку даних на підставі вивчення фактичного стану університетської освіти та її результатів);

- мотиваційно-цільова (створення умов, які спонукають співробітників ефективно виконувати роботу відповідно до їхніх обов'язків, стимулювання професійної діяльності – навчальної, методичної, наукової, організаційної – науково-педагогічних працівників, діяльності технічного, допоміжного персоналу ЗВО);

- планово-прогностична (визначення місії, політики, цілей, головних завдань Університету та дій щодо їх досягнення шляхом поєднання перспективного прогнозування й поточного планування на всіх рівнях управління ЗВО);

- організаційно-виконавча (структуризація роботи співробітників, яка підвищує ефективність роботи; процес доведення рішень від ректорату до викладацького складу, здобувачів освіти й інших співробітників вишу; раціональна організація праці);

- контрольно-діагностична (забезпечення досягнення поставлених цілей шляхом відстеження процесу роботи й отриманих результатів, термінів виконання завдань і своєчасного виправлення помилок, поєднання на діагностичній основі адміністративного та громадського контролю якості освіти в ЗВО із самоаналізом, самоконтролем, самооцінюванням кожного учасника освітнього процесу);

- регулятивно-координаційна (узгодження й установлення взаємин з метою забезпечення сформульованих цілей, внесення певних коректив за допомогою оперативних способів, засобів і дій у процес управління якістю освіти для підтримання її на запрограмованому рівні).

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

В Університеті розроблена, документована, упроваджена, введена в дію і підтримується в робочому стані Система управління якістю, що складається із зовнішнього та внутрішнього моніторингу.

Процедури зовнішнього моніторингу можна поділити на дві групи:

1) на рівні держави (МОН України, НАЗЯВО):

- ліцензування освітніх програм;
- акредитація освітніх програм;
- нагляд за діяльністю вишу, інституційний аудит;

2) на регіональному рівні (підприємства, організації, стейкхолдери, органи місцевого управління):

- прийом здобувачів освіти на практику, сприяння працевлаштуванню випускників;
- рецензування освітніх програм, виконання функції стейкхолдерів;
- участь представників роботодавців у підсумковій державній атестації;
- аналіз результатів зовнішнього моніторингу;
- підготовка плану заходів щодо підвищення якості вищої освіти.

Процедури внутрішнього моніторингу також представлено двома аспектами – якість навчання та якість викладання.

Зокрема, визначення якості навчання відбувається засобами поточного (тестування, міжсесійний контроль, ректорська контрольна робота, участь у науково-дослідній роботі, участь у конференціях, участь в олімпіадах, конкурсах, проектах), семестрового (заліки, іспити, захист курсових робіт, підготовка звітів із практичної підготовки) контролю й підсумкової атестації (захист кваліфікаційних робіт) випускників певного рівня вищої освіти.

Якість викладання з'ясовують за допомогою таких засобів, як: контроль якості викладання, рейтингова система оцінювання професійної та наукової діяльності науково-педагогічних працівників (далі – НПП), відкриті лекції, періодична атестація викладачів і персоналу, аналіз результатів внутрішнього моніторингу. Наприклад, після кожної відкритої лекції здобувачі освіти, НПП, які були присутніми на ній, анонімно заповнюють анкету щодо оцінювання

лекційного заняття. У цій анкеті за 10-бальною шкалою респонденти оцінюють викладацьку діяльність лектора за такими критеріями: логічний зв'язок матеріалу лекції з попереднім; організація проведення лекції, ефективність використання часу заняття; системність та логічна послідовність викладання навчального матеріалу; темп викладання навчального матеріалу; методика проведення лекції, у тому числі використання наочних засобів; контакт лектора з аудиторією; культура мовлення лектора; доброзичливість, повага і такт по відношенню до здобувача вищої освіти; реалізація в повному обсязі плану лекції. Відділ моніторингу аналізує отримані дані та доводить до відома НПП, кафедр, на яких вони працюють, інформацію про якість викладання очима здобувачів. Наступним кроком є обговорення на засіданнях кафедр, науково-методичних комісій факультетів стану викладання й розроблення шляхів підвищення якості викладацької діяльності. Крім цього, у ЗВО використовуємо матриці аналізу семінарського, практичного, лабораторного заняття, виховного заходу, діяльності студентського наукового гуртка тощо.

Що стосується рейтингової системи оцінювання професійної та наукової діяльності науково-педагогічних працівників, то ця кропітка робота є постійною, до неї залучені всі структурні підрозділи університету на чолі із Центром забезпечення якості освіти.

У мережі процесів вишу можна виділити три групи процесів: процеси менеджменту, процеси освітньої діяльності та процеси, що забезпечують ресурси Університету, які, у свою чергу, входять у мікропроцеси та процеси.

У ЗВО, як було зазначено вище, вимірювання якості відбувається відповідно до Програми проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю. Напрямами щорічного моніторингу є управлінська діяльність, освітня діяльність, реалізація освітніх й освітньо-наукових програм, освітнє середовище, наукова й інноваційна діяльність, міжнародне співробітництво, молодіжна політика, кадрове й технологічне забезпечення, взаємодія зі стейкхолдерами (табл. 1).

Процеси системи управління якістю освіти й освітньої діяльності  
в ХНПУ імені Г. С. Сковороди

Найменування діяльності або процесу	
<b>Процеси менеджменту</b>	
<b>1</b>	<b>Діяльність керівництва з управління якістю освіти й освітньої діяльності</b>
1.1	• стратегічне планування та управління якістю освіти й освітньою діяльністю
1.2	• планування і розвиток системи управління якістю
1.3	• розподіл відповідальності й повноважень
1.4	• ліцензування й акредитація
1.5	• аналіз системи управління якістю з боку керівництва
<b>2</b>	<b>Управління документацією та записами</b>
2.1	• управління документацією
2.2	• управління записами
<b>3</b>	<b>Планування</b>
3.1	• планування процесів освітньої діяльності
3.2	• планування процесів, які забезпечують моніторинг якості освіти й освітньої діяльності
<b>4</b>	<b>Вимірювання, аналізування й удосконалення</b>
4.1	• організування моніторингу та вимірювання процесів
4.2	• внутрішній аудит
4.3	• коригувальні й попереджувальні дії
4.4	• управління невідповідною продукцією
4.5	• аналіз даних для вдосконалення
4.6	• аналіз задоволеності зацікавлених сторін
<b>Процеси освітньої діяльності</b>	
<b>1</b>	<b>Взаємодія зі споживачами</b>
<b>2</b>	<b>Проектування й розробляння освітніх та освітньо-наукових програм</b>
<b>3</b>	<b>Підготовка до вступу до вишу</b>
<b>4</b>	<b>Прийом абітурієнтів/вступників</b>
<b>5</b>	<b>Реалізація освітніх та освітньо-наукових програм</b>
5.1	• підготовка освітнього процесу
5.2	• реалізація освітнього процесу
5.3	• удосконалення освітнього процесу
<b>6</b>	<b>Виховна та позанавчальна робота</b>
<b>7</b>	<b>Працевлаштування випускників</b>
<b>8</b>	<b>Наукова й інноваційна діяльність</b>
<b>9</b>	<b>Міжнародна діяльність</b>
<b>10</b>	<b>Управління засобами моніторингу та вимірювання</b>

<b>Ресурсне забезпечення</b>	
<b>1</b>	<b>Управління персоналом</b>
1.1	• забезпечення персоналом
1.2	• підвищення кваліфікації
1.3	• мотивація персоналу
<b>2</b>	<b>Управління інфраструктурою</b>
2.1	• управління ресурсами наукової бібліотеки
2.2	• управління інформаційними та технічними ресурсами
2.3	• управління аудиторним фондом
2.4	• планово-фінансова діяльність
2.5	• забезпечення безпеки
<b>3</b>	<b>Управління виробничим середовищем</b>
3.1	• охорона праці
3.2	• соціальна підтримка здобувачів освіти та співробітників

Слід звернути увагу на те, що з метою вдосконалення управління якістю діяльності Університету щороку відповідальні особи організують моніторингові дослідження системи управління якістю. До участі в них запрошують здобувачів освіти та співробітників закладу, які мають висловитися з таких питань, чи задоволені вони матеріально-технічним забезпеченням освітнього процесу, ступенем інформатизації освітнього середовища ЗВО, якістю роботи наукової бібліотеки закладу, організацією роботи їдальні, буфету, медичного пункту, спортивної бази університету, якістю викладацької діяльності НПП, якістю освітніх компонентів освітніх програм, якістю спортивно-оздоровчої роботи, організацією діяльності та дієвістю студентського самоврядування, можливістю професійного та особистісного вдосконалення тощо.

Відповідно до складеного плану роботи щодо проведення моніторингу якості діяльності ЗВО проводиться анонімне опитування щодо якості роботи керівників різних рівнів: ректора, проректорів, деканів, директорів, завідувачів кафедр, начальників відділів. Кожен із респондентів вносить свої пропозиції щодо вдосконалення роботи як ректорату й Університету загалом, так і окремих структурних підрозділів [335, 339, 340].

Результати моніторингу слугують підставою для розроблення подальших планів і прийняття наступних управлінських рішень, дозволяють окреслити позиції керівників, установити рівень сформованості позитивного мікроклімату в колективах НПП, здобувачів, співробітників. Організація моніторингу якості освіти й освітньої діяльності у виші уможлиблює прийняття якісних управлінських рішень, прогнозування освітніх ситуацій на наступний період навчання; оперативне втручання й унесення відповідних коректив в освітній процес; планування конкретних заходів із розв'язування певної проблеми; створення умов для порівняння самооцінки діяльності Університету з оцінкою зовнішніх експертів.

Таким чином, ВСЗЯО в ХНПУ імені Г. С. Сковороди розбудовується як система процесів і процедур, яка характеризується єдністю та повнотою. Інституційно ВСЗЯО в Університеті підтримується Вченою радою, яка затверджує процеси та процедури забезпечення якості освіти, і відділом менеджменту і моніторингу діяльності університету, який розробляє відповідні процедури.

Серед сучасних підходів до підвищення якості процесів і результатів діяльності провідне місце залишається саме за програмно-цільовим підходом. У цьому параграфі нашого наукового дослідження спробуємо аргументувати свою думку.

Поряд із терміном «програмно-цільове управління» в наукових джерелах використовують і більш короткий термін – «цільове управління». При цьому деякі дослідники звертають увагу на необхідності розмежовувати ці дефініції. Так, програмно-цільове управління протиставляють так званому «простому цільовому управлінню», у якому задають цілі, але не задають конкретні терміни досягнення цілей і ресурсні обмеження, а також «регламентному управлінню», у якому поряд із цілями задають ресурсні обмеження, але не визначають терміни досягнення мети. Програмно-цільовим є таке управління, яке передбачає не будь-яке, а суттєве розуміння мети. Мету розглядають у такому контексті як образ бажаного результату, досягнення якого, у принципі, можливе й залежить



від зусиль як керівної, так і керованої ланок. Обов'язково потрібно формулювати точні, вимірювані, операційно задані цілі, зазначати при цьому терміни їх виконання, обсяги допустимих витрат ресурсів.

За програмно-цільового управління йдеться не просто про наявність якихось цілей (якісь цілі є в будь-якого управління), а про визначення комплексу взаємопов'язаних, належним чином структурованих цілей, що орієнтують систему та спільну діяльність людей на досягнення певних кінцевих і проміжних результатів.

У разі використання програмно-цільового управління у сфері освіти доцільно розрізняти цілі освітніх систем і цілі власне програм.

Цілі освітніх систем можуть бути пов'язані, наприклад, із новим рівнем освіченості й розвитку випускників, з іншим рівнем їхньої соціальної компетентності й адаптивності, зі зміною соціальних вкладів та наслідків освіти в ширшому соціальному оточенні. Там, де йдеться про програми розвитку, важливо розуміти, які цілі конкретних нововведень, запланованих у системі, які зміни мають бути отримані внаслідок їхнього освоєння.

Ми погоджуємося з думкою Т. Хлебнікової [322] стосовно того, що мета представляє собою визначений якісно та кількісно образ бажаного результату, який реально можна досягти завдяки реалізації дій, передбачених програмою, до фіксованого моменту часу.

При цьому мета має володіти такими властивостями.

1. Повнота змісту, тобто окреслення всіх характеристик очікуваного результату, що суттєво впливають на задоволення потреб.
2. Операційне визначення бажаного результату, тобто можливість його контролюваності.
3. Визначеність у часі, конкретизація термінів виконання.
4. Реалістичність, відповідність можливостям.
5. Актуальність, здатність спонукати до дії, урахування типу мотивації суб'єкта діяльності.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Прикладами неправильно сформульованих цілей – як операціонально, так і технологічно – є такі визначення: «підвищити комунікативну компетентність», «підвищити якість наукової діяльності», «забезпечити досягнення високого рівня моральної свідомості студентів», «упроваджувати ігрові технології в роботу» тощо.

Для того аби правильно (технологічно, операційно, змістовно) формулювати цілі діяльності, слід вдало визначати власне проблему. Це пов'язано з тим, що в освітній діяльності, на відміну від звичайного побуту, під проблемою розуміють не певні перешкоди або труднощі, що потребують обмірковування, а невідповідність між реальним станом об'єкта та його майбутнім, бажаним станом, що вимагає пошуку дій унаслідок відсутності готових рецептів.

Комплексно-цільова програма (далі – КЦП) має забезпечити виконання таких взаємопов'язаних завдань:

1) виявити та зафіксувати наявний рівень розвитку системи, її місце в ширшій системі, її стан, досягнення та проблеми, що потребують першочергового розв'язання;

2) сконструювати образ бажаного майбутнього стану системи у вигляді концепції;

3) розробити стратегію і план її реалізації, що необхідний та достатній для переведення системи з наявного стану в бажаний.

Розроблення цільових програм розглядають як творчий процес. Проте одночасно із цим необхідно спрямовувати програми на відповідність певним обов'язковим вимогам, оскільки дотримання основних вимог уможливілює вірогідність успішної реалізації програм.

Програми мають відповідати, наприклад, таким вимогам: актуальність (здатність розв'язати проблеми «тут» і «зараз»), цілісність (взаємопов'язаність основних компонентів – цілей, завдань, змісту, методів, засобів, форм тощо), орієнтація на майбутнє, реалістичність, керованість, контрольованість, індивідуальний почерк, рефлексивність (здатність до проведення самоаналізу),

інноваційність (новизна в діяльності керованої та керівної ланок), продуктивність (забезпечення окреслених результатів) тощо.

Програму маємо відрізнити від концепції та плану дій, а саме, на нашу думку, програма являє собою більше широкий документ, що вбирає в себе аналітико-прогностичне обґрунтування, концепцію майбутнього образу системи, план реалізації запропонованої концепції.

Пропонуємо співставити цільову програму та план дій. З одного боку, програма є різновидом плану, тобто можна виділити їхні спільні характеристики та відмінності. Спільними рисами є обов'язкова наявність у програми аналітичного обґрунтування, формулювання очікуваних результатів – цілей діяльності, складу та послідовності дій, які необхідні для досягнення результату. Однак програми, зокрема програми розвитку, реалізують стратегічний підхід до управління, мають яскраве інноваційне та прогностичне забарвлення, спираються на проблемно-орієнтований аналіз, що є специфічним методом пізнання дійсності.

З іншого боку, програма як така складається саме із планів – стратегічного, концептуального й оперативно-тактичного.

Важливо також у процесі розроблення програми враховувати відповідність цілей діяльності організаційній структурі освітньої організації: які існують структурні підрозділи, штатні одиниці, конкретні педагогічні (науково-педагогічні) працівники, які будуть долучені до реалізації розробленого плану, як існуючі комунікаційні зв'язки між цими структурами й одиницями мають бути враховані для складання завдань (компетенції працівників, їх посадові обов'язки, взаємодія).

Звертаємо увагу, що ми погоджуємося з точкою зору науковців, які пропонують використовувати матричний підхід до організації функціонування структур програмно-цільового управління [324, 325, 342]. Саме такий підхід дозволяє використовувати механізм взаємодії функціонально-лінійної та програмно-цільової підсистем управління, спирається на збалансований

розподіл відповідальності, повноважень, прав, обов'язків, функцій між елементами цих систем.

Спираючись на структуру управління ЗВО, необхідно скласти матрицю реалізації комплексно-цільової програми, у якій передбачити раціональний розподіл функцій і координацію діяльності тих структур, що долучені до її впровадження. Саме в такий спосіб можна долучити всі рівні управління вишу та всі основні його структури (факультети (інститути), кафедри, наукову бібліотеку) до розроблення й виконання запланованих заходів.

Матричний підхід до організації функціонування структур програмно-цільового підходу педагогічного управління дозволяє, не порушуючи субординації та розподілу повноважень, що існують у функціонально-лінійній структурі управління ЗВО, вибудувати модель взаємодії та координації.

Управління системою якості освіти й освітньої діяльності у ЗВО як самостійна галузь професійної управлінської діяльності є одним із різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого виступають управлінські й освітні процеси, освітнє середовище вишу.

Вище нами було зазначено, що управління якістю освіти й освітньої діяльності у ЗВО передбачає створення оптимальних умов провадження освітньої діяльності – адміністративно-організаційних, психолого-педагогічних, фінансових, економічних, матеріально-технічних, інформаційних, валеологічних тощо; запровадження моніторингу як основного засобу діагностики якості процесів і результатів у виші, розповсюдження продуктивних і перспективних проектів в управлінській та освітній діяльності, розвиток творчої ініціативи, креативності НПП.

Доцільно відзначити, що в межах реалізації КЦП потрібно передбачити заходи, спрямовані на навчання НПП, оволодіння ними засадами рефлексивного підходу до управління освітньою діяльністю здобувачів освіти, діагностичним інструментарієм, розвивати культуру спілкування, культуру сприйняття результатів експериментального дослідження, налаштування на постійне

самовдосконалення, розвиток корпоративного духу й культури освітньої організації.

Координатором, головною ланкою системи управління якістю у виші має бути ректорський корпус, оскільки саме керівники – ректор і проректори – створюють умови для згуртування колективу навколо значущих цілей, якою, безумовно є мета забезпечення належної якості освіти та освітньої діяльності.

Завдання ректора – створити передусім умови для успішної навчальної, виховної, науково-дослідницької, проєктної, інноваційної, міжнародної діяльності колективу вишу, домогтися, щоб усі проректори та керівники основних структур університету опікувалися постійно цією проблемою. Послідовно вести колектив науково-педагогічних працівників шляхом осмислення й удосконалення накопиченого досвіду щодо управління якістю, навчитися з дослідницьких ходів і процедур отримувати значний аналітичний ефект.

Керівник ЗВО, і в цьому ми поділяємо думку інших дослідників [307, 309, 313, 314, 315, 316, 321, 342], має розвивати свої проєктно-конструкторські й аналітико-інформаційні вміння.

Проєктно-конструкторській підхід до управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності у ЗВО передбачає такі етапи, як-от:

1) визначення проблем у забезпеченні належної якості вищої освіти (відповідність стандартам вищої освіти) і створенні умов освітньої діяльності вишу (кадрових, ресурсних тощо);

2) домогтися усвідомлення необхідності підвищення якості діяльності всіма НПП, створити належні умови для оволодіння ними методикою проблемно-орієнтованого аналізу;

3) аналізувати стан якості процесів і результатів діяльності, рух до підвищення якості всього колективу вишу.

Здатність керівника інтегрувати, координувати зусилля фахівців на основі врахування їх переваг та недоліків, типових і характерних рис, досвіду та

цінностей, здатність створювати їм умови для спільної, злагодженої діяльності виступає як одна із значущих умов продовження життя освітньої організації.

З огляду на вище зазначене керівник має вміло використовувати як індивідуальні ресурси працівників організації (можливості, здатності, особливості), так і групові. Проте група має стати командою, яка відрізняється від звичайної групи наявністю спільної мети та цінностей, високою мотивацією, а не обмежується тільки спільною діяльністю – у нашому випадку освітньою. Команди, саме в такому трактуванні, мають певний термін існування, їх створюють задля виконання певних завдань і реалізації конкретних проєктів. Такі команди будемо називати «команда під завдання», їх створюють на офіційному або неофіційному рівні для розв'язання саме таких конкретних проблем. Однак зазначимо, що команди можуть виникати стихійно, оскільки їх учасники об'єднані навколо спільної мети, або мають спільні наукові інтереси, високу мотивацію щодо їх задоволення тощо.

Командний ресурс – найсерйозніший з погляду підвищення якості діяльності організації, адже в багатьох розвинених країнах дійшли висновку, що резерви збільшення продуктивності праці за рахунок особистої кваліфікації та інтенсифікації роботи практично вичерпані [326, 336, 337, 342]. Проте існує так званий кумулятивний ефект групи, групова розумова діяльність, який можна схарактеризувати в такий спосіб: якщо група правильно підібрана і правильно управляється, то результат її діяльності завжди вищий, ніж сума зусиль окремих фахівців. Звертаємо увагу на ключові слова: «правильно підібрана» і «правильно управляється».

У практиці існує кілька варіантів підбору людей до групи, яка за всіма розрахунками має перетворитися на команду. Існують різні підходи до створення команд.

1. Це мають бути професіонали. Тут усе просто: керівник давно знає своїх людей, має усталене уявлення про рівень їх професіоналізму, здібностей, лояльності. Особливості цього варіанту й, можливо, слабкості полягають у тому, що керівник базується, по-перше, на особистих уявленнях про те, що таке

професіоналізм, а по-друге, коло залучених людей за визначенням досить вузьке і, таким чином, керівник обмежений у виборі.

2. У групі спочатку не повинно бути конфліктів. Це так званий соціометричний підхід.

3. Співробітники мають бути різними (але не будь-якими!). Цим керуються деякі керівники. В основному ті, хто зорієнтований на пошук альтернативних рішень і менше уникає невизначеності, не боїться її. Зараз в управлінні існує кілька способів підбирати команди за так званим рольовим принципом. Суть його полягає в тому, що найефективніша команда та, яка складається з людей різних характерів і різних здібностей.

Команди, зорієнтовані на виконання завдань, мають такі особливості:

1) наявність певного завдання, проблеми, яку точно й лаконічно сформулював керівник;

2) керівник має бути готовим погодитися із рішенням команди. Він має усвідомлювати важливість реалізації запропонованого командою плану дій, оскільки це розвиває творчість, самостійність, ініціативність її учасників. У разі відмови від командного рішення керівник ризикує надовго позбутися мотивованих працівників.

«Правильно управляє» той керівник, який має терпіння й добре уявляє, що перед тим, як стати командою, створена ним група має пройти певні етапи свого розвитку. Дотримуючись логіки наукового пошуку, пропонуємо висвітлити ці етапи.

Наприклад Такман виділяє такі етапи розвитку команди: знайомство, штормовий етап, ефективний етап, розформування.

На етапі знайомства групі властивий високий рівень офіційності спілкування, усі доброзичливі, привітні, звертаються один до одного на Ви. Разом із цим група має низький рівень ефективності. На цьому етапі члени групи звертають увагу на «статусність» її членів, пам'ятаючи про те, хто яку посаду обіймає, які має повноваження, соціальні пріоритети, прихильність керівництва, стаж науково-педагогічної, управлінської діяльності тощо. Перший етап

зазвичай не забезпечує ніяких результатів. Проте, скориставшись певними способами організації діяльності, непродуктивний і водночас обов'язковий етап у розвитку групи-команди, можна зробити менше тривалим.

На другому – штормовому – етапі в групі зростає конфлікт, він може бути схованим або відкритим. Відбувається розподіл ролей, звикання до правил спільної діяльності, відбувається вирівнювання статусів членів команди, тобто настає період, коли члена групи починають оцінювати не за його статус і заслуги в організації, а за те, що він/вона роблять і пропонують у команді. Позитивне закінчення цього етапу забезпечує поступовий подальший розвиток команди.

Наступним є ефективний етап, оскільки саме на ньому команда здатна виконати всі правильно раніше поставлені завдання.

Не дивлячись на досягнення мети та якісну роботу в команді, неминучим є етап розформування. Науковці пояснюють таку неминучість тим, що якщо тривалий час не переформатовувати команду, вона припиняє виконувати безпосередні робочі завдання, зосереджуючись на дрібних речах, закріплюючи свій авторитет, тим самим загрожуючи офіційній політиці організації, адже таким чином може утворитися другий «керівний центр».

Стосовно призначення керівника команди, одностайної думки не існує: керівник може від початку створення команди обрати її керівника, а може це зробити після штормового етапу, який засвідчить лідерство учасників та їх авторитет у групі.

Проте слід звернути увагу на те, що обов'язково команда має звітувати про свою діяльність перед керівниками. Процедури звітування необхідно затвердити заздалегідь і довести інформацію про них членам команди.

Отже, спираючись на матричну структуру управління, використовуючи програмно-цільовий підхід до роботи з управління системою якості освіти й освітньої діяльності, у ЗВО можна розробити ефективну програму, долучити до її розроблення й утілення в практику роботи сформовані з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників групи науковців.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Практичне дослідження проблеми вдосконалення управління якістю освіти й освітньої діяльності було проведено на базі ХНПУ імені Г. С. Сковороди впродовж 2019-2022 рр.

Із самого початку цей ЗВО був і залишається провідним науково-методичним центром підготовки педагогічних, управлінських і наукових кадрів для освітянських і наукових закладів України. 2015 року Університет отримав Сертифікат на систему управління якістю (zareestrovaniy u Reestri Systemi serifikatsii UkrSEPRO 16 kvitnya 2015 r. № UA 2.003.08980-15). Цим сертифікатом засвідчується, що система управління якістю стосовно надаваних послуг у галузі вищої освіти цього вишу, згідно з чинним законодавством України, відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001:2008, IDT).

Зараз університет є акредитованим у повному обсязі за IV рівнем (рішення ДАК України від 07.05.2009 р., протокол № 77 та наказ МОН України від 12.06.2009 р. № 2411 – Л), сертифікат про акредитацію Серії РД – IV №218357 від 11.01.2010 р.

Загальні показники розвитку Університету станом на початок 2022 року представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Загальні показники розвитку базового ЗВО

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Рівень акредитації ЗВО	IV
2	Кількість спеціальностей за:	
	– 1 рівнем	30
	– 2 рівнем	32
	– 3 рівнем (освітньо-науковим)	8
	– науковим	6
3	Кількість освітніх та освітньо-наукових програм, акредитованих за:	
	– 1 рівнем	47
	– 2 рівнем	37
	– 3 рівнем (освітньо-науковим)	8
4	Кількість факультетів	11

5	Кількість інститутів	1
6	Кількість кафедр	50
7	Кількість співробітників (усього)	837
8	Серед них:	
	– докторів наук, професорів, осіб (%)	14,4%
	– кандидатів наук, доцентів, осіб (%)	45,0%
	– викладачів, осіб (%)	40,6%
9	Кількість місць для роботи в читальних залах	328
10	Кількість робочих місць з ПК для здобувачів:	770
	у т. ч. із виходом в Інтернет	770

Для проведення дослідження було використано такий інструментарій.

1. Кваліметрична модель оцінки управління системою якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО.

Так, нами було розроблено зазначену кваліметричну модель (табл. 3) на підставі робіт О. Гречаник [306, 307], В. Григораша [309–311], Г. Єльнікової [313], З. Рябової [319], Т. Хлебнікової [311, 322], В. Циби [343], М. Кновелса [342]. Виходячи із законів України «Про освіту» [305], «Про вищу освіту» [331], нормативної бази Університету, спираючись на наукові доробки дослідників у сфері менеджменту [317, 319, 323, 324, 341, 344, 345], ми визначили шість факторів у структурі кваліметричної моделі: якість освітніх програм; якість результатів навчання; якість кадрового складу, підвищення кваліфікації НПП; якість ресурсного забезпечення; якість забезпечення академічної доброчесності; якість інтеграції в європейський освітній простір. Кожен із факторів ми розкрили системою відповідних критеріїв.

Далі було проведено визначення вагомості факторів і критеріїв управлінської діяльності відповідно до предмету дослідження. Для визначення вагомості факторів і критеріїв управління було використано кваліметричний підхід, який забезпечує кількісну оцінку якості діяльності. На цьому етапі було використано основний метод кваліметрії – експертний. Для проведення групової експертної оцінки були залучені кваліфіковані науково-педагогічні працівники та керівники, які були визначені експертами. Під час проведення групової

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

експертної оцінки ми дотримували умов закону розподілу експертних оцінок:

- число експертів  $N > 10$  (нами було обрано 19 експертів);
- значення показників експертної вірогідності сумарне для кожного експерта;

- опитування проводили впродовж одного туру без обговорення, тобто індивідуальні експертні оцінки є незалежними.

Коефіцієнт відповідності визначають за кожним показником за такою шкалою:

- 0 – показник відсутній;
- 0,25 – показник слабо виражений;
- 0,5 – показник недостатньо виражений;
- 0,75 – показник достатньо виражений;
- 1 – показник оптимально виражений.

Обчислювання значення кожного фактору здійснюють за формулою:

$\Phi_i = m_i (V_1 K_1 + V_i K_i)$ , де  $\Phi$  – фактор,  $m$  – вагомість фактору,  $V$  – вагомість критерію,  $K$  – усереднений коефіцієнт відповідності,  $i$  – порядковий номер.

Загальну оцінку стану управління системою якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО визначають як суму всіх факторів ( $O_{\text{заг.}}$ ). При цьому рівень управлінської діяльності встановлюють за такою шкалою:

- $0 < O_{\text{заг.}} \leq 0,5$  – критичний;
- $0,5 < O_{\text{заг.}} \leq 0,65$  – недостатній;
- $0,65 < O_{\text{заг.}} \leq 0,7$  – середній;
- $0,7 < O_{\text{заг.}} \leq 0,85$  – достатній;
- $0,85 < O_{\text{заг.}} \leq 1$  – високий.

Загальна середня експертна оцінка наведена в табл. 3. Результати розрахунків за кваліметричною моделлю представлено в табл. 4.

2. Методика оцінки прийняття управлінських рішень, розроблена В. Григорашем [310]. Критеріями оцінки рівня культури прийняття управлінського рішення (далі – УР) було обрано такі (табл. 5):

- оперативність прийнятого рішення (1);

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- актуальність питань, які в ньому вирішуються (2);
- доцільність розподілу обов'язків виконавців (3);
- правильність оформлення (4);
- контроль за виконанням рішення (5);
- своєчасність та повнота виконання (6);
- попередній контроль за виконанням (7);
- своєчасна корекція процесу виконання (8);
- матеріальне забезпечення (за необхідності) (9);
- аналіз результатів виконання рішень (10).

Кожен критерій мав відповідний номер і вимірювався за трибальною шкалою, де: 1 – низький рівень виконання, 2 – середній рівень виконання, 3 – високий рівень виконання. Результати дослідження представлені в таблиці 5, загальний рівень яких відповідає таким критеріям:

1) 1 – 1,7 – низький рівень культури прийняття УР, який не може забезпечити ефективність управлінських рішень та є показником низького рівня управління ЗВО;

2) 1,8 – 2,4 – середній рівень культури прийняття УР, який може забезпечити достатню ефективність прийняття УР, але потребує підвищення для більш ефективного функціонування ВСЗЯО ЗВО;

3) 2,5 – 3,0 – високий рівень культури прийняття УР, який забезпечує найбільш оптимальне функціонування ВСЗЯО ЗВО.

Для здійснення аналізу стану управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності у виші було створено експертну групу (за методом Делфі), до якої увійшли 19 осіб, серед яких представники ректорату закладу, декани, завідувачі кафедр, керівники відділів, науково-педагогічні працівники, педагогічні працівники, інші співробітники, здобувачі вищої освіти. Програма вивчення передбачала два мікродослідження.

*Метою мікродослідження № 1* було оцінювання стану управління системою забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності ЗВО (табл. 3).

Кваліметрична модель оцінки управління системою якості освіти  
й освітньої діяльності у ЗВО

Фактор	Вагомість фактору	Критерій	Вагомість критерію	Коеф. відп. (К <sub>i</sub> )
1. Якість освітніх та освітньо-наукових програм	$m_2 = 0,17$	1. Моніторинг освітніх та освітньо-наукових програм підготовки здобувачів освіти	$V_1=0,15$	$K_1=0,5$
		2. Рівень участі роботодавців і стейкхолдерів у розроблянні та внесенні змін	$V_2=0,13$	$K_2=0,5$
		3. Рівень задоволеності результатами освіти випускників	$V_3=0,16$	$K_3=0,75$
		4. Індекс працевлаштування випускників	$V_4=0,18$	$K_4=0,75$
		5. Міжнародна сертифікація освітніх та освітньо-наукових програм	$V_5=0,15$	$K_5=0,5$
		6. Участь у міжнародних програмах підготовки фахівців	$V_6=0,11$	$K_6=0,5$
		7. Рейтинг за оцінками роботодавців і стейкхолдерів	$V_7=0,12$	$K_7=0,75$
2. Якість результатів освіти	$m_2 = 0,18$	8. Використання різних форм контролю – вхідного, поточного, модульного, підсумкового; перевірка залишкових знань здобувачів освіти, атестація	$V_8=0,27$	$K_8=0,75$
		9. Рівень сформованості компетентностей випускників вишу	$V_9=0,26$	$K_9=0,75$
		10. Моніторинг досягнення програмних результатів навчання	$V_{10}=0,22$	$K_{10}=0,5$
		11. Розгляд на засіданнях структурних підрозділів вишу (Виконавчої ради (ради з якості), Вченої ради, кафедр тощо) результатів моніторингу якості освіти	$V_{11}=0,25$	$K_{11}=0,75$
3. Якість кадрового складу, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників	$m_3 = 0,21$	12. Якісний склад НПП (індекс наукової та професійної активності)	$V_{12}=0,22$	$K_{12}=0,75$
		13. Якісний склад завідувачів кафедр	$V_{13}=0,28$	$K_{13}=0,75$
		14. Підвищення кваліфікації, публікаційна активність	$V_{14}=0,18$	$K_{14}=0,5$
		15. Якість діяльності НПП (організаційна, навчальна, методична, наукова й інноваційна)	$V_{15}=0,32$	$K_{15}=0,75$

4. Якість ресурсного забезпечення	$m_4 = 0,22$	16. Матеріально-технічне забезпечення (приміщення, необхідні для проведення лекційних, практичних і лабораторних занять, виробничої та науково-дослідної практики, інформ. системи, портали, дистанційне навчання)	$V_{16}=0,33$	$K_{16}=0,75$
		17. Навчально-методичне забезпечення (навчальні плани та програми, методичне забезпечення навчальних дисциплін, усіх видів практики)	$V_{17}=0,37$	$K_{17}=0,5$
		18. Інформаційне забезпечення	$V_{18}=0,3$	$K_{18}=0,5$
5. Якість забезпечення академічної доброчесності	$m_5 = 0,12$	19. Наявність системи запобігання та виявлення академічного плагіату	$V_{19}=0,4$	$K_{19}=0,75$
		20. Виховання академічної доброчесності	$V_{21}=0,6$	$K_{20}=0,75$
6. Якість інтеграції в європейський освітній простір	$m_6 = 0,1$	21. Міжнародне співробітництво (участь у програмах, проєктах)	$V_{21}=0,33$	$K_{21}=0,75$
		22. Участь у програмі «Подвійний диплом»	$V_{22}=0,2$	$K_{22}=0,5$
		23. Проведення міжнародних заходів (конференції, міжн. програми, тощо)	$V_{23}=0,24$	$K_{23}=0,75$
		24. Закордонне стажування викладачів і здобувачів освіти	$V_{24}=0,23$	$K_{24}=0,5$

Представимо розрахунки за кваліметричною моделлю в табл. 4.

Таблиця 4

Результати розрахунків за кваліметричною моделлю до впровадження комплексно-цільової програми (2018 р.)

№ з/п	Коефіцієнт відповідності критерію $K_i$	Вагомість критерію $V_i$	Оцінка критерію $V_i K_i$	$\Sigma$ критеріїв $\Phi_i$	Вагомість фактору $m_i$	Оцінка фактору $\Phi_i$
1.	$K_1=0,5$ $K_2=0,5$ $K_3=0,75$ $K_4=0,75$ $K_5=0,5$ $K_6=0,5$ $K_7=0,75$	0,15 0,13 0,16 0,18 0,15 0,11 0,12	0,075 0,065 0,12 0,135 0,075 0,055 0,09	0,615	0,17	$\Phi_1=0,105$

2.	K8=0,75 K9=0,75 K10=0,5 K11=0,75	0,27 0,26 0,22 0,25	0,2 0,195 0,11 0,19	0,695	0,18	$\Phi_2=0,12$ 5
3.	K12=0,75 K13=0,75 K14=0,5 K15=0,75	0,22 0,28 0,18 0,32	0,165 0,21 0,09 0,24	0,705	0,21	$\Phi_3=0,14$ 8
4.	K16=0,75 K17=0,5 K18=0,5	0,33 0,37 0,3	0,2475 0,185 0,15	0,582	0,22	$\Phi_4=0,12$ 8
5.	K19=0,75 K20=0,75	0,4 0,6	0,3 0,45	0,75	0,12	$\Phi_5=0,09$
6.	K21=0,75 K22=0,5 K23=0,75 K24=0,5	0,33 0,2 0,24 0,23	0,2475 0,1 0,18 0,115	0,64	0,1	$\Phi_6=0,06$ 4
Загальна оцінка стану управління системою забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності				$O_{\text{заг.}} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6 = 0,66$		
Рівень управлінської діяльності				середній		

Як видно із табл. 4, коефіцієнт відповідності становить 0,66, що відповідає середньому рівню. Отже, управління системою якості освіти й освітньої діяльності потребує вдосконалення, особливо такі критерії: участь у програмі «Подвійний диплом», участь роботодавців і стейкхолдерів у розроблянні освітніх програм підготовки здобувачів освіти та внесенні змін у них, ресурсне забезпечення освітнього процесу тощо.

Виходячи із того, що прийняття УР відбивається на всіх аспектах управління ЗВО, у тому числі управління якістю, нами було проведено мікродослідження № 2, мета якого полягала в аналізуванні рівня культури прийняття УР. Відповідно до поставленої мети було проаналізовано основні УР, прийняті на факультетах базового ЗВО, а саме: рапорти деканів, указівки, розпорядження, протоколи засідань науково-методичних комісій і

кафедр (табл. 5).

Таблиця 5

Підсумок отриманих результатів дослідження

№	Факультет	Критерії оцінювання										Сер. знач. по ф-ту
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	ІФ	3,0	3,0	2,6	2,0	2,1	2,5	1,0	1,0	2,0	2,4	2,16
2	ФПСЗО	3,0	3,0	2,4	2,0	2,0	2,4	1,0	1,0	2,0	2,4	2,12
3	УМЛФ	3,0	3,0	2,3	2,3	2,0	2,5	1,0	1,0	2,0	2,5	2,36
4	ФМ	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,1
5	ФІФ	3,0	3,0	2,2	2,0	2,0	2,2	1,0	1,0	2,0	2,6	2,1
6	ФПС	3,0	3,0	2,4	2,0	2,0	2,6	1,0	1,0	2,0	2,4	2,14
7	ФФВС	2,8	2,8	2,8	2,5	2,3	2,8	1,0	1,0	2,0	2,5	2,25
8	ФДО	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,1
9	ЮФ	3,0	3,0	3,0	2,0	2,3	2,3	1,0	1,0	2,0	2,3	2,19
10	ФПН	2,8	3,0	2,5	2,0	2,1	2,5	1,0	1,0	2,0	2,5	2,14
11	ФМФ	2,5	3,0	2,9	2,5	2,1	2,0	1,0	1,0	2,0	2,7	2,17
Сер. значення критерію		2,9	2,98	2,55	2,12	2,1	2,43	1,0	1,0	2,0	2,4	2,16

Отримані дані, висвітлені в табл. 5, дають підстави зробити висновок, що загалом по ЗВО рівень культури прийняття УР має середнє значення 2,16, що відповідає коефіцієнту 0,72 (середній рівень). Найвищий показник – 2,36 (УМЛФ), найнижчий показник – 2,1 (ФМ, ФІФ, ФДО). Отже, необхідно підвищити культуру прийняття УР керівників структурних підрозділів вишу для покращення загального управління якістю освіти й освітньої діяльності.

Із метою вдосконалення управлінської діяльності й подолання виявлених прогалин було прийнято рішення розробити й упровадити комплексно-цільову програму, використовуючи програмно-цільовий і системний підходи.

Ми виходили з тієї позиції, що комплексно-цільова програма з удосконалення управлінської діяльності щодо підвищення якості освіти й освітньої діяльності обов'язково створюється самим колективом вишу [346] та сприймається виконавцями як внутрішнє надбання, колективна цінність, що ускладнює її повне копіювання іншими закладами освіти.

Технологія розроблення комплексно-цільової програми з удосконалення управління системою забезпечення якості освіти передбачає такі основні етапи:

- 1) визначення проблеми й загальної мети комплексно-цільової програми;
- 2) визначення завдань програми шляхом декомпозиції мети;
- 3) визначення термінів виконання комплексно-цільової програми;



4) складання переліку заходів, що спрямовані на виконання завдань програми;

5) розроблення системи оцінювання результатів програми. Системою оцінювання програми вважають перелік критеріїв зіставлення мети та результату виконання програми;

6) визначення кадрових ресурсів. Для реалізації програми необхідно, перш за все, проаналізувати внутрішні кадрові можливості закладу освіти, визначити виконавців кожного виду роботи або заходу;

7) визначення матеріально-технічних ресурсів – внутрішніх і зовнішніх;

8) підготовка фінансово-економічного обґрунтування реалізації комплексно-цільової програми.

### *Комплексно-цільова програма*

*з удосконалення управління якістю освіти й освітньої діяльності у*

### *ЗВО*

**Проблема:** достатній рівень управління ВСЗЯО.

**Мета:** забезпечення стратегічного розвитку вишу з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку освіти України відповідно до законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», забезпечення високого рівня якості вищої освіти, освітньої діяльності й управління нею.

**Стратегічні напрями:** управлінська діяльність; освітній процес; науково-дослідна й інноваційна діяльність; міжнародне співробітництво; ресурсне забезпечення.

### **Очікувані результати:**

- забезпечення високої якості освіти на всіх рівнях вищої освіти (бакалаврський, магістерський, науково-освітній, науковий) і на всіх рівнях управління (здобувач освіти – викладач – кафедра – деканат – ректорат);
- забезпечення виконання вимог законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, відповідності діяльності університету визначеним критеріям для підтвердження статусу національного ЗВО;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- забезпечення підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців для всіх галузей і сфер діяльності, міцні зв'язки із роботодавцями;
- належні умови для подальшого розвитку й удосконалення діяльності університету, усіх його структурних підрозділів, з усіх видів діяльності – навчальної, наукової та інноваційної, методичної, організаційної;
- покращення іміджу університету на ринку освітніх послуг України;
- подальша інтеграція університету в міжнародний освітній та науковий простір;
- наявність внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- розвиток студентського самоврядування та молодіжної політики; оптимальна система державно-громадського управління;
- ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів;
- створення науково-дослідної е-інфраструктури університету.

**Відповідальні:** 1 – ректорат; 2 – деканати та інститут; 3 – відділ менеджменту і моніторингу діяльності університету; 4 – навчальний відділ; 5 – кафедри; 6 – центр забезпечення якості освіти; 7 – Студентський парламент; 8 – наукова частина, відділ аспірантури та докторантури.

### План реалізації стратегічних завдань на 2018–2023 рр.

№ з/п	Заходи	Терміни	Виконавці
<b>1. Управлінська діяльність</b>			
1	Активізація діяльності колегіальних органів управління вишу	Щороку	1
2	Аудит усіх управлінських процесів і модернізація структури університету	2018-2019	1, 3, 4
3	Розширення представництва й участі здобувачів освіти в органах управління ЗВО, підвищення рівня взаємодії між адміністрацією й органами студентського самоврядування, посилення впливу та відповідальності студентства за прийняття й виконання рішень	2018-2019	1, 2, 7
4	Запровадження ефективної системи управління персоналом, що ґрунтується на результатах внутрішнього аудиту, рейтингування кафедр і науково-	2019-2021	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

	педагогічних працівників, запровадження програм заохочення співробітників, створення умов для професійно-особистісного зростання		
5	Удосконалення системи інформаційного забезпечення управління, внутрішньої та зовнішньої комунікації, процедур обговорення та прийняття УР	2018-2023	1, 2, 4, 5
6	Діджиталізація освітніх та управлінських процесів, запровадження електронних сервісів, як-от е-обговорення, е-петиції, е-опитування, е-вибори тощо	2019-2022	2, 4, 6
7	Розвиток інформаційного середовища ЗВО з метою залучення якомога більшої кількості осіб до наукової та інноваційної діяльності, удосконалення освітнього процесу	2018–2023	1, 2, 4, 6
8	Забезпечення кваліфікованого юридичного супроводу розроблення основних нормативних документів, їх експертизи й затвердження	Щороку	1
<b>2. Освітній процес</b>			
1	Підвищення якості діяльності відділу менеджменту і моніторингу діяльності Університету, на який покладено завдання розроблення й упровадження системи ВСЗЯО у ЗВО, організація взаємодії відділу із Центром забезпечення якості освіти вищу	Щороку	3
2	Модернізація навчально-лабораторної бази університету (лабораторії, комп'ютерні класи, лінгафонні кабінети, наукова бібліотека тощо), забезпечення аудиторного фонду сучасним обладнанням, зокрема мультимедійним	2018-2023	1, 2,
3	Оновлення профілів освітніх і освітньо-наукових програм підготовки здобувачів освіти, застосування інноваційних технологій, методів і форм роботи, удосконалення програм і робочих програм освітніх компонентів	Щороку	1, 2, 5, 6
4	Удосконалення структури та змісту НМКД, у т.ч. силабусів, методичних рекомендацій до самостійної та індивідуальної роботи здобувачів	Щороку	5, 6
5	Розвиток професійної мобільності викладачів і здобувачів освіти в контексті академічних свобод учасників освітнього процесу	Щороку	5, 6, 7, 8
6	Розроблення стратегії розвитку ЗВО, інституційної моделі внутрішньої системи забезпечення якості освіти	2018-2020	1, 3
7	Оновлення переліку та змісту опитувальників, протоколів вивчення, розроблення кваліметричних моделей для проведення моніторингових досліджень із питань якості освіти й освітньої діяльності	Щороку	3, 5, 7

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

8	Розроблення положення про рейтингове оцінювання діяльності кафедр і НПП, запровадження рейтингування в практичну діяльність вишу, висвітлення результатів на сайті ЗВО	Щороку	3, 5, 6, 7, 8
9	Імплементція принципів академічної доброчесності як умови встановлення довірливих взаємин до результатів наукової та освітньої діяльності учасників освітнього процесу	Щороку	5, 6, 7, 8
<b>3. Науково-дослідна й інноваційна діяльність</b>			
1	Оптимізація умов для здійснення наукової та інноваційної діяльності, розроблення авторських програм, запровадження розробок, оформлення авторських прав на наукові твори та патентів	Щороку	1, 2, 3, 5
2	Розвиток системи управління інноваційною діяльністю задля збільшення капіталовкладень, удосконалення інвестиційної політики вишу, ефективного використання на практиці наукових розробок і досліджень	2019-2021	1, 8
3	Розроблення системи об'єктивного оцінювання результатів наукової діяльності співробітників вишу	2019-2022	3, 5, 8
4	Поглиблення міжнародного, міжгалузевого, міжуніверситетського і внутрішнього співробітництва структурних підрозділів на засадах транспарентності, колегіальності, взаємовигідної співпраці	Щороку	1, 2, 5, 8
5	Забезпечення розвитку міжнародного наукового обміну між вишами зарубіжжя й ЗВО (викладацька діяльність, підвищення кваліфікації, навчання)	Щороку	1, 6, 8
6	Удосконалення системи студентських наукових конференцій, конкурсів, преміювання; підтримання діяльності Ради молодих учених і студентських наукових товариств	Щороку	1, 7, 8
7	Імплементція принципів академічної доброчесності, дотримання авторського права й суміжних прав, запровадження механізмів захисту інтелектуальної власності результатів наукових досліджень та їх ефективної комерціалізації	2020-2023	8
8	Підвищення публікаційної активності науковців університету в авторитетних міжнародних і національних виданнях; удосконалення редакційної політики та видавничої діяльності	2018-2020	5, 8
<b>4. Міжнародне співробітництво</b>			
1	Налагодження взаємодії із випускниками ЗВО, які працюють у міжнародних українських компаніях, органах влади, закордонних організаціях	Щороку	2, 7

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

2	Залучення НПП і здобувачів освіти до участі в програмах міжнародної академічної мобільності	Щороку	2, 5, 8
3	Запровадження програм отримання подвійних дипломів, зокрема на магістерському і PhD рівнях, для навчання на них українських та іноземних студентів	2020-2023	1, 2, 4, 5
4	Розроблення й реалізація короткотермінових міжнародних програм (літні школи, наукові та навчальні візити тощо) із залученням іноземних та українських студентів, із можливістю для українських та іноземних студентів отримувати кредити за участь у таких програмах	2020-2023	1, 5, 7
5	Сприяння членству ЗВО в міжнародних асоціаціях і окремих підрозділів і науковців у відповідних міжнародних організаціях, асоціаціях, пов'язаних із професійною діяльністю	Щороку	1, 7, 8
<b>5. Ресурсне забезпечення</b>			
1	Централізоване прозоре прийняття бюджету ЗВО та звітування про його виконання	Щорічно	1, 4
2	Упровадження координованої системи формування та розподілу фінансових ресурсів для потреб студентського самоврядування	Щороку	1, 7
3	Удосконалення системи прозорого відстеження розподілу та використання фінансових ресурсів. Започаткування регулярного внутрішнього фінансового аудиту й оприлюднення його результатів	Щороку	1, 3
4	Диверсифікація грошових надходжень на реалізацію програм академічної мобільності, інноваційної діяльності завдяки збільшенню частки наукових досліджень, що здійснюються на договірних засадах, розширення освітніх платних послуг, фандрайзингу і спільних проєктів із партнерами університету	Щороку	1, 2, 7

Розроблена програма була розглянута на засіданні кафедр, науково-методичних комісій ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Члени трудового колективу обговорили зміст програми, внесли свої пропозиції щодо зміни в термінах етапів її реалізації, відповідальних, форм проведення заходів тощо, після чого ця програма була схвалена творчою групою й направлена на експертизу експертам. До складу експертної групи ввійшли 7 осіб із числа керівників факультетів, кафедр, відділів, Студентського Парламенту. Для проведення експертизи програми на етапі планування нами було запропоновано такі критерії:

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- 1) позитивна динаміка задоволення якістю освіти й освітньої діяльності:
  - задоволення якістю освіти;
  - задоволення організацією освітнього процесу;
- 2) підвищення інноваційної активності:
  - науково-педагогічних працівників;
  - здобувачів освіти;
- 3) позитивна динаміка показників професійної та наукової діяльності:
  - динаміка показників професійної діяльності;
  - динаміка показників наукової діяльності;
- 4) підвищення рівня вихованості здобувачів освіти:
  - толерантність;
  - загальний рівень культури;
  - взаємодія, інтеграція;
  - доброта, емпатія;
- 5) підвищення конкурентоздатності ЗВО:
  - якість кадрового складу;
  - відповідність інформаційним вимогам;
  - відповідність технологічним вимогам;
  - соціально-психологічний клімат у ЗВО;
  - модель науково-педагогічного працівника Сковородинівського вишу.

Експертні оцінки виставляють за кожним показником залежно від ступеня їх реалізації за п'ятибальною системою, від найнижчого балу – 0, коли показник не виявляється, до найвищого – 5.

Оцінювання критерію вираховують як частку від ділення виставленої експертом суми до максимально можливого показника.

У свою чергу оцінювання КЦП відбувається як частка від ділення суми оцінок всіх експертів на 5, оскільки критеріїв програми було запропоновано членами групи саме 5.

Рівень КЦП встановлюють у межах від 0 до 1, відповідно до шкалювання за системою ECTS.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Експертні оцінки якості розробленої програми представлені в таблиці 6.

Таблиця 6

Експертні оцінки якості комплексно-цільової програми на етапі планування

№ з/п	Критерії	Показники	Оцінки членів експертної групи						
			Г.А.В.	Ж.В.П.	Б.Н.А.	Г.Т.Я.	Н.С.О.	Х.Т.М.	Г.О.Є.
1.	Позитивна динаміка задоволення якістю освіти й освітньої діяльності	1.1. задоволення якістю освіти	4	5	5	5	4	5	5
		1.2. задоволення організацією освітнього процесу	4	4	5	5	4	4	5
2.	Підвищення інноваційної активності	2.1. науково-педагогічних працівників	5	5	5	5	5	5	5
		2.2. здобувачів освіти	4	5	4	5	4	5	5
3.	Позитивна динаміка показників діяльності НПП	3.1. Позитивна динаміка показників професійної діяльності	5	5	4	5	5	5	5
		3.2. Позитивна динаміка показників наукової діяльності	5	5	4	5	5	4	5
4.	Підвищення рівня вихованості здобувачів освіти	4.1. Толерантність	5	5	5	5	5	5	5
		4.2. Загальний рівень культури	5	5	4	5	5	5	5
		4.3. Взаємодія, інтеграція	5	5	5	5	5	5	5
		4.4. Доброта, емпатія	5	5	5	5	5	5	5
5.	Підвищення конкурентоздатності ЗВО	5.1. Якість кадрового складу	5	5	4	5	4	3	5
		5.2. Відповідність інформаційним вимогам	5	4	5	4	4	5	5
		5.3. Відповідність технологічним вимогам	5	5	4	4	4	5	4
		5.4. Соціально-психологічний клімат у ЗВО	5	5	5	4	4	5	5
		5.5. Модель науково-педагогічного працівника Сковородинівського вишу	5	5	5	5	5	5	5

Якість КЦП та її загальна експертна оцінка представлена в таблиці 7.

Результати оцінювання комплексно-цільової програми

Критерії	Г.А.В.	Ж.В.П.	Б.Н.А.	Г.Т.Я.	Н.С.О.	Х.Т.М.	Г.О.Є.	Г.А.В.
К 1	0,8	0,9	1	1	0,8	0,9	1	0,91
К 2	0,9	1	0,9	1	0,9	1	1	0,96
К 3	1	1	0,8	1	1	0,9	1	0,96
К 4	1	1	0,95	1	1	1	1	0,99
К 5	1	0,96	0,92	0,88	0,84	0,92	0,96	0,93
<b>Загальна експертна оцінка</b>	0,94	0,97	0,91	0,98	0,9	0,94	0,99	<b>0,95</b>

Як видно із таблиці 7, прогнозована якість КЦП дорівнює **0,95**, що відповідає **достатньому рівню**. Тому ця програма була рекомендована експертною групою для впровадження в роботу ЗВО. Однак для продуктивної реалізації програми необхідно створити певні умови (табл. 8).

Таблиця 8

Оцінювання умов для реалізації КЦП

Умови	Критерії	Експ. оцінка
1. Адміністративно-педагогічні	1. Налагодженість системи роботи зі здобувачами освіти за змішаною формою.	3
	2. Адекватне навчальне навантаження.	2
	3. Забезпеченість діяльності положеннями, інструкціями тощо.	2
	4. Організація неформальної, інформальної освіти НПП задля підвищення професійного рівня.	3
	5. Урахування сучасних підходів до організації ОП, наукових досліджень й управління ними	2
<b>Загальна оцінка адміністративно-педагогічних умов</b>		<b>0,8</b>



2. Технологічні	1. Наявність і науково-методичне забезпечення діяльності НПП.	3
	2. Наявність та робочий стан ТЗН, можливість їх використання в ОП і позанавчальній діяльності.	2
	3. Забезпеченість наукової бібліотеки друкованими й електронними виданнями, посібниками, підручниками тощо.	2
	4. Розробленість системи дистанційного навчання на платформі Moodle.	2
	5. Можливість використання інших платформ, інтернет-сервісів для організації ОП, в управлінській діяльності	3
<b>Загальна оцінка технологічних умов</b>		<b>0,8</b>
3. Морально-психологічні	1. Розробленість системи морального й матеріального стимулювання НПП до реалізації програми.	2
	2. Психологічний супровід виконання програми.	3
	3. Наявність системи психологічної роботи з НПП, здобувачами освіти з організації ОП в умовах воєнного стану.	3
	4. Сформованість конфліктологічної компетентності керівників і персоналу	2
	5. Готовність НПП до роботи в інноваційному форматі	3
<b>Загальна оцінка морально-психологічних умов</b>		<b>0,87</b>
4. Кадрові	1. Кадровий склад кафедр.	3
	2. Кадровий склад топ-менеджменту університету.	2
	3. Готовність керівників структурних підрозділів до впровадження програми.	3
	4. Готовність НПП, керівників відділів, допоміжного персоналу до впровадження програми	2
<b>Загальна оцінка кадрових умов</b>		<b>0,83</b>
<b>Загальна оцінка створених у закладі умов</b>		<b>0,82</b>

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Дані таблиці табл. 8 свідчать, що загальна оцінка умов, створених для впровадження КЦП з удосконалення управління якістю освіти й освітньої діяльності у ЗВО, дорівнює 0,82. Таке значення відповідає достатньому рівню. Найвищий бал експерти віддали морально-психологічним умовам (коефіцієнт 0,87), найнижчий – матеріально-технічним та адміністративно-педагогічним (коефіцієнт 0,82). Керівники структурних підрозділів мали можливість до початку впровадження програми внести відповідні корективи в програму, усунути недоліки та врахувати рекомендації членів експертної групи.

Реалізацію розробленої програми було розпочато 2018 року. Для з'ясування стану управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в базовому ЗВО після впровадження комплексно-цільової програми (3-й рік) у січні 2022 року була здійснена повторна експертна перевірка стану управління за означеним напрямом діяльності. Було використано інструментарій оцінювання та процедури, описані вище. Розрахунки представлено в табл. 9.

Таблиця 9

Результати розрахунків за кваліметричною моделлю після впровадження  
комплексно-цільової програми (2022 р.)

№ з/п	Коефіцієнт відповідності критерію <b>K<sub>i</sub></b>	Вагомість критерію <b>V<sub>i</sub></b>	Оцінка критерію <b>V<sub>i</sub>K<sub>i</sub></b>	$\Sigma$ критеріїв <b><math>\Phi_i</math></b>	Вагомість фактору <b>m<sub>i</sub></b>	Оцінка фактору <b><math>\Phi_i</math></b>
1.	K1=0,75	0,15	0,1125	0,762	0,17	<b><math>\Phi_1=0,13</math></b>
	K2=0,75	0,13	0,097			
	K3=1	0,16	0,16			
	K4=0,75	0,18	0,135			
	K5=0,75	0,15	0,1125			
	K6=0,5	0,11	0,055			
	K7=0,75	0,12	0,09			
2.	K8=1	0,27	0,27	0,88	0,18	<b><math>\Phi_2=0,16</math></b>
	K9=1	0,26	0,26			
	K10=0,75	0,22	0,165			
	K11=0,75	0,25	0,1875			

3.	K12=0,75 K13=0,75 K14=0,75 K15=0,75	0,22 0,28 0,18 0,32	0,165 0,21 0,135 0,24	0,75	0,21	$\Phi_3=0,16$
4.	K16=0,75 K17=0,75 K18=0,5	0,33 0,37 0,3	0,2475 0,28 0,15	0,68	0,22	$\Phi_4=0,15$
5.	K19=1 K20=0,75	0,4 0,6	0,4 0,45	0,85	0,12	$\Phi_5=0,102$
6.	K21=1 K22=0,5 K23=1 K24=0,75	0,33 0,2 0,24 0,23	0,33 0,05 0,24 0,17	0,79	0,1	$\Phi_6=0,079$
Загальна оцінка стану управління системою забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності				$O_{\text{заг.}} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6 = 0,751$		
Рівень управлінської діяльності				достатній		

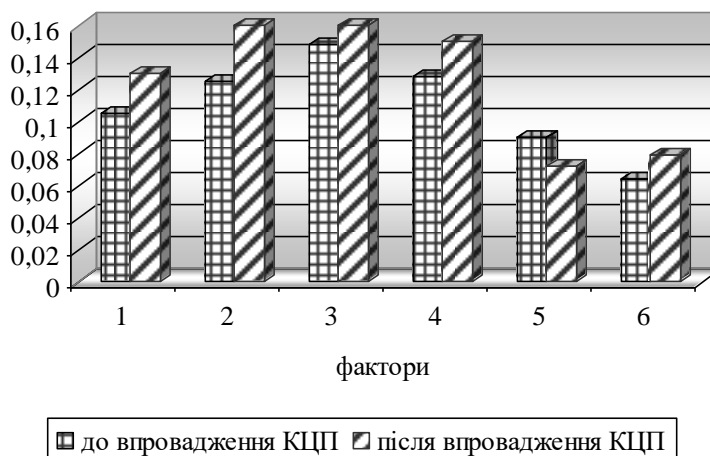
Результати, отримані в ході дослідження, представлено в таблиці 10 і на мал. 1.

Таблиця 10

Порівняльна оцінка стану управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності у ЗВО після впровадження КЦП (3-й рік)

Фактори	Значення факторів		Коефіцієнт відповідності критеріїв	
	До впровадження КЦП	Після впровадження КЦП	До впровадження КЦП	Після впровадження КЦП
1. Якість освітніх програм	$\Phi_1=0,105$	$\Phi_1=0,13$	K1=0,5 K2=0,5 K3=0,75 K4=0,75 K5=0,5 K6=0,5 K7=0,75	K1=0,75 K2=0,75 K3=1 K4=0,75 K5=0,75 K6=0,5 K7=0,75

2. Якість результатів навчання	$\Phi_2=0,125$	$\Phi_2=0,16$	$K_8=0,75$ $K_9=0,75$ $K_{10}=0,5$ $K_{11}=0,75$	$K_8=1$ $K_9=1$ $K_{10}=0,75$ $K_{11}=0,75$
3. Якість кадрового складу, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників (НПП)	$\Phi_3=0,148$	$\Phi_3=0,16$	$K_{12}=0,75$ $K_{13}=0,75$ $K_{14}=0,5$ $K_{15}=0,75$	$K_{12}=0,75$ $K_{13}=0,75$ $K_{14}=0,75$ $K_{15}=0,75$
4. Якість ресурсного забезпечення	$\Phi_4=0,128$	$\Phi_4=0,15$	$K_{16}=0,75$ $K_{17}=0,5$ $K_{18}=0,5$	$K_{16}=0,75$ $K_{17}=0,75$ $K_{18}=0,5$
5. Якість забезпечення академічної доброчесності	$\Phi_5=0,09$	$\Phi_5=0,072$	$K_{19}=0,75$ $K_{20}=0,75$	$K_{19}=1$ $K_{20}=0,75$
6. Якість інтеграції в європейський освітній простір	$\Phi_6=0,064$	$\Phi_6=0,079$	$K_{21}=0,75$ $K_{22}=0,5$ $K_{23}=0,75$ $K_{24}=0,5$	$K_{21}=1$ $K_{22}=0,5$ $K_{23}=1$ $K_{24}=0,75$
Загальна оцінка стану управління системою забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності			0,66	0,751
Рівень управлінської діяльності			Середній	Достатній
<b><math>\Delta = + 0,091</math></b>				



Мал. 1. Порівняльна оцінка факторів із урахуванням вагомості

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Як видно на рис. 1 і з табл. 10, значення всіх факторів, особливо першого, другого й четвертого, після впровадження КЦП протягом трьох років збільшилося, загальний приріст дорівнює 0,091. Саме впровадження комплексно-цільової програми дозволило систематизувати й упорядкувати управлінську діяльність за означеним напрямом, підвищити якість освіти й освітньої діяльності в університеті.

Також було заміряно рівні культури прийняття УР на факультетах за критеріями, визначеними до реалізації програми. Результати наведено в табл. 11.

Таблиця 11

Порівняльні результати рівнів прийняття УР до і після впровадження  
комплексно-цільової програми

№	Факультет	Сер. знач. по ф-ту до впровадження КЦП	Сер. знач. по ф-ту після впровадження КЦП	$\Delta$ +
1	ІФ	2,16	2,37	0,21
2	ФПСЗО	2,12	2,22	0,1
3	УМЛФ	2,36	2,6	0,24
4	ФМ	2,1	2,14	0,04
5	ФІФ	2,1	2,36	0,26
6	ФПС	2,14	2,35	0,21
7	ФФВС	2,25	2,55	0,3
8	ФДО	2,1	2,28	0,18
9	ЮФ	2,19	2,39	0,2
10	ФПН	2,14	2,37	0,23
11	ФМФ	2,17	2,31	0,14
	Сер. знач. по ЗВО	2,16	2,37	0,21

Дані табл. 11 дають підстави стверджувати, що за три роки рівень культури прийняття УР зріс загалом на 0,21. Найбільший приріст спостерігаємо на факультеті фізичного виховання і спорту – 0,3; найменший – 0,04 – на фізико-математичному факультеті.

Отже, оскільки програма розрахована на термін до 2023 року включно, проміжні результати й зафіксована тенденція дозволяють дійти висновку, що реалізація програми в повному обсязі дозволить суттєвіше вдосконалити

систему забезпечення якості освіти, освітньої діяльності й управління нею за цей час.

Таким чином, вивчення теоретичних засад і практики вдосконалення управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності у ЗВО дає підстави дійти таких висновків.

Уточнено суть ключових понять дослідження: «якість освіти», «якість освітньої діяльності ЗВО». Зокрема, під якістю освіти слід розуміти відповідність її результатів установленим стандартам, нормам, під якістю освітньої діяльності – усвідомлювати процеси й результати, пов'язані з її провадженням, функціонуванням закладу освіти, створенням належних умов організації освітнього процесу.

Установлено, що особливості внутрішньої системи забезпечення якості освіти й управління нею в базовому ЗВО обумовлені внутрішньою культурою вишу, його місією, візією, традиціями, відповідною політикою якості й регламентовані нормативними документами Університету.

Дієвим засобом підвищення якості управління ВСЗЯО є комплексно-цільові програми, розроблені на засадах програмно-цільового підходу, які мають стратегічну мету, концептуальні засади та власне план дій.

На діагностичній основі розроблено комплексно-цільову програму з удосконалення управління системою якості освіти й освітньої діяльності, яка розрахована на 5 років і має такі структурні компоненти, як мета, стратегічні напрями, очікувані результати, терміни, виконавці, план реалізації стратегічних завдань за п'ятьма напрямками.

Доведено результативність упровадження комплексно-цільової програми за проміжними даними, отриманими після трьох років її реалізації. Нами засвідчено позитивну динаміку: 1) приріст якості управлінської діяльності становить +0,091; 2) зафіксовано не тільки кількісні, але і якісні зміни, що полягають у трансформації середнього рівня управління в достатній; 3) констатовано підвищення культури прийняття управлінських рішень загалом по закладу освіти на 0,21.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Основним висновком дослідження є досягнення зазначеної на його початку мети й виконання завдань. Однак проведене дослідження не вичерпує всіх проблем, перспективою подальших наукових розробок і дій є подальше впровадження розробленої комплексно-цільової програми з метою вдосконалення управління ВСЗЯО, що уможливить підвищення якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО.

### Додатки

#### Додаток 1

#### Оцінювання якості веб-сайту закладу освіти

Фактори оцінювання веб-сайту ЗО	Критерії оцінювання веб-сайту ЗО	Оцінка в балах (1-5)
1. Зовнішній вигляд і дизайн	1. Загальне враження	
	2. Кількість основних рубрик не більше 7	
	3. Структурованість матеріалу не більше 3-х рівнів	
	4. Наявність основної інформації іноземними мовами (окрема рубрика, сайт, паралельна інформація)	
	5. Кольорове рішення (фон і текст), зручність читання (шрифт, розмір, інтервали)	
	6. Помірне використання спецефектів	
	7. Єдність стилю для всіх рубрик	
	8. Наявність корпоративної (організаційної) символіки (колір, бренд, емблема, гасло тощо)	
	9. Відсутність помилок (фактичних, орфографічних, пунктуаційних, граматичних)	
УСЬОГО (максимальна й фактична кількість балів)		45/
2. Технічні характеристики	1. Якість навігації	
	2. Швидкість завантаження сторінок	
	3. Простота використання	
	4. Частота оновлення матеріалів	
	5. Збалансованість текстового та графічного матеріалу	
	6. Якість графічного матеріалу	
	7. Доступність до сайту з усіх браузерів	
	8. Наявність на сайті пошукової системи	
УСЬОГО (максимальна й фактична кількість балів)		40/
3. Контент (змістові характеристики)	1. Відповідність назв рубрик їх змісту	
	2. Наявність вичерпної інформації про керівників закладу освіти (керівник, його заступники – фото, розгорнута інформація)	

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

	3. Наявність інформації про науково-педагогічний (педагогічний) колектив, її структурованість (фото, розгорнута інформація)	
	4. Персональні сторінки (блоги, інші матеріали) НПП (педагогів)	
	5. Персональні сторінки структурних підрозділів (факультетів, кафедр, відділів, наукової бібліотеки, психологічної служби, МО, творчих груп тощо)	
	6. Основна документація (ліцензія, сертифікати про акредитацію, Статут, освітньо-професійні програми, стратегія розвитку, Правила приймання до ЗО, Правила внутрішнього розпорядку (Етичний кодекс), електронний розклад навчальних занять, розклад роботи гуртків тощо)	
	7. Публічна інформація (основні рішення колегіальних органів управління, новини, анонси основних подій тощо)	
	8. Досягнення ЗО (здобувачів освіти і НПП (педагогів) – результативність, нагороди, премії, відзнаки тощо)	
	9. Безпека життєдіяльності (відповідальний, текстові та графічні матеріали, плани евакуації, план заходів тощо)	
	10. Партнери (список, посилання, спільні заходи, угоди з іншими ЗО й організаціями)	
	11. Інформація про випускників, які досягли соціально-значущих результатів	
	12. Наявність фотоматеріалів та відео звітів	
	13. Актуальність, своєчасність інформації	
УСЬОГО (максимальна й фактична кількість балів)		65/
4. Зворотний зв'язок	1. Інформація про фізичне розташування закладу освіти (індекс, адреса, телефон)	
	2. Наявність номерів телефонів із зазначенням відповідальних осіб	
	3. Наявність форми для зворотного зв'язку	
	4. Зазначення адреси поштової скриньки для електронного листування	
	5. Форма для зворотного зв'язку (наявність, зрозумілість заповнення)	
	6. Схема проїзду (мапа, маршрут)	
	7. Відповіді на запити відвідувачів сайту, швидке реагування	
	8. Корисні посилання	
УСЬОГО		40/
<b>УСЬОГО</b>		<b>190/</b>

Оцінку виставляють за кожним критерієм у балах у межах від 1 до 5:

1 бал – незадовільно;



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

2 бали – майже незадовільно;

3 бали – задовільно;

4 бали – добре;

5 балів – відмінно.

Максимальна кількість балів – 190.

Фактична (отримана) кількість балів – \_\_\_\_ балів.

Відповідно до отриманої кількості балів визначають рівень веб-сайту (PBC) організації, а саме:

$0 < PBC \leq 65$  – рівень недопустимий,

$66 < PBC \leq 113$  – рівень низький,

$114 < PBC \leq 141$  – рівень середній,

$142 < PBC \leq 170$  – рівень високий,

$171 < PBC \leq 190$  – рівень оптимальний.

Додаток 2

Цільовий проєкт з удосконалення якості освітньої діяльності ЗВО

№ з/п	Зміст діяльності	Основні механізми реалізації та процедури
<b>Маркетингове планування</b>		
1	Вивчення потреб здобувачів освіти, потенційних абітурієнтів, науково-педагогічних працівників щодо формування соціального замовлення. Розроблення (удосконалення) політики ЗВО в галузі освіти, стратегії розвитку ЗВО, його місії, візії, ідеології виховання. Ліцензування затребуваних спеціальностей, освітніх програм. Коригування освітніх програм	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Соціологічні дослідження;</li> <li>– проблемні семінари, науково-практичні конференції;</li> <li>– створення творчих груп, стратегічних команд;</li> <li>– імітаційне моделювання;</li> <li>– розроблення прогнозування проєктів, програм, моделі системних змін</li> </ul>
<b>Проєктування освітнього процесу з використанням маркетингових технологій</b>		
2	Розроблення нормативно-методичних документів (положення про види діяльності, структурні підрозділи, заходи ЗВО тощо). Розроблення науково-методичного забезпечення освітнього процесу (видання навчально-методичної літератури – підручників, посібників, методичних рекомендацій, наукової літератури, створення й удосконалення навчально-методичних комплексів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Діагностичні дослідження;</li> <li>– громадська, незалежна, професійна експертиза проєктів, планів, моделей розвитку;</li> <li>– надання адресної методичної допомоги в розробленні програмно-методичного забезпечення</li> </ul>

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

	дисциплін, силабусів освітніх компонентів тощо)	
<b>Управління ресурсами</b>		
3	Модернізація матеріально-технічного, фінансово-господарського, інформаційно-методичного забезпечення освітньої діяльності. Забезпечення максимальної ефективності використання всіх ресурсів – кадрових, інформаційних, технологічних, економічних	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Облік усіх матеріальних ресурсів;</li> <li>– контроль за раціональним використанням матеріально-фінансових ресурсів;</li> <li>– створення банку даних, каталогів із питань інформаційно-методичного забезпечення;</li> <li>– консалтингові послуги керівникам ЗО, педагогічним працівникам</li> </ul>
<b>Моніторинг якості освіти й освітньої діяльності</b>		
4	Розроблення нормативно-методичних матеріалів (концепції, положення, моделі). Науково-методичне забезпечення моніторингових досліджень. Динамічна оцінка маркетингового управління, якості освіти. Отримання інформації про основні тенденції, стан проблеми та перспективи якості освіти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збирання, оброблення матеріалів, підготовка аналітичних довідок;</li> <li>– технічне й методичне забезпечення моніторингової діяльності (запровадження інформаційно-комунікаційних технологій, банку даних, тестових технологій);</li> <li>– узгодження процедури моніторингу з іншими процедурами, які використовують у системі маркетингового управління та управління якістю освіти (інституційний аудит, єдиний державний кваліфікаційний іспит тощо)</li> </ul>
<b>Підвищення професіоналізму НПП і мотивування їх до поліпшення якості освіти</b>		
5	Розроблення й реалізація програми підвищення професіоналізму науково-педагогічних кадрів із питань якості освіти. Розроблення програми педагогічного експерименту з якості освіти. Видання інформаційно-методичних матеріалів для НПП. Запровадження рейтингування діяльності НПП. Створення дієвої системи стимулювання НПП	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення навчання науково-педагогічних кадрів із питань якості освіти (науково-теоретичні семінари, наради, практикуми);</li> <li>– удосконалення роботи ресурсного центру та консалтингової служби з питань маркетингового управління та якості освіти;</li> <li>– включення питань маркетингового управління та якості освіти в програму конкурсів, атестацію науково-педагогічних і педагогічних кадрів;</li> <li>– розроблення системи стимулювання науково-педагогічних і педагогічних працівників за поліпшення якості освітнього процесу</li> </ul>
<b>Внутрішній аудит</b>		
6	Розроблення (удосконалення) положення про ВСЗЯО, формування й реалізація системи забезпечення якості, питань академічної доброчесності. Аудит, оцінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Статистичний контроль якості освіти в ЗВО;</li> </ul>

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

	й аналіз системи менеджменту якості в ЗВО. Імплементація основних принципів якості освітнього менеджменту. Участь у проведенні інституційного аудиту науково-педагогічних працівників ЗВО як експертами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– експертиза стратегії розвитку ЗВО, освітніх програм, освітньо-наукових програм;</li> <li>– самооцінювання якості освіти в ЗВО з використанням основних контрольно-оцінювальних процедур з підходами та індикаторами, які використовують у системі освіти України</li> </ul>
<b>Нормативно-правове забезпечення управління ЗВО</b>		
7	Створення системи офіційних стандартів і норм якості освіти. Розроблення перспективного плану вдосконалення нормативно-правової бази управління якістю освіти у ЗВО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Погодження та прийняття внутрішніх нормативних актів з маркетингового управління, управління якістю освіти;</li> <li>– ревізія, перегляд і формування програм удосконалення системи стандартів і норм якості освіти;</li> <li>– моніторинг ефективності застосування в управлінській діяльності маркетингових технологій, норм, стандартів якості освіти, які існують</li> </ul>
<b>Управління інноваційними процесами та міжнародною діяльністю</b>		
8	Створення умов (ресурсних, мотиваційних, організаційно-правових) для інноваційних перетворень у ЗВО. Формування курсу інноваційної політики закладу, розроблення плану її впровадження. Створення банку інноваційних ідей, розробок. Розроблення й застосування методики оцінки якості управління інноваційною діяльністю в ЗВО. Налагодження партнерства із закордонними організаціями, ЗВО. Участь у міжнародних проєктах, програмах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення ініціативної групи з розроблення стратегії інноваційної та міжнародної діяльності;</li> <li>– проведення громадських слухань із питань перспективних напрямів розвитку освіти в ЗВО;</li> <li>– оцінювання й аналізування якості управління інноваційною та міжнародною діяльністю у ЗВО;</li> <li>– проведення науково-практичних конференцій різних рівнів із питань інноваційного розвитку;</li> <li>– створення творчих груп з окремих напрямів інноваційної та міжнародної діяльності</li> </ul>
<b>Управління соціальними комунікаціями</b>		
9	Формування позитивного іміджу, довіри до ЗВО, налагодження й розвиток взаємозв'язків із різними соціальними партнерами (ЗМІ, вищі, ЗЗСО, ЗПО, громадські організації тощо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Експозиційна, видавнича, рекламно-видавнича діяльність із питань маркетингового управління й управління якістю освіти;</li> <li>– ребрендинг ЗВО;</li> <li>– публікація аналітичних матеріалів із питань моніторингу якості освіти;</li> <li>– розміщення інформації в мережі Інтернет, соціальних мережах з метою інформування громадськості про якість освіти у ЗВО та напрями її вдосконалення;</li> <li>– налагодження партнерських зв'язків із різними соціальними партнерами;</li> </ul>

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

		– проведення Дня відкритих дверей, у т.ч. у форматі онлайн
<b>Оцінка задоволення освітніми послугами</b>		
10	Отримання регулярної, достовірної та різнопланової інформації про задоволення освітніх послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення соціологічних опитувань і досліджень;</li> <li>– регулярний аналіз інформації в ЗМІ;</li> <li>– аналіз звернень, листів, скарг, заяв здобувачів освіти з питань якості освітніх послуг;</li> <li>– моніторинг задоволеності випускників з питань якості освіти, отриманої у ЗВО;</li> <li>– аналіз результатів державної атестації</li> </ul>
<b>Аналіз системи маркетингового управління ЗВО</b>		
11	Збирання й аналізування результатів роботи ЗВО з питань маркетингового управління якістю. Визначення подальшої стратегії підвищення конкурентоспроможності освітньої організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Моніторинг розвитку й ефективності системи управління якістю освіти й освітньої діяльності у ЗВО;</li> <li>– корекція політики закладу освіти щодо підвищення якості освіти й освітньої діяльності</li> </ul>

## **8.2 Ensuring personnel security of enterprises in the personnel management process (reception stage)**

The main element of any management system is personnel, which can be both an object and a subject of management at the same time. The employees of the enterprise act as an object, because they are the productive force, the main component of any production process. Therefore, planning, formation, redistribution and rational use of human resources in production constitute the main content of personnel management and from this point of view are considered similar to management as material elements of production. Personnel are people with a complex set of individual qualities, among which socio-psychological ones play the main role; it is part of the economic and innovative space of the enterprise [359]. The ability of personnel to simultaneously act as an object and subject of management is the main specific feature of personnel management at the enterprise.

Advanced enterprises are guided by the philosophy of the superiority of human resources over other types of them, believing that the main potential of successful business entities is provided by personnel, their qualifications and dedication to the interests of the enterprise [364].

It should be noted that the quality of personnel and their qualifications ensure personnel security of the enterprise. It is advisable to support it at every stage of the personnel management process.

There are several related concepts regarding personnel. The concept of "human capital" is used in management and at the modern stage has become a logical continuation of the sequence of such concepts as personnel, labor resources, labor force, labor potential, which are characterized as the main wealth of any society, the prosperity of which is possible by creating conditions for reproduction, development and use of human resources taking into account the interests of each person [358, 361, 363].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

In human capital, the key feature is the word "capital", because it is "a modern analogue of variable capital, discovered and scientifically substantiated by the founder of the Marxist direction of political economy" [358, p. 356].

Human capital is basically defined as "capital formed by a person due to educational level, qualifications, knowledge, experience, contains innate abilities that are the basis for its accumulation and development" [363].

Labor resources are "a part of the country's population that, based on its physical development, mental abilities and knowledge, is able to work in the national economy" [360, p. 187].

The political economic category "labour force" is "a set of physical and spiritual abilities possessed by an organism, a living personality of a person and which are used by him every time he produces certain consumer values" [356, p. 211].

Labor potential is "a generalizing characteristic of the amount and degree of aggregate ability to work that an individual, group, working-age population has at a given level of development of the economy, science and technology, education, etc." [359, p. 28].

Personnel is "the main composition of qualified employees of the enterprise" [361, p. 771], who possess a set of qualification characteristics, have undergone professional training and have a special education.

In the English-language literature, the term "personnel" was used for the first time as a general name for all employees of the organization, who have differences in qualifications and positions [349].

Therefore, most authors characterize the personnel as the personnel of the organization, which includes all hired workers, working owners and co-owners [350, 354, 356].

The main characteristics of personnel are: the presence of their employment relationship with the employer, which is formalized by an employment contract (contract). Working owners and co-owners of the organization are included in the staff if, in addition to their due part of the income, they receive appropriate payment for participating in the organization's activities with their personal work; possession of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

certain qualitative characteristics (professions, specialties, qualifications, competence), the presence of which determines the activity of an employee in a specific position or workplace, therefore, assigning him to one of the personnel categories: managers, specialists, technical performers, workers; targeted orientation of personnel activities, i.e. ensuring the achievement of the organization's goals by establishing adequate goals for individual employees and creating conditions for their effective implementation.

So, there are many authors' approaches to defining the concept of personnel, the main ones are listed in the table. 1.

Table 1.

Basic approaches to defining the concept of personnel

Author	Definition	Characteristic
1	2	3
V. M. Hrynyova	The most complex object of management in the organization, extremely sensitive to managerial influence, the reaction to which is uncertain	A complex object of management
R. L. Daft	The main source of the organization's competitive advantage, a key element of the organizational and economic mechanism	The source of the organization
A. Ya. Kibanov	Personnel of organizations, including all hired workers	Composition of organizations
M. and Magura	Personnel performing labor functions in the management process	Executor of functions
O. S. Melnychuk	A type of economic resources that include people with their ability to produce goods and services	Type of economic resources
M. And Murashko	People with a complex set of individual qualities, among which social and psychological ones play the main role	Complex of qualities
M. And Murashko	Part of the economic and innovation space of the enterprise	Part of the enterprise
L. I. Mykhaylova	A set of qualified workers who have undergone training and have a special education	A set of qualified workers

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Continuation of Table 1.

1	2	3
G. V. Nazarova	The main factor that ensures the efficiency and growth of the national economy	The main factor of efficiency
S. I. Samygin	Personnel of the company's employees forming a group based on professional or other characteristics	Composition of employees
V. I. Spivak	The main composition of qualified employees of the enterprise, institutions and other public organizations in a certain field of activity	Composition of qualified employees

Based on the main approaches to defining the concept of personnel, presented in Table 1, we define the following interpretation of it. Personnel is the personnel of the company's employees, organizations to which are people with their ability to produce goods and provide services, as well as the ability to achieve certain results in given conditions.

It is expedient to allocate personnel according to the main types of enterprise activity. Such distribution plays an essential role in ensuring personnel security of the enterprise thanks to the optimization of its structure. Basically, the staff is divided into staff of main and non-main types of activities [355]. The main ones include persons working in the management apparatus, in the main and auxiliary units. Non-core types of activities include employees of social sphere divisions.

According to the nature of labor functions in the production process, division into workers and employees is assumed. The share of physical labor prevails in the activities of workers, they directly create material values or provide services of a production nature. The main workers are engaged in technological processes that change the form, structure, as a result of which material products or services are created. Auxiliary workers related to maintenance of equipment and workplaces are concentrated in auxiliary units.

Servants carry out the organization of people's activities, production management, administrative and economic, financial and accounting, legal and other functions. They belong to the professional group of persons engaged mainly in mental



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

and intellectual work. The employees are united in several subgroups: managers, specialists, technical performers.

Managers perform general management functions. They have the legal right to make decisions and have two employees under their control . In addition, it is customary to highlight linear managers who are responsible for making decisions on all functions management , functional implementing managers \_ separate functions management .

Specialists of various profiles are the most numerous subgroup of employees. They are divided into engineering specialists , whose activity results in design-technological or design information in the field of engineering and production technology, and functional management specialists, whose activity results in management information.

A subgroup of technical performers consists of employees who perform auxiliary work in the management process: creation, replication, transfer, transformation, storage of information.

The basis for assigning people to one or another category is the staff unit of the organization, which is determined in accordance with the unified tariff-qualified directory of occupations of workers and positions of employees.

Therefore, the staff has a complex interrelated structure and can be considered according to the relevant features. Only then can he ensure personnel security of the enterprise. It is based on different personnel structures.

The organizational structure is a composition of interconnected links in management, which include the management apparatus and production units.

The functional structure reflects the division of management functions between management and separate departments . The management function is a part of the management process, separated by a certain feature (labor and wages, accounting, quality, etc.).

The role structure characterizes the team in terms of participation in the creative process at production, in terms of communication and behavioral roles.

The social structure characterizes the workforce of the enterprise as a set of groups based on status, age, level of education, national and social composition. The

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

staff structure determines the quantitative and professional composition of personnel, the composition of subdivisions and the list of positions, the amounts of wages and the fund of wages for employees .

All the listed structures are taken into account in the personnel management process, which consists of various stages. Personnel selection is the most important responsible stage in personnel management , because a mistake in the selection of personnel is too expensive for the enterprise and reduces its personnel security. Skill hire the most competent personnel is large and enough rare talent, which must own personnel manager [349].

Selection \_ personnel - multi- faceted , painstaking and continuous work that requires special abilities , character traits, knowledge and skills . High qualification of HR consultant provides knowledge in the field of law, economics , sociology and psychology . The more meaning in success firm acquire personal quality employees , teams greater need for psychological ones knowledge , the higher is personnel security [352].

Personnel selection is a goal-oriented system actions to recruit candidates that \_ \_ own qualities necessary for achievement \_ goals set \_ organization [348].

Personnel selection is \_ search , evaluation and hiring of people who willing and able work that \_ own necessary competencies and share values company [351].

Let's formulate actually definition The " recruitment " category is a system of measures that are being implemented organization to engage employees who \_ have necessary professional skills and moral quality and capable perform in production official responsibilities , that is, to ensure personnel security of the enterprise .

To ensure personnel security, the selection and placement of personnel is one of the most important functions of the management cycle, which is performed by the company's management. The efficiency of the enterprise largely depends on the quality of personnel selection and placement, both in the production system and in the management system.

Personnel selection is characterized as a rational distribution of the company's employees by structural subdivisions, areas, workplaces in accordance with the system of division of labor and cooperation adopted in the organization, on the one hand, and

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

the abilities, psychophysiological and business qualities of employees that meet the requirements of the content of the work performed, on the other hand [353].

The initial data for personnel selection are: service career models; philosophy and personnel policy of the organization; The Labour Code; materials of attestation commissions; employee contract; staff schedule; job instructions; personal affairs of employees; Regulations on payment and labor incentives; Regulations on the selection and placement of personnel [348, 349, 353]. Therefore, vacant workplaces at the enterprise must be filled taking into account the personal wishes of employees and their planned career and ensuring personnel security.

Increasing the efficiency of personnel selection is associated with the consistent evaluation of the candidate's business and personal qualities.

The formulation of requirements for future employees based on the analysis of labor functions should consist of the following stages [355] :

definition and clarification of the tasks facing the organization and the unit in the future period; the amount of authority and responsibility required by employees, taking into account changes in scale, technology, organization of their future activities;

description of individual types of work, taking into account the size of the organization and divisions, level of management, content of activity, its form, degree of independence, type and scope of powers, frequency of performance of various tasks;

description of general and specific requirements, as well as requirements proposed for the qualities of managers in different situations.

The principles of personnel management consist of rules, basic provisions and norms that should be followed by managers and specialists in the process of building a personnel selection system. In works [357, 358] it is stated that personnel selection should be carried out in accordance with the proposed criteria based on the following principles:

focusing on a person's strengths rather than their weaknesses and searching for not the ideal candidates, but the most suitable for the given position;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

refusal to accept new employees, regardless of personal qualities, if there is no need for them;

focus on the most qualified personnel, but not more highly qualified than the workplace requires;

ensuring compliance of the individual qualities of the applicant with the requirements proposed by the content of the job (education, seniority, experience, and in some cases: gender, age, health, psychological state).

In work [351] it is noted that the selection and placement of personnel should be based on the principles of compliance, perspective, changeability.

The principle of conformity means the conformity of the moral and business qualities of the personnel with the requirements of the positions they replace.

The principle of perspective is based on taking into account the following conditions: establishing an age limit for various categories of positions; determination of the duration of the period of work in one position and in the same area of work; the possibility of changing profession or specialty, organization of systematic professional development; health status.

The principle of changeability is that the better use of personnel should be facilitated by intra-organizational labor transfers, which are understood as the processes of changing the place of employees in the system of labor distribution, as well as changing the place of work within the organization, because the stagnation of personnel in the same position has a negative consequence for the company's activity.

In addition, when forming a personnel selection system, it is necessary to adhere to such scientific and methodological principles as [361, 362]:

objectivity – repeatability of the results of the assessment of the specified personnel qualities at different stages of selection, as well as minimizing the influence of the subjective opinion of the consultant who makes the final decision;

scientificity - the use in the process of preparation and selection of the latest scientific achievements and the latest technologies.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

completeness – a comprehensive study and assessment of the candidate's personality (study of business and personal qualities, state of health, biographical data, professional career, level of professional knowledge and skills);

continuity – constant work on recruitment and selection of qualified specialists, formation of a personnel reserve for managerial positions.

Personnel selection is carried out from the number of applicants for the vacant position of manager or specialist by means of an assessment of the candidate's business qualities. At the same time, special methods are used that take into account the system of business and personal characteristics, which include the following groups of qualities: the level of knowledge and work experience, attitude to work, organizational skills, the ability to work with documents and information, the ability to make and implement decisions in a timely manner, moral and ethical character traits [354].

In order to correctly determine the selection criteria, it is necessary to clearly formulate the employee's qualities necessary for the relevant type of activity. The criteria should be formed so that they comprehensively characterize the employee: experience, health, personal characteristics. The level of requirements for each criterion is developed based on the characteristics of the employees already working in the organization, who cope well with their duties.

The publication [351] states that to ensure personnel security, the personnel selection system must meet certain requirements.

A clear definition of the goal that is related to the goal departments or the organization as a whole. The search and selection of new employees is frequent directed at the desire of the organization to reach a new level of efficiency . At the same time, the use of such methods and requirements that allow to more effectively select employees who correspond requirements organizations .

The use of effective methods and procedures that allow to solve the tasks as best as possible . When using standardized and good using tried-and-tested methods of personnel selection, as well as carrying out work based on the regulations and

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

conditions recorded in the documents and approved by the management, the enterprise will reach a high level of development . The regulation on recruitment of personnel not only fixes the goal of recruitment , but also defines the range of tasks that must be solved for its achievement . Otherwise , the selection of a new employee will be solved every time as a new task and mistakes will be a common phenomenon.

Provision of the necessary financial and material resources. Performers must have the necessary resources and must be created for them conditions which \_ allow in the best possible way to reach the set goal. It is very difficult to select personnel successfully , without having the necessary premises , sufficient necessary funds \_ equipment , time. Needed groschi , to advertise in media mass information or to attract to jobs of recruiting workers agencies .

Availability of rules, regulations, according to which the process of personnel selection is implemented . For practical implementation of the process appropriate organizational support should be provided: responsible persons, designated departments and officials person , what perform main volume work \_ This should be reflected in the relevant ones documents : in the Regulation about the department or in the job descriptions of employees.

Periodic assessment effectiveness and the established practice of correction based on the results of the assessment . The most important resources for increasing efficiency tasks are the identification of factors that hinder work and reduce its effectiveness (low qualification of employees, low control system, lack of practice of delegation of powers), identification of opportunities that were not used or were not used enough (acquaintance with the experience of other organizations, involvement of external experts). The final result should be subject to quantitative or qualitative assessment . This is the most important provided that \_ allows not only to monitor the work process in this direction, but also to obtain contemporary feedback and have data for evaluation efficiency search and selection . If we consider the search and selection of personnel not as a natural disaster , but as personnel- technology , then this work

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

should include premature installed the procedure for making corrections, etc aimed at increasing efficiency work in this direction.

In works [351, 362], it is stated that when forming a personnel selection system, it is necessary to ensure the coordinated activity of the team, taking into account the scope, nature and complexity of the work performed, based on compliance with the following conditions:

uniform and full loading of employees of all services and divisions;

specifying the functions of the executors, so that each employee clearly represents the scope of his duties;

confirmation by the performer of work that corresponds to the level of knowledge and practical skills;

ensuring the necessary interchangeability of workers based on their mastery of related professions.

Recruitment at the enterprise should be considered as a process in which the head of the personnel department selects from the list of applicants the candidate or group of candidates who best meet the professional criteria of the vacant position, taking into account environmental factors.

The effectiveness of the selection system will increase if the discrepancy between the employee's personal qualities and the proposed requirements for the work he performs are minimal. In modern conditions, it is advisable to form a model of personnel selection, in which candidates for vacancies will be considered not only for their compliance with the requirements of the workplace, but also for the enterprise as a whole, its traditions, and culture.

Therefore, when forming a personnel selection system, it is necessary to maintain certain proportions in terms of qualifications, social activity, age, and status. Compliance with these proportions will ensure personnel security of the enterprise. The social and psychological aspects of the compatibility of employees should be recorded in the personnel placement instructions.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The most important means of ensuring personnel security and personnel management and the main link of the entire economic mechanism is planning. The HR planning system should include the calculation of such indicators as: the number of personnel by categories and positions; the specific weight of employees of the management apparatus in the total number of employees, expenses for their content; the number of workers, specialists and managers who must study in various types of educational institutions, including in the system of training the reserve of management personnel; the number of training places in the system of personnel training and advanced training, availability of training places; turnover, turnover and change of personnel of various categories and professional groups. This allows planning to comprehensively cover all possible links, problems and processes of working with personnel at the enterprise [349].

When developing a personnel selection system at the enterprise, it is necessary to take into account the peculiarities of the demographic situation related to the balance of labor resources, as well as the processes of release and redistribution of employees, the most important trends of scientific and technical progress in production, growing requirements for improving planning and organization of management, accumulated experience the main areas of work with personnel in previous periods.

Recruitment at the enterprise should be considered as a process in which the head of the personnel department selects from the list of applicants the candidate or group of candidates who best meet the professional criteria of the vacant position, taking into account environmental factors.

It should be noted that the leading place in the personnel planning system is given to the development of plans for the need for personnel and sources of their supply.

In order to carry out the initial selection, it is necessary to first attract potential candidates. So, let's consider the main methods of attracting potential candidates.

Search in the middle of the organization. The most common methods of internal search are the announcement of a vacant position in the internal means of information: the company's newspapers, specially issued information leaflets, as well as appeals to



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

department heads with a request to nominate candidates and analysis of personal files in order to select employees with the necessary characteristics . The search within the organization does not require significant financial costs, it helps to strengthen the authority of the management in the eyes of employees. At the same time, when searching for candidates within the organization, the possibilities of choice are limited by the number of its employees, among whom the necessary people may not be found.

Recruitment with the help of employees. The human resources department can ask the organization's staff for help and engage in an informal search for candidates among their acquaintances. This method is characterized by low costs, guaranteed decency and responsibility. The negative features are moral obligation, the risk of low qualifications, the lack of qualified knowledge among employees in the field of candidate selection, as well as complete information about the workplace and remuneration.

An alternative to hiring new employees can be overtime work, when the organization needs to increase the volume of output. At the same time, there is no need for additional costs for hiring and selecting new employees, the company already has qualified employees who do not need training. And overtime work itself can provide additional income to existing employees, but there are problems of fatigue and an increase in industrial injuries. Prolonged or frequent overtime work leads to an increase in personnel costs and a decrease in labor productivity.

Self-manifested candidates. Almost any organization receives letters, phone calls, and other inquiries from people busy looking for work. Not having a need for their work at the moment, the organization should not refuse their offer - it is necessary to maintain a database of such a group of people; their knowledge and qualifications may agree in the future. Maintaining such databases does not require significant costs, it allows you to always have a reserve of potential candidates [349].

Advertisements in mass media. The main advantages of this method of recruitment are a wide coverage of the population, quick provision of information. The disadvantages of this method are the large flow of applicants, most of whom do not have the necessary qualities, which leads to difficult interpretation of the results.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

State employment agencies. The governments of most modern states contribute to increasing the level of employment of the population, creating for this purpose special bodies engaged in finding work for citizens who have applied for help. In Ukraine, the state employment service operates in order to implement the population employment policy and provide citizens with appropriate guarantees. According to Art. 20 of the Law of Ukraine "On Employment of the Population", enterprises, institutions and organizations located in the territory of the region are obliged to provide the state employment service with information on the availability of vacant jobs (vacant positions) on a monthly basis [351]. Each regional employment center has a database of job vacancies and registered citizens looking for work, with detailed information about them [349]. Organizations engaged in the search for employees have the right to use this information to select the right employee. The use of government agencies makes it possible to search for candidates at low costs. However, this method rarely provides a wide coverage of potential candidates.

Private recruitment agencies. Private agencies ensure a fairly high quality of candidates, their compliance with the client's requirements and, thereby, significantly facilitate the further selection process. High costs are a factor that limits the wide application of this method, which is used in cases of finding managers and specialists that have a significant impact on the functioning of the organization [364].

Internet selection. Online selection or online collection of job application forms opens up access to more candidates and saves time and money for the employer. Abroad, in addition to publications about work on its own web sites, the organization can use the services of commercial sites. Job seekers post their resumes there, and employer companies select qualified employees. Ukrainian enterprises do not abandon traditional methods of personnel selection, but Internet selection has become a valuable tool in the hands of personnel selection managers [363].

Search for candidates on the forums. In such events, it is important to create additional value, that is, to increase the level of attractiveness of the employer. Enterprises work in different industries, each of them has its own image, its own internal development opportunities, its own compensation packages. It is very

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

important that they attract exactly those candidates who are interested in career development in them - not from the point of view of material goods, but from the point of view of the development of professional skills and personal qualities.

In addition, an important distinguishing feature is the shortening of the procedures preceding the candidate's meeting with a potential employer. Candidates can attend presentations and communicate directly with managers, who have the opportunity to research the candidate market within the target audience and conduct interviews not only with those with whom they were scheduled, but also with each of those present at the forum.

In addition, the forum helps to select candidates for graduate development programs. In Western countries, many companies have developmental training programs. Recently, they have become widespread in Ukraine as well, and many organizations attract personnel precisely with the help of career forums.

Personnel leasing. In a rapidly changing economic environment, companies are looking for new technologies to manage human resources, while at the same time striving to optimize personnel costs. Personnel leasing is one of the underdeveloped technologies for the Ukrainian market.

When leasing personnel, the recruitment agency acts, in contrast to the generally accepted practice, not as an intermediary, but as a direct employer: at the request of the customer, it finds a specialist (or even a whole team), concludes an employment contract with him, and pays him a salary. The employee is provided to the customer for the time specified in the contract between the agency - the employer and the customer, and the latter pays only the provided invoice, and the agency takes over all personnel administration, tax payment, etc. Staffing relationships are often of a short-term nature, arising to meet the needs of the customer in temporary labor resources [353]. The advantage of using temporary workers is that the organization does not have to pay them bonuses, train them, provide compensation and take care of the next promotion. A temporary employee can be hired or fired at any time depending on the requirements of the work they are performing. The disadvantage of hiring temporary workers is that they do not know the specifics of the organization's work, which hinders

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

its effective work.

Therefore, both internal and external methods of personnel involvement have their advantages and disadvantages, as can be seen from the table. 2.

Table 2.

Comparative characteristics of internal and external sources of personnel involvement  
to ensure personnel security

Benefits of engagement	Disadvantages of engagement
External sources of personnel involvement	
more wide choices; the emergence of new impulses for the development of the organization; hiring covers the absolute need for personnel; less threat of intrigues within the organization.	higher costs for attracting personnel; high specific weight of employees, which contributes to the growth of staff turnover; a long period of adaptation; blocking career growth opportunities for employees of the organization; low knowledge of the organization.
Internal sources of personnel involvement	
increasing the degree of attachment to the organization; improvement of the social and psychological climate at work; low costs for attracting personnel; applicants for the position are well known in the organization; requires lower costs.	limiting the ability to select personnel; possible tension, rivalry in the team in the event of the appearance of several applicants for the position of manager; reluctance to refuse something to an employee who has a long experience in this organization.

The human resources department must possess the entire set of techniques for attracting candidates and use them depending on the conditions formed at the enterprise and the tasks set for it.

After the preliminary selection, the selection begins among those applicants who have entered a narrower circle of applicants. Let's determine the value and peculiarity of each of the methods of personnel selection.

Analysis of questionnaire data. When evaluating candidates, great importance is attached to his life experience, which is closely related to the length of continuous work experience. The information obtained allows to systematize the selection of events and situations from professional and personal areas. The questionnaire allows you to get more detailed information about the previous place of work, professional inclinations and interests, personal hobbies and work experience [351]. However, when selecting

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

personnel, the use of only questionnaires does not give effective results, since such a method does not reveal the ability to express one's own opinion, conduct business negotiations, possess the norms of etiquette, and internal psychological qualities.

**Interview.** The purpose of this selection method is to assess the candidate's degree of compliance with the established requirements of the position; potential for professional growth and development; ability to adapt in the organization; working conditions and wages [355].

The interview can be one-on-one or with a group of applicants. A one-on-one interview is psychologically more comfortable, it is better to control the situation, it is easy to organize, but the results of the interview may be subjective, and the assessment may be erroneous. A group interview gives a more objective assessment of candidates, but creates a psychologically difficult situation, possible mistakes in recognizing professional qualities due to the lack of focus on the candidate.

Regarding conducting an interview [355], it is advisable to use the following suggestions.

**Preparation.** The candidate's case is studied, the candidate's assessment method is determined, and questions are prepared for him.

**Creating an atmosphere of trust.** It is necessary to relieve tension, give an opportunity to relax and thereby reveal professional qualities.

**Information exchange.** It is necessary that the manager maintains control over the situation, but does not put too much pressure on the candidate. It is desirable for the candidate to speak.

**Conclusion:** The ending should be sharp, but not pushy. Then it is necessary to: thank the candidate; explain the procedure for consideration of candidacy.

**Rating.** Before the interview, it is necessary to prepare a reference in order to ask for information from people and organizations who know the candidate. It is advisable to ask for written recommendations.

Thus, the wide use of a comprehensive approach to personnel selection, namely a number of principles and criteria for determining professional characteristics, allows employees of the company's personnel department to obtain the most complete and

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

reliable information about the candidate.

In addition, it is worth cooperating more closely with specialized organizations that develop diagnostic tools, from which you can not only purchase effective tests, but also receive the necessary methodical and informational assistance, which is very important for the success of an entrepreneur.

Effective assessment of personnel plays an important role in management and is the basis of such functions as : hiring, dismissal, internal transfers, enrollment in the reserve for promotion to another position, material and moral stimulation, application of sanctions, retraining and professional development, improvement of the organization managerial work, techniques and work methods, improving the structure of the apparatus [355, 357].

To ensure personnel security, it is advisable to classify the assessment procedure [354] according to the characteristics presented in the table. 3.

In general, it is advisable to consider personnel evaluation as a purposeful process of establishing the compliance of the qualitative characteristics of personnel ( abilities , motivation, and properties) with the requirements of the position or worker's position [353].

Table 3.  
Classification of the assessment procedure

A sign of classification	Types of assessment
By object of assessment	goal achievement, quantitative and qualitative results ;
	individual contribution and contribution to the organization as a whole;
	degree of expressiveness of personal or other qualities;
	the level of mastery of the relevant functions
By period	assessment for a certain calendar period;
	evaluation for the time of work in the organization, unit in this position
According to data sources	documents (autobiography, resume, characteristics);
	assessment of special and general testing;
	reports on the performance of production tasks
By assessment subjects	candidate or employee performing self-assessment;
	colleagues, subordinate managers, members of a special commission evaluating the employee
According to the degree of coverage of the contingent	global assessment;
	local assessment

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Based on the degree of compliance, the following main tasks are solved:

choosing a place in the organizational structure and establishing the functional role of the evaluated employee;

development of a development program;

determination of the degree of compliance with the specified criteria for remuneration;

determination of employee motivation methods;

establishing feedback with the employee on various issues and satisfying his need to evaluate his own work and quality characteristics.

Therefore, personnel evaluation allows you to identify and reveal the potential of each employee and direct this potential to the realization of the company's strategic goals.

One of the most important issues when conducting a business assessment is the choice of methods by which it is possible to assess the performance of personnel.

In works [355, 351, 363], the methods of performing evaluation procedures are divided into the following main types:

The method of standard evaluations consists in the fact that the manager fills out a special form characterizing each aspect of the employee's work. This method is simple and affordable to use. However, it should be noted that the manager's assessment is usually subjective, therefore, to increase its validity, the form can be filled out by an employee of the personnel service, who previously comprehensively discusses the work of the person being certified. Such an approach will ensure uniformity of evaluations, will contribute to overcoming subjectivism, but will require significant costs.

The method of the scale (graphic scale of ratings) assumes the point determination of the values of indicators that characterize the degree of expressiveness of the indicator [355]. This method is easy to use, economical, and does not require high development costs. However, the numerical designation of the expressiveness of the indicator assumes a wide field of interpretation by the evaluator. In order to reduce subjectivity when using the scale method, it is necessary to use the scale method of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

ratings of descriptions of behavior. At the same time, the numerical characteristics will be interpreted with a detailed description of the course of action corresponding to the given numerical value. The effectiveness of this method increases with increasing specification of the description of the scale segments. It is worth striving for a direct reflection in the scale of requirements for the workplace. Thus, a lower tendency to skewed estimates is achieved.

The method of paired comparison makes it possible to identify the highest ratings among employees on one or another evaluation indicator through a consistent comparison of employees with each other [350]. The implementation of this method is compiled in tabular form. However, company managers often overestimate their employees, which makes it impossible to reliably evaluate personnel. Therefore, it is necessary to use the method of the specified distribution of ratings (forced distribution), according to which the percentages of the distribution of the evaluated employees by ratings are set in advance.

The method of interviewing consists in the fact that the applicant is offered to conduct an interview with several job candidates and to solve the question accordingly. This method is aimed at testing the ability to correctly evaluate, formulate questions and draw conclusions.

The method of modeling the situation makes it possible to make the assessment more reasonable and objective. The method consists in creating artificial but close to real working conditions and management situations (selection of business papers, development of projects, filling out documents, etc.). The assessment criteria are the ability to organize and plan, decisiveness, flexibility, work style, and the ability to make managerial decisions [349].

The 360-degree evaluation method consists in the fact that the employee is evaluated by everyone with whom he contacts in the course of work, while filling out a general and special form for each level of experts [353]. However, the main difficulty in using it is that this method works only in a certain corporate culture. If the company is highly politicized, there are hidden or open conflicts, then the 360-degree evaluation method will not work effectively. A very strong corporate culture, when employees



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

perceive themselves as a whole, as a single team, also complicates its application. Accordingly, it is quite difficult to give real grades in such a culture.

The method of the given point evaluation is characterized by the assignment of a predetermined number of points for each employee's achievement, followed by their summation. It ensures the clarity of the criteria and the evaluation system itself, its simplicity, but only takes into account the current results [364].

A situational interview consists in the fact that applicants are offered descriptions of identical situations, and then questions are asked about their possible actions. The disadvantages of the method are the complexity and high costs of preparation, beyond the universal nature of situations, in encouraging answers that correspond to the traditions of the organization, which prevents the emergence of people with new ideas.

Each method of personnel evaluation has its positive and negative sides, as can be seen from the table. Therefore, it is necessary to use each of the evaluation methods depending on the conditions at the enterprise, the tasks set, formed by the requirements of the position or workplace, and it is also possible to use a combination of different evaluation methods.

In modern conditions, many Ukrainian enterprises make mistakes in business evaluation of personnel, caused by the objective or subjective inadequacy of the evaluator. Mistakes in personnel assessment lead to distortion of the obtained results and, as a result, to the adoption of inadequate management decisions. Typical mistakes are: using personal experience as its basis; focus exclusively on the quantitative ratio of positive and negative traits; approach to the past based on modern standards; assessment of personal attributes instead of performance results.

In order to maximally reduce the degree of negative impact from personnel evaluation, it is necessary to formulate an organizational process for preparing a business evaluation. This process should include the following mandatory measures:

- development of the methodology of business assessment and linking it to the specific conditions of the organization;

- the formation of an evaluation commission with the involvement of the probationary employee's direct supervisor, specialists of higher, equal and lower levels

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

of the hierarchy, as well as specialists of the personnel management service of the organization or specialized evaluation centers;

determining the place and time of the business assessment;

establishment of the procedure for conducting evaluation results;

formation of issues of information support of the evaluation process (formation of a complete set of documentation in accordance with the evaluation methodology, its reproduction, distribution and determination of channels and forms of information transmission);

When developing a methodology for business evaluation, it is necessary to pay attention to the description of the evaluation. Based on the best experience of the best domestic and foreign enterprises, the authors [348, 359, 361] distinguish several stages of business assessment:

collection of preliminary information from the individual, non-generalized assessment of the employee by assessment subjects;

generalization of the information obtained at the previous stage;

preparation of the manager for the evaluation interview and summary of the results;

formation of an expert opinion based on the results of a business assessment and submission to the expert commission;

making decisions of the expert commission on the essence of proposals contained in expert opinions.

In order to increase the effectiveness of evaluation, it is necessary to converge and unify evaluation criteria, create standard forms for all employees, use written reports and openly discuss individual achievements. since those being evaluated know their capabilities better, it is advisable that they themselves participate in the development of the evaluation program or carry out a self-assessment, since if the task is not carried out, the assessment may turn out to be low. This will ensure the necessary level of personnel security of the enterprise.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

It should be noted that the correct assessment of personnel is possible only when the requirements for it are precisely formulated. The result of the assessment of a good candidate is 70-80% of the ideal [353].

Therefore, following such a personnel evaluation system will avoid or partially minimize errors that may occur in the evaluation process.

Thus, it can be concluded that in order to ensure personnel security, advanced enterprises are guided by the philosophy of the superiority of human resources over other types of it, believing that the main potential of successful activity of business entities lies in the personnel, their qualifications and dedication to the interests of the enterprise.

So, the staff is the personnel of the company's employees, the organizations to which belong people with their ability to produce goods and services, as well as the ability to achieve certain results in given conditions.

In order to correctly determine the selection criteria, it is necessary to clearly formulate the employee's qualities necessary for the relevant type of activity. The criteria should be formed so that they comprehensively characterize the employee: experience, health, personal characteristics. The level of requirements for each criterion is developed based on the characteristics of the employees already working in the organization, who cope well with their duties.

When forming a personnel selection system, it is necessary to observe certain proportions in terms of qualifications, social activity, age, and status. The social and psychological aspects of the compatibility of employees should be recorded in the personnel placement instructions. The effectiveness of the selection system will increase if the discrepancy between the employee's personal qualities and the proposed requirements for the work he performs are minimal. In modern conditions, it is expedient to form a model of personnel selection.

Thus, alternative modern methods of decision-making on the selection of one candidate from a set of applicants, used by HR representatives and company managers, were analyzed, one of the most popular of which was the "ideal worker" method. Their advantages and disadvantages were indicated, it was justified why attention should be

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

paid to the use of the method of fuzzy cognitive maps for the decision support system.

The following conclusions can be drawn on the basis of the study of operating enterprises. Enterprises mainly search for personnel primarily from internal sources, namely: internal competition, combination of professions, rotation, which, according to the head of the enterprise, lead to an increase in managerial qualifications, career advancement of specialists, and a reduction in financial costs for personnel selection.

The general process of selecting candidates takes place through questionnaires and conducting interviews for vacant positions on competitive terms, which are based on the principle of competition in the selection of candidates for work in the management apparatus. The conditions of the competition are determined by managers.

Persons who wish to participate in the competition submit the necessary documents to the competition commission, namely: application for participation in the competition; completed personal card with relevant attachments; two photo cards; copies of education documents, certified by a notary or in another manner established by law; a copy of the passport and identification number. After that, each applicant passes a questionnaire, which allows to determine the conformity of the applicant's education with the minimum qualification requirements, the conformity of practical experience with the nature of the position, the presence of restrictions on the performance of official duties. Next, the personnel service analyzes the provided information for compliance with their established qualification requirements and the corresponding level of the position.

After collecting the questionnaire data, the company management organizes an interview with the candidates, which allows to assess a wide range of qualities necessary for the job offered: cultural level, value orientations and motivation of the candidate, his business qualities.

When conducting an interview, the company's management uses informal selection methods, namely conducting interviews in the presence of three experts and conducting interviews simultaneously with several candidates.

In the role of experts, the competition commission acts, the members of which determine the candidate's qualifications, his personal and professional qualities, level

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

of knowledge, internal development potential. The tender commission includes a representative of the personnel management department and heads of structural divisions. A meeting of the tender committee is considered valid if three experts and the chairman of the committee are present. The decision to accept a candidate is made by the majority of votes of its members present.

The meeting of the tender commission is formalized by a protocol, which is signed by all its members present and submitted to the head of the enterprise no later than three days after the vote. Each member of the commission has the right to add his opinion and arguments regarding the admission of a new candidate.

The competition commission notifies the candidates about the results of the competition within three days after its completion. The decision on the appointment to the position is taken by the manager based on the proposals of the competition commission within five days from the day of the commission's decision.

After conducting an interview and analyzing the received information, the management of the company selects the most suitable applicants and gives them the opportunity to demonstrate their abilities in the course of performing their work duties.

Test conditions are stipulated in the order (order) on hiring. Labor legislation applies to employees during the probationary period. The test is not established when hiring: persons who have not reached the age of eighteen; young specialists after graduating from higher education institutions; persons released to the reserve from military or alternative (non-military) service; disabled persons sent to work in accordance with the recommendation of the medical and social examination. The test is also not established when hiring in another area and when transferring to work at another enterprise [349]. The trial period for employment generally does not exceed three months, in some cases, upon agreement with the relevant trade union committee, six months. If during the trial period it is established that the employee is not suitable for the job for which he was hired, the owner or the body authorized by him during this period has the right to terminate the employment contract.

The current management personnel selection system consists of several stages: searching for candidates, collecting questionnaire data about candidates and their

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

analysis, conducting interviews, internships, making a decision on hiring or searching for a new candidate.

Analyzing the state of the current management personnel selection system, it should be noted that when conducting personnel evaluations, company management makes a number of mistakes that prevent the selection of qualified candidates, the main of which are: uncertainty of criteria, changing standards during the evaluation process, lack of feedback and internal PR project.

The current personnel selection system does not provide an opportunity to obtain a complete description of the candidate, as it does not include a complex of assessment methods, principles and criteria. The lack of personnel evaluation methodology leads to incorrect interpretation of the data, and reference only to the results of the interview leads to a subjective view of the reception of this or that candidate.

When staffing, the company proceeds from a specific situation and inherent quantitative characteristics: the general set of costs, types of costs, lost profits and the effectiveness of the investments made. On the basis of this, the management of the enterprise determines specific methods and procedures, using which the management personnel selection system is carried out.

The identified main shortcomings of the personnel recruitment and selection system at the investigated enterprises are as follows. Lack of a clearly formulated personnel management strategy in the field of recruitment and selection. Insufficient personnel analysis, long-term and medium-term personnel planning.

Lack of information and documentary (normative and methodical) provision of the personnel recruitment system. Low degree of automated personnel information system.

Insufficient attention is paid to the formation of personnel in the process of selecting applicants, to the issue of staffing teams. The result of this is the absence of a single corporate culture in the organization, disunity of values and standards of behavior of employees, lack of team spirit among employees and their indifferent attitude to the results of their work.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The lack of a degree of prediction of the candidate's potential when identifying the compliance of the applicant's characteristics with the requirements of the workplace, which causes the appearance of the factor underutilization of labor potential and leads to weak motivation of employees for high-productivity work, low level of satisfaction with the work of personnel, and a decrease in the level of work intensity.

Insufficient analysis of employee expectations during hiring (type of motivation of applicants, their plans in terms of long-term cooperation, work requirements) and assessment of the possibility of their fulfillment (achievement of employee expectations at the enterprise), which leads to an increase in the level of staff turnover, a decrease in productivity and the degree of satisfaction with the work of employees .

It should be noted that improperly organized selection and placement of personnel at the enterprise causes a number of problems, and most importantly, reduces the personnel security of the enterprise:

- appearance of defective products in the production process;
- high cost of error correction and non-compliance with established requirements;
- salary increase;
- decrease in the effectiveness of employee interaction;
- damaged relations with clients;
- drop in competitiveness;
- reduction in sales volumes;
- decrease in profit.

The current personnel management system at enterprises lacks clear regulations and a system of rules that determine how key management issues should be resolved. The development of measures for the formation of a personnel selection system is not based on the achievements of science in the field of management, taking into account changes in development in market conditions.

The main problems that reduce the effectiveness of the current personnel selection system are of an emotional and psychological nature, because companies use only the biographical method of selection and interview to assess the professional qualities of candidates.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The lack of an effective system for selecting managerial personnel for managerial positions leads to high production costs, as a result of forced layoffs of qualified workers who do not see the opportunity to continue working with incompetent managers.

One of the most important functions of personnel management is organization effective selection staff, which in in general is defined as provision of the enterprise with personnel needed at each specific moment time in the required quantity and required quality, and as well as the creation of a reserve candidates for all workers places

IN direction improvement structures enterprises was suggested attract a specialist in reception and adaptation of personnel (new staff unit). It will allow lead to more careful selection candidates on replacement vacant positions

For attracting reception and adaptation specialists at enterprises, a typical cost calculation is as follows. As a rule, enterprises have ready-made products rooms and equipment. Earning pay specialists can be on average 8240 UAH per month in general with with deductions , it will amount to the following amount :

$$Z_p = 8240 + 22\% = 10052,8 \text{ UAH. month.}$$

$$Z_p \text{ year} = 10052,8 * 12 = 120633,6 \text{ UAH. per year}$$

Evaluate personnel using the "360 degrees" method. Evaluate an employee will be him working environment: colleagues head, mentor, at least four people. Questionnaires will be filled out during working hours time (15 minutes on filling questionnaires) this time employees will be to be paid on average monthly earnings. Estimated costs for personnel evaluation will be draw up: 12,000 hryvnias, year.

At search staff we will use the following methods: advertisements in newspapers, on the radio, use services of employment services, private recruitment agencies, as in this saves time for an interview with candidates who clearly do not meet the requirements, what appear and selection candidates is more targeted Costs will be draw up about 18 000 hryvnias, year.

Costs for the training of the involved personnel and their adaptation are approx will be draw up : UAH 14400, year, it will be surcharges mentors



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Medical examination at the expense of the company is UAH 700 per person. At enterprises, as a rule, the medical commission is passed only once after interviews with department personnel, which gives referral on passage examination. Costs on the medical commission is made up on average by year 8400 hryvnias

Under time internship and teaching involved employees is paid minimum wage, but if a person has shown himself to be qualified specialist, this payout may increase. Approximate costs during training and there will be adaptations for the year draw up: 120000 hryvnias

Others costs will compose about by year 8000 UAH It will be expenses for heating the premises of the personnel department in the winter period, expenses for lighting rooms, electricity, paper for driving affairs employees, refilling cartridges for printer, etc. Thus, the costs of activity a specialist with reception and adaptations are presented in table. 4.

Table 4.  
Costs on activity a specialist with reception and adaptation, UAH year

Name expenses	Amount , UAH
Earning pay a specialist with reception and adaptation	120,633.6
Costs on assessment staff	12 000
Costs on search staff	18 000
Costs on teaching staff and adaptation	14 400
Costs on passage honey. Commission	8 400
Costs on salary fee employees under time teaching and adaptation	120 000
Others costs	8,000

For more complete using internal reserve enterprises, recommended to allocate attention already working personnel on the enterprise. To increase personnel security of enterprises, it is proposed arrange internal competition on occupation vacant positions by selection a specialist in the reception and adaptation of the relevant employees requirements to positions

To improve the organization of the recruitment process enterprises must also be taken participation in at the " Job Fair " events, which takes place annually. For HR employees need to prepare for the event to give be able to to everyone willing get

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

acquainted with specificity work on the enterprise. But this West is ignored department personnel

Reasoned conclusions and specific data are made for the identified problem recommendations, having applied which on practice you can much raise efficiency work enterprises, and exactly much raise quality selection staff, by accounting values individual factors, for compliance busy positions you can to achieve more target set, take away more literate, competent specialists who will correspond to their position, such in order to reduce staff turnover in the organization, thereby reducing costs enterprises to attract personnel.

As proven by studies at enterprises, there is no certain schedule of certification and training of employees, almost they do not conduct testing and attestation employees, not is being conducted CONTROL over training, which negatively affects personnel security of enterprises. Therefore, to ensure personnel security, it is advisable for enterprises to implement: increasing the labor potential of employees, rational using materials, increase efficiency labor in in general, education of young capable workers, growth of social qualities employees and their job satisfaction. Forms of personnel training are possible as individual, Yes and group So itself maybe external and internal teaching.

For external teaching necessary for management to direct heads of departments to undergo advanced training at the best enterprises related in terms of activity. Studying under this program gives an opportunity to get in-depth knowledge with professional discipline and to acquire practical experience. But it need do by folding schedule learning because it is impossible send everyone managers at the same time for training, it will be harmful the enterprise as a whole. It is also recommended to rotate among them so that in case of absence one, was man which will be capable fully replace him. It is recommended Each year send on to one employee on teaching.

The training of one employee will cost the company UAH 42500. by two years, provided that the person already has a higher education and will start studying from third year The employee will get Bachelor's level of education. It is possible to send two people to the first training. Formula calculation capital attachments (investment)

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

in training is as follows:

$$IS = Y*n + R*n, \quad (1)$$

where IS - size capital attachments (investment) in teaching UAH.;

Y - the cost of training for one employee;

n - number employees;

R - salary of the employee at the time of passing the exams.

So, general costs on teaching employees are:

$$IS = 42500*2+4000*2 = 93\ 000 \text{ hryvnias}$$

The result of the training is a reduction in labor intensity as a result application learned innovative methods, expected increase about will make 2%, what will give income from the main species activity (174930 UAH, year ) =  $9204000*0.03=174930$  hryvnias, year

For that in order to to evaluate or brings teaching staff expected use the quantitative effect on enterprises and qualitative methods. For it is necessary to resolve the issue of effectiveness or ineffectiveness of training economic assessment of costs and economic assessment of benefits from education. Costs on education it investment, let's calculate period payback investments in teaching.

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (2)$$

where RR is the investment payback period, years;

IC – amount of investments, UAH;

PN is the average annual additional profit or cost savings received inas a result making investments, UAH

$$RR = 93000/ 174930 = 0,53.$$

Estimated investment return period after graduation makes up half year But effect from teaching you can will be already to feel after the first year teaching managers, because of application of the proposed methods.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

One with basic ways increase efficiency teaching there are workers cascading teaching. It is based on the principle of gradual transfer of knowledge, abilities, and skills from managers who have passed external teaching, his own subordinates By goals implementation principle cascading training is :

- transfer purchased in process teaching knowledge;
- development work with customers;
- development creative thinking;
- increase general equal of knowledge everyone employees

For the purpose of implementation cascade training is recommended to install such the order of its application. After training, the manager, which him passed must:

- prepare short seminar for subordinates on topics, which were studied;
- agree with the HR department on the list of employees who are subject to training necessary in work and allowed b raise qualification;
- agree the date and time carrying out seminar

After implementation measures on development and teaching staff will be possibility analyze general level development (grade) staff By with the help of attestation, questionnaires and testing, which will be conducted for employees upon completion of completed courses. All results will be possible to process and on their basis are made conclusions, about that, as far as useful teaching, and it will also be possible to make suggestions for improving the process teaching. Such an analysis will help to improve the personnel management system in industry training on the enterprise.

After end cascade teaching recommended issue document - certificate about passage internal teaching in within the framework of internal certification and personnel development with the signature of the head of the personnel department. Issuance given certificate increases prestige internal teaching and him attractiveness for employees Especially it relevant at decrease financial opportunities enterprises for external teaching employees

Cognitive analysis of a complex situation - selection of the best candidate you can break into several stages.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The first and one of the most important is the formulation of the main task and goals. One from founders Gestalt psychology outstanding German psychologist M. Wertheimer put forward an idea about that, what the main in process decision-making is not so much operational and technical procedures aimed at on decision already formulated tasks, How many exactly formulation tasks, a clear statement of the problem, and what exactly is related to this side of the mind the process should attract the attention of researchers. Artificial intelligence systems can solve the tasks set, but to set them is still a privilege a person. For example, software development project managers allocate huge attention to goals and missions this project, for what on can communicate with the customer and his team for several months. Very it is important to have as clear a picture as possible of what you need to get and for what and available her to explain to everything state development, after all exactly this one they will be guided by the picture on almost everyone at the stage of accepting those or others solutions.

It often happens in practice that in the absence of such an approach, developers will complete the task, but it will be useless due to cognitive misunderstanding from the customer, or through sudden change wish in the customer.

Using the example of selecting an employee for outstaffing, this stage is also possible consider creation ideal candidate, whose in the end wanted would find employers in specific case.

The second stage is the study of the socio-economic process relatively delivered goals. Also here you can take away definition characteristic of the subject situations requirements, conditions and restrictions.

The next important stage is the collection, systematization, and analysis of existing data statistical and qualitative information on the problem. Sources for finding are usually public platforms, Internet, scientific publications, experience employees, experience of other companies, analysis of proven and newest solutions from search for candidates, selection methodologies, etc. For example, at the selection stage are applied common universal approaches and methods for evaluations personnel, such as testing, interviewing, reviewing resumes, and in the future, each firm already decides for

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

herself which specialized tools she wants to use for selection

Fourth stage – selection basic characteristic signs researched process and relationships between by them separation the most important and influential factors by an expert group. Allocation basic social subjects, connected with the situation also plays back an important role, taking into account their subjective interests in the development of this situation will allow to determine are possible changes in objective development situations highlight factors on which realistically they can influence subjects situations For example, in the task of determining the best candidates for outsourcing , it is difficult experts who conducted professional may have a share of influence on the result interview and an interview for definition soft skills (communicative abilities, time management, collective cooperation, stress resistance and leadership traits), aalso employees, which they can vouch his own reputation by quality applicant

The next logical step is to build a cognitive ( graph ) model problem situation. Formally, the cognitive model of the situation can be, as well as cognitive map, presented count, but each arc in this count already represents some kind of functional dependence between the corresponding basic onesfactors. Such way cognitive model situations presents itself functional Count

For factors characterizing the problem situation are used to build a graph model. They should be selected by experts and managers project, on the fourth stage cognitive analysis as the most essential. It is called selection in totality basic factors, targets factors

IN tasks search the best a specialist candidate is possible formulate the following factors:

availability resume from list necessary knowledge and skills;

availability of confirmation of this knowledge with the help of internal ad individual tests companies, which is looking for candidates;

availability of confirmation of completed higher education educational institution, required degree;

availability experience and skills on this or similar vacancies;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

necessity in work;

availability satisfactory reviews from others workers;

consideration rating trust recommender ;

availability satisfactory feedback on others places work, him ownimage;

consideration analysis alive interviews;

consideration conclusion from HR, etc.

Balance factors expedient regulate by myself employers and managers when creating vacancies

Defined also additional factors, what affect on targeted factors. If these factors they can be strong levers impact on situation, they will also be included in the model.

At the decision problems improvement selection staff in outstaff you can to add such factors, as "Number the unemployed in region", "Financial state region"(can explain the salary indicated by the candidate in the resume and orient himself on those regions, which more fit on this parameter), "Numberunsatisfactory reviews", "Rating of the candidate's higher educational institution" and others

Factors can be grouped by blocks. Those with are combined into one block them, which characterize a separate area of the task and determine the interrelationships in this area. There are various options depending on the specifics of the task, goals, the number of subjects of the situation, etc.

In case of selection of workers,it is possible to distinguish a block of professional factors and a block of social factors, why for Each from them to indicate own coefficient impact

You can also expose removed Indexes in of order more impact: changing those located first can completely change the overall the picture being modeled. This can be done the other way around: add to the factors more those which characterize trends and processes in this sphere more in detail. However, it is not necessary to overload the cognitive apparatus too much after all it may bring to losses transparency , and to unpredictable complexities of the system. It is also worth emphasizing once again that all these methods that described here, are used not successively, and considering specific the situation and opportunities.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Definition connections and relationships between factors and blocks factors is next important step by step at modeling process and construction cognitive map. This step allows you to determine the main directions of influence factors between themselves and factors of different blocks on each other (positive or negative impact ) and weight these influences.

Definition immediate connections factors within block is quite a difficult task that relies on experts and experienced people employees in the field of development and in the project itself . First, this is a definition the direction of the influence of factors on each other (indicated by the direction on the edges graph, which is why it is called oriented) and interactions between factors (bilateral directed graph).

For better description connections you can use definition strength influence and mutual influence of blocks of factors by qualitative characteristics (weak, strongly) represented by linguistic variables

The functional model can be represented thanks to the IDEF0 methodology (SADT). It allows you to create a description of the system and its external environment determination of the final requirements for it. The model in IDEF0 notation is totality hierarchically orderly and interconnected diagrams Data diagrams made it possible to create a description of the system and its external environment determination of the final requirements for it [351]. In other words, with the help of this methodology, the system was gradually built and analyzed until the moment, When it became possible to imagine its embodiment.

For the definition problem or suitable candidate on position of a specialist, it is advisable to create a context diagram and a row decomposition diagrams. Contextual chart, being top tree-like structures charts, showed appointment systems and her interaction from external environment IN to each models may be only alone contextual chart.

After description main functions should be performed functional decomposition, i.e to determine functions, with whose consists the main

Further is performed decomposition everyone necessary blocks subsidiaries diagrams to achievement transparent equal detailing researched systems. Each



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

decomposition session is followed by examination sessions on conformity real ones processes created diagrams. Found inconsistencies eliminated

Factors are used to decompose the blocks of the basic model characterize a problematic situation. They should be selected by experts and managers project, on the fourth stage cognitive analysis and divided by by type impact one on one It is called selection in aggregate basic factors targeted, managers, intermediate and incoming factors

IN tasks selection the best candidate by by evaluating a resume, the following governing criteria can be formulated: work experience, level education, professional skills, literacy comparison resume, necessity in this position

From of research psychologists in Idomo, what man from mediocre abilities able simultaneously save in memory to seven characteristics object, and with this one reasons for description any criterion is used not more, than 5-7 informative granules It rule appropriate both in the context of choosing the number of evaluation criteria and in the context of choice quantity values linguistic variable

IN that the same time experience from modeling real ones systems proves what practically always is certain accuracy threshold, exceeding whose does not give much benefit. Occurrence similar situations connected with certain paradoxes what have place in complex systems (existence chaos), therefore there is no sense create very big number nodes in count

Balance factors expedient regulate by myself employers and managers when creating vacancies

Defined also additional factors, what affect on targeted factors. If these factors they can be strong levers impact on the situation then they will be too entered in model.

Further should be created mathematical model systems, what is being developed

Description algorithm method is as follows. First, necessary clearly to determine whose specialist and on which position necessary take away Experts have highlight the most important competencies and requirements to vacancies, to form base psychological portrait. This can be done with the help of the national competence framework, which is only recommendation for given work not puts by purpose limit

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

performers special methods, and vice versa offers flexibility without bindings to them

In the next step, executives from the personnel department should agree on that, how many everything measures and which exactly will be to be used for assessment the most essential from competencies. Managers of personnel management should select all possible criteria for each of the measures help in defined the best applicant. It you can perform based on the company's competence map (if available) or on classic methods evaluations department HR (example, skill to solve problems, creativity and attentiveness must be present characters-junctions applicant).

Highlighted criteria trace divide on target, managers, intermediate and incoming. As already mentioned in this work, the number of target factors and factors management has not exceed 5-7. This step will make it easier the process of establishing the type of relationships between criteria and their weight. Intermediate and there can be many entrance criteria, because, for example, professional recruiters under time carrying out interviews are evaluated not only answers on question, and and non-verbal signals, by which ones you can read degree sincerity candidate.

Analysis criteria will help adjust their such way in order to cognitive map became more visual, leaving only those factors, which have the biggest weight, and the strongest influence on adoption decision. On this steps is defined complexity cards (density), consonance, dissonance.

To get a sufficiently defined result when evaluating a candidate next step by step necessary to create understood base rules evaluations competencies, listing which factors and how exactly they will affect it. Such way subjectivity can be reduced in selection.

Stage defuzzification to be used not will be for in him there is no necessity. It is worth noting that the final decision on employment remains by specialists HR services and manager.

At search staff necessary for enterprises we will use the following methods: advertisements in newspapers, on the radio, use services of employment services, private recruitment agencies, as in this saves time for an interview with candidates who clearly do not meet the requirements, what appear and selection candidates is more

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

targeted Costs will be make an average of 18000 UAH on year.

Costs for the training of the involved personnel and their adaptation are approx will be draw up : UAH 14400 on year, it will be surcharges mentors

Medical examination at the expense of the company is UAH 700 per person . At enterprises, the medical commission is passed only once after interviews with department personnel, which gives referral on passage examination. Costs on medical commission roughly amount to year 8 400 hryvnias

Under time internship and teaching involved employees is paid minimum wage, but if a person has shown himself to be qualified specialist, this payout may increase. Approximate costs during training and there will be adaptations for the year draw up 120 000 hryvnias

Others costs will amount to an average of year 8000 UAH. It will be expenses for heating the premises of the personnel department in the winter period, expenses for lighting rooms, electricity, paper for driving affairs employees, refilling cartridges for printer, etc., presented in Table 4.

It is expected that the profit of the studied enterprises will increase due to the hiring of more qualified employees on average 7%, income from the main species activity will make about 644280 UAH for a year. That is,  $9204000 \cdot 0.17 = 644280$  UAH year.

Estimated annual economic effect from the introduction of innovations we define by by the formula:

$$IS = Pf - Vf, \quad (3)$$

where E is the projected annual economic effect;

Pf — profit from involvement of a specialist;

Vf — costs on involvement a specialist

$$IS = 644280 - 276800 = 367480 \text{ UAH.}$$

For evaluations efficiency from teaching was suggested use the formula

period return on investment in teaching.

$$PP = \frac{IC}{PN}, \tag{4}$$

where RR is the investment payback period, years; IC – amount of investments, thousand UAH;

PN is the average annual additional profit or cost savings received inas a result making investments, thousand hryvnias..

$$RR = 93\,000 / 174,930 = 0.53.$$

Formula calculation capital attachments (investment) in teaching:

$$IS = Y*n + R*n, \tag{5}$$

where IS - the amount of capital investments (investments) in education;

Y - cost teaching by one employee;

n - number employees;

R - salary of the employee at the time of passing the exams.

So, general costs on teaching employees are:

$$IS = 42\,500*2+4000*2 = 93,000\text{ UAH}$$

Calculation expenses on teaching given in Fig . 1 .

	A	B	C	D
1	PP	IC	PN	
2				
3	IC	R	Y	n
4	93000	4000	42500	2

Figure 1. Expenses on teaching

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The result of the training is a reduction in labor intensity as a result application learned innovative methods, expected increase about will be 2%, which will give income from the main type of activity (174930 hryvnias, year ). Period payback investments in teaching averages 0,53 years .

Calculation efficiency from training is presented in Fig. 2 .

	A	B	C	D
1	PP	IC	PN	
2	0,531641	93000	174930	
3	IC	R	Y	n
4	93000	4000	42500	2

Figure 2. Calculation period payback in education

Estimated investment return period after graduation makes up half year But effect from teaching you can will be already to feel after the first year teaching managers, because of application learned methods.

Thus, the following conclusions can be drawn. Advanced enterprises are guided by the philosophy of the superiority of human resources over other types of it, believing that the main potential of successful activity of business entities lies in the personnel, their qualifications and dedication to the interests of the enterprise. This creates conditions for ensuring personnel security of enterprises. Personnel is the personnel of the company's employees, organizations to which belong people with their ability to produce goods and services, as well as the ability to achieve certain results under given conditions.

In order to correctly determine the selection criteria, it is necessary to clearly formulate the employee's qualities necessary for the relevant type of activity. The criteria should be formed so that they comprehensively characterize the employee: experience, health, personal characteristics. The level of requirements for each criterion is developed based on the characteristics of the employees already working in the organization, who cope well with their duties. When forming a personnel selection

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

system, it is necessary to observe certain proportions in terms of qualifications, social activity, age, and status. The social and psychological aspects of the compatibility of employees should be recorded in the personnel placement instructions. The effectiveness of the selection system will increase if the discrepancy between the employee's personal qualities and the proposed requirements for the work he performs are minimal. In modern conditions, to ensure personnel security, it is advisable to form a personnel selection model. Further research in the given direction will allow creating universal criteria templates, and gradually improve them due to the experience of previous use. The personnel selection model can be adjusted to the needs of enterprises of various sizes and fields of activity, which will make it possible to select candidates for any position

The lack of an effective system for selecting managerial personnel for managerial positions leads to high production costs, which provokes the forced dismissal of qualified workers who do not see the possibility of continuing to work with incompetent managers, which disrupts the balance between personnel security and the efficiency of the enterprise.

Further research in the given direction will allow creating universal criteria templates, and gradually improve them due to the experience of previous use. The personnel selection model can be adjusted to the needs of enterprises of various sizes and spheres of activity, which will make it possible to select candidates for any position and ensure compliance with personnel security of enterprises at the stage of admission and in the process of personnel management as a whole.

### **8.3 Industrial and professional risk and their expertise rating**

**Abstract.** There are many different methods evaluations industrial and professional risks. Hardly among them you can highlight certain universal method which would suit everyone organizations . Therefore, the choice of risk assessment method is made by experts are doing independently \_ This article considers \_ opportunities application methods of expert evaluation in the analysis industrial and professional risks.

**Keywords.** Quality, quantity, risk, probability, expert assessment, labor protection, experience, method.

**Introduction.** The modern model of the occupational health and safety management system, preservation of occupational health and safety at enterprises is organized according to the OHSAS standard and is based on the methodology: plan - execute - check - act. The implementation of this methodology involves the development of specific methods aimed at identifying and reducing industrial and professional risks.

According to DSTU 2293-99, "risk is the probability of causing damage, taking into account its severity." Therefore, in a number of countries and in Ukraine, the relevance of studying issues of industrial and professional risks is increasing sharply . This is due, firstly, to the need to intensify preventive measures aimed at preserving the health of employees, and secondly, to the legal consequences associated with taking into account the level of industrial risk when assessing the quality of labor protection management in this production system.

#### **The main part .**

The fundamental basis for the reduction (elimination) of industrial and professional risks is a comprehensive analysis of dangerous and harmful production factors, which are the main causes of the occurrence of real, as well as the existence of potential dangers at the enterprise. Therefore, the procedure for analyzing industrial and professional risks, which includes the identification and assessment of risks,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

deserves special attention. And this procedure can be done by various methods and schemes.

Risk can be assessed qualitatively or quantitatively. Qualitatively assessed risk characterizes the origin of potential danger and shows the dangers themselves. If a system of points is introduced during risk assessment, which more or less subjectively ( numerically ) assesses the possibility of an event and the consequence of its danger, then we can talk about a semi-quantitative method of assessment. A semi-quantitative method usually complements a qualitative analysis. It is also used in the initial stage of quantitative analysis.

Quantitative (numerical) assessment of risk in relation to qualitative one has a number of advantages: first, it provides a basis for objectively judging the extent of the threat; secondly, it makes it possible to develop a production management system that corresponds to the degree of risk; thirdly, only numerically assessed risks can be compared with regulatory requirements, as well as with each other, despite the different nature of their origin.

In practice most often are applied quality methods, because they are considered simple. A vivid example of quality analysis industrial and professional risks, is an application - based method probability of diagrams in the coordinate system events (consequence events ), especially when absent necessary data or their very little Such diagrams are presented in the form matrices which show dependence level ( category ) of risk from correlation probability events and severity his consequences \_ If quality risk assessment shows probability and danger consequences are necessary parameters are determined by a system of points or point. This method of risk assessment is widely used in Ukraine in practice development and operation of management systems protection works. According to this method , risk assessment in organizations is carried out, as a rule, by the head of the enterprise, often with involvement independent experts, from qualifications and experience whose depends quality and completeness performed work \_ It is obvious a disadvantage this method has its absolute subjectivity: the expert, based only on their own knowledge, experience, feelings, decides to which categories take away probability and severity unwanted consequences. The amount of



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

risk (R) is defined as an essay probability (P) of the event on it consequences (S) and calculated according to the formula :  $R = P \times S$ .

It is clear that different experts will evaluate the same situation differently , and it is possible that the same expert after some time will assess the same risk at the same workplace place in a different way .

Then there is the question of correctness used experts methods evaluations industrial and professional risks: firstly , experts are not specially selected , moreover , they are often interested persons who it is strictly forbidden when conducting an expert assessment; secondly, the evaluation is carried out, as a rule, within one tour, which does not allow discussion and agreement evaluations; thirdly, absent appropriate mathematical processing results. In order to figure it out questions, let's stop in more detail on methods of expert assessment and, in particular, opportunities application them for evaluation industrial and professional risks.

Today they have become indispensable part of scientific and practical activity *Methods of expert assessment* industrial and professional risks. Why? Because in order to solve the tasks, to make well-founded and balanced decisions, it is necessary to rely on the professional experience, knowledge and intuition of specialists (experts), which is often the only and irreplaceable means to achieve the set goal.

Expert evaluation methods can be divided into two groups: *individual and collective*.

*Individual* methods and expert evaluation are mainly used to evaluate the well-known of the object according to the tested and verified in practice criteria. The concept of individual evaluation is used here in the sense that each one member of the expert commission does assessment regardless from others members Commission . Audit of this type is more or smaller measure is routine work that does not require deep knowledge about the essence of the analyzed risk. In connection with this individual rating experts is admissible in cases where it is necessary make insignificant conclusions or accept unimportant decisions. For business management like that rating may be applicable in cases where inspection of labor safety , compliance with fire safety regulations and the like . Rating experts in such inspections is limited outputs

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

"is" - " no " or " corresponds " - "does not correspond ", which indicate in advance developed experienced leaves.

Collective methods of expert assessment , which characterized by open discussion of problems and assessments and collective making a decision is the most objective in assessment industrial and professional risks. In this sense most the Delphi method, according to which the evaluation procedure is acceptable , is acceptable is divided into several tours , and coordination is also carried out evaluations. But there is more to this method time-consuming , because the procedure is carrying out includes few stages: - formulation of the purpose of the examination and development procedures survey; - selection and formation groups experts; - conducting survey; - analysis and processing information received from experts; - making a decision according to the results . When using this method experts specially are selected , that is taken into account level their qualifications ( professional education ), work experience , specialty and experience practical works and they are in advance provide information about yourself in the form of a questionnaire self-assessment "according to the following characteristics: competence; interest in participating in the work of the expert commission; business acumen; objectivity. In case implementation evaluations production and professional risks, competence should include : professional education, including in the region protection work; experience developments regulatory, technical and methodical documentation in the region protection work; training and retraining in the region protection work; experience practical work in the region protection labor, etc.

The expert's *interest* in the work of the expert commission depends on his individual characteristics, the workload of the main work, the goals of the assessment and the possibility of using the results in his practical activities. It should include : participation in functioning systems management protection work in the organization ; participation in scientific security seminars and conferences work; availability scientific works, publications in the region protection labor.

*Business* an expert includes his composure, efficiency in work, ability quickly switch from one problems on another , skill work with people in decision making tasks

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

in conflict situations, ability resist thoughts the majority with confidence in their own rightness, skill clearly formulate your thoughts. For purposes evaluations industrial and professional risks, as a rule, happen experience participation in the implementation supervisory and control events , examinations in the region protection labor. \_

**Objectivity** (impartiality) of the expert consists in making judgments that characterize valid state of the data problems , in particular , assessment of industrial and professional risks. There should be no bias. Trace consider factor possible subjective interest experts in the end The expert must not be related to the appraised object by signs participation in the labor process . He must be impartial ( absent material interest in the analyzed activity the worker place ).

In addition to the expert group , is being formed working a group that organizes and conducts meetings experts groups , analyzes received results and calculates experts evaluations .

Carrying out assessment is carriedout in several tours. In the first tours experts are offered the questions they ask answers without arguments. The results poll processed and reported experts. In the second round experts argue or change their primary assessment with an explanation of the reasons for the adjustment . Further tours are carried out subject to compliance similar procedures . Usually after third or fourth round value evaluations stabilize, which serves as a criterion termination further survey.

Way poll experts is defined working group to form an expert group to its structure, professional composition and number experts corresponded to the survey method . At the same time one of the options is selected organizations communication experts : absence communication, extramural anonymous communication, extramural communication without anonymity, face-to- face communication. In the absence communication expert expresses his opinion without knowing anything about others experts and their opinions. Correspondence anonymous communication means that \_ expert gets acquainted with the opinions and arguments of others experts , but does not know who exactly expressed this or that position. Correspondence communication without anonymity is done, for example, by means of mailings letters, phone or Internet

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

surveys . All of them options extramural examinations good ones because there is no necessity collect experts together, therefore, to find for this convenient time and place. However, more time is needed to reach agreed answers. During face-to-face communication, experts speak instead of writing, as in face-to-face communication, and therefore manage to do significantly more in the same time. Face-to-face communication - these meetings that follow a fixed schedule. It has disadvantages related to the possibility of negative influence on their implementation of the socio-psychological properties and passions of the participants, as well as the inequality of their professional, official and scientific statuses.

Depending on the nature of the researched object, on the degree of its formalization, the compliance of the experts' characteristics with the requirements, the procedure for working with them may be different, but it basically involves the following successive stages: specifying the type of the object, its parameters and indicators subject to expert evaluation; clarifying the wording of questions and the terminology used; coordination of the form of presentation of the results of expert assessments; presentation of questionnaires, questionnaires and other handouts to experts. Then relevant explanations are given, which describe the purpose of the work, the structure and the order of construction of the handout; self-filling of questionnaires by experts.

The results of the expert assessment are processed by the working group. Given that collective methods of expert assessment are more time-consuming than individual ones, they are less often used within individual organizations in the assessment of industrial and professional risks. But these methods are indispensable in cases where it is necessary to obtain a quantitative assessment of risks.

Returning to the methodology of assessing industrial and professional risks in organizations using diagrams in the form of matrices based on the probability and consequences of events, we can safely say that in this case, individual methods of expert assessment are used, which are characterized, as already mentioned above, by a high degree subjectivity. In order to strengthen the objectivity of industrial and

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

professional risks, it is possible to additionally use the method of survey questionnaires for employees of various professions.

This method, the method of survey questionnaires, is used in cases where it is required to assess the dangers of production or individual workplaces, based on typical worker operations, to evaluate the object for compliance with the requirements of regulations or standards, and also to objectively evaluate and take into account opinions and the wishes of the employees themselves. The advantage of this method is that an occupational health and safety specialist without special training, analyzing the information obtained from the questionnaires, can reach a satisfactory result and obtain the necessary data for a further more complete assessment of industrial and professional risks. The effectiveness of using questionnaires depends on the competence and experience of their compilers, so they must be constantly revised and supplemented.

The *survey questionnaires themselves* must be developed individually for each type of activity (profession). The structure of the questionnaire should include such positions as workplace assessment, workload, room characteristics, work organization, as well as indicators that allow you to determine the employee's profession, professional experience, age, floor and obtain other necessary information. The questionnaire should include questions affecting the attitude of employees to the industrial and professional risk present in their working environment: does the microclimate meet the necessary requirements; whether there are physical (noise, vibration, etc.), chemical and biological factors, psychosocial problems, and the like. If physical exertion is present, then the questionnaire should contain questions about the weight of the object being lifted or moved, or the load, the number of operations per shift, discomfort or pain in certain parts of the body until the end of the shift, and other information.

**Conclusion** Evaluators of the above, it is possible to conclude that the existing various formal methods of assessment of industrial and professional risks in many cases (actually in all non-trivial situations) cannot give unequivocal recommendations. In the end, the decision is made by a person, the head of an enterprise, a university, the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

head of a public enterprise, and he is responsible for it. Therefore, it is desirable to include expert assessment procedures in the analysis of industrial and professional risks within the framework of newly created, as well as functioning occupational health and safety management systems.

#### **8.4 Strengthening the financial condition of enterprises of the fuel and energy complex of Ukraine on the basis of management consulting**

Ukraine's fuel and energy complex is one of the key branches of the critical domestic infrastructure and, at the same time, one of the most affected areas as a result of the war on the country's territory. The purposeful destruction of fuel and energy infrastructure facilities by point missile strikes has already caused extraordinary damage both to the state as a whole and to private businesses involved in the field of nuclear energy. In this aspect, the issues of ensuring effective management of entities of the fuel and energy complex and, in particular, their financial condition, with the aim of ensuring not only the survival of business in extremely difficult conditions but also the preservation and maximum effective use of available resources in the course of economic activity, become especially relevant.

Management consulting is a process of providing professional assistance to organizations in solving problems, improving the efficiency of operations, and achieving strategic goals. Management consulting is usually performed by external consultants who have extensive experience in business management and can help the company identify and solve problems that prevent it from achieving its goal [382].

Management consulting can include various aspects, such as business strategy development, business process optimization, project and program management, change management, market and competitor analysis, financial and risk management, and others [383].

The main goal of management consulting is to help enterprises achieve their strategic goals and ensure stable and effective functioning in a changing business environment. Management consulting can be useful for any type of organization, from small businesses to large corporations and government agencies [384].

Management consulting can become an important tool for FEC enterprises of Ukraine in strengthening their financial status, providing conditions for improving the efficiency of their activities, reducing costs, and increasing profitability.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The main value of management consulting as an innovative management tool for FEC enterprises of Ukraine is revealed in the following aspects [385, p. 64]:

1. New ideas and approaches. Management consulting allows companies to gain access to new ideas and approaches to business management because consultants provide a fresh perspective on problems and offer new solutions that the company's management needs help finding.

2. Optimization of business processes on the basis of innovation implementation. Management consulting helps enterprises to optimize their business processes, reduce costs and increase efficiency, including with the involvement of innovative solutions.

3. Formation of innovative development strategy. Consultants help enterprises understand their competitive advantages and disadvantages, identify opportunities and threats in the market, and, therefore, develop a strategy of innovative development that will contribute to the achievement of strategic goals.

4. Change management. Management consulting can offer new innovative methods and strategies for changing the company's culture and increasing its adaptability to changes.

5. Education and development of personnel. One of the key directions for supporting the innovative development of the enterprise is the development of an innovative knowledge management system, which is also a field of management consulting.

At the same time, the most clearly manifested advantages of management consulting as an innovative tool for managing enterprises of the PEC of Ukraine are manifested in the possibility of increasing the efficiency of financial management and, in particular, the management of the financial condition of enterprises.

The issue of effective management of the enterprise's financial state has been in the field of view of scientists for centuries [386]. Thus, the theoretical basis of financial management is already laid down in the works of R. Braley, E. Brigham, S. Myers, R. Merton, E. Nickbracht, and others. Among modern researchers of this issue, it is worth highlighting the works of M. Zabedyuk, V. Kapyltsova, S. Kozachenko, V. Verba, and others.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The war on the territory of Ukraine and the large-scale destruction of the objects of critical fuel and energy infrastructure require the search for new ways and means of effective management of the financial situation of economic entities of the fuel and energy complex, which determines the relevance of the research topic.

The starting category of management consulting, which defines the substantive aspects of financial analysis and its functional role in the process of economic activity of the enterprise, is the category "financial condition". Its interpretation lays the foundations for the further determination of content characteristics and justification of methods and approaches of effective management of the company's finances in accordance with the principles of management consulting.

The financial condition of a modern economic entity is a multifaceted, complex, and rather ambiguous concept. In general, the content characteristic of the economic category "financial condition of the enterprise" is presented as the result of the interaction of all elements of financial relations, determined by a set of production and economic factors and characterized by a system of indicators and indicators that reflect the availability, placement, and use of economic resources of the economic entity [387, p. 207].

In this context, it should first be noted that etymologically, the appearance of this category in domestic scientific opinion is explained by an unreliable translation of the English phrase "financial statement analysis", often used by the classics of financial management. In general, this English-language term is translated as "analysis of financial reporting indicators". However, over many decades of incorrect interpretation in domestic scientific opinion, the term "financial condition of the enterprise" has become so entrenched that it has even been enshrined in regulatory documents (Fig. 1).

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

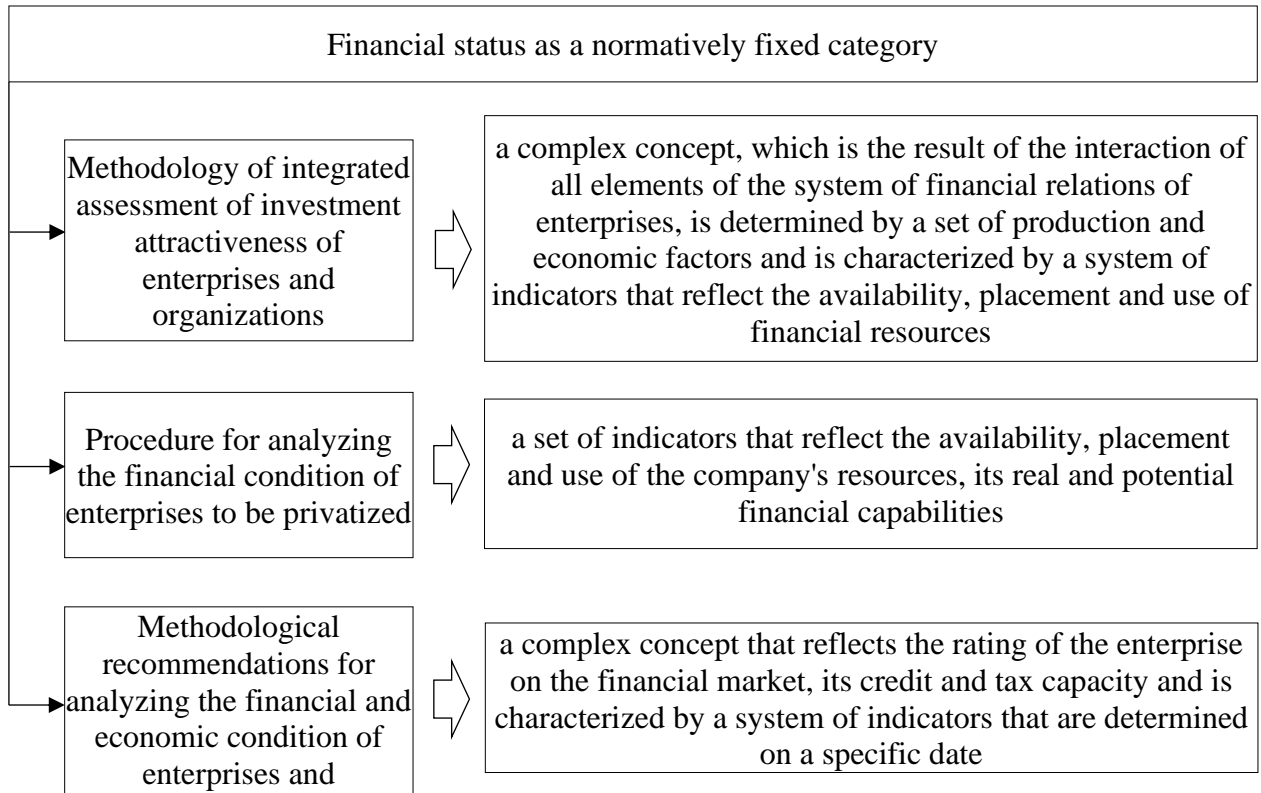


Figure 1. Normative interpretation of the category "financial condition" of the enterprise \*

\* built by the authors based on [388, 389, 390]

However, during the last decade, in the context of the activation of the European integration aspirations of the Ukrainian state, the study of European practices, including the normative and methodological foundations of financial analysis, led to the need to adjust part of the norms, as a result of which specific essential definitions of the financial state were removed from the normative field.

Instead, in scientific thought, the term "financial condition" has come into use so much that removing it is no longer possible. At the same time, a large number of authors offer their own interpretations of the studied category (Fig. 2), considering the financial condition of the enterprise not only as a certain comprehensive generalizing indicator, rating, or set of indicators but also as a complex, integrated characteristic, a measure of financial resources, real and potential financial capacity, etc.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Approach to interpretation	Authors (sources)	Content of financial condition
Comprehensive characteristic	M. Korobov [391]	a complex, integrated, complex characteristic of the enterprise's activity, which demonstrates the degree of its provision of the necessary financial resources and the rationality of their allocation
Level of balanced balance sheet	I. Blank [392]	the level of balance of individual structural elements of assets and capital of the enterprise, as well as the level of efficiency of their use
Synthetic index	I. Makarchuk [393]	a synthetic indicator of the company's operational, investment and financial activities, as well as an economic category that reflects the financial relations of market subjects and their ability to self-finance their activities
Ability to finance activities	V. Borisova [394]	the ability of the enterprise to finance its activities, which consists in providing the financial resources necessary for the normal functioning of the enterprise, their appropriate placement and effective use, financial relationships with other economic entities
Result	A. Podderyogin et al. [395]	the result of the interaction of all elements of the system of financial relations of enterprises, which is determined by a set of production and economic factors and is characterized by a system of indicators characterizing the availability and use of financial resources
State of capital	H. Savytska [396]	an economic category that reflects the state of capital in the process of its circulation and the subject's ability to self-develop at a fixed point in time
Financial capacity	M. Chumachenko and others. [397]	indicator of financial competitiveness, i.e. creditworthiness, solvency, fulfillment of obligations to the state and other creditors
	M. Bilyk [398]	реальна (фіксована на момент часу) і потенційна фінансова спроможність підприємства забезпечити певний рівень фінансування поточної діяльності, саморозвитку та погашення зобов'язань перед державою та кредиторами

Figure 2. Characteristics of approaches to the interpretation of the essence of the financial state of the enterprise\*

\* built by the authors

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

The generalization of the given number of approaches to the interpretation of the financial state is the definition given in the financial dictionary reference, according to which this concept is understood as "a complex concept that reflects the qualitative side of the production and financial activity of the enterprise and is the result of all elements of its external and internal financial relations. It is characterized by a system of indicators that reflect the state of capital in the process of its circulation, the ability to settle its obligations and ensure effective financing of its production activities at a certain point in time" [399].

Based on the study of scientific sources, we can note the main substantive aspects of the financial state of the enterprise:

- determined only by the results of the analysis;
- is based on financial reporting indicators and therefore can be determined only on the date of its preparation (end of the quarter, year);
- characterizes the structure of the enterprise's capital, the level of efficiency of its use, and the ability to generate the necessary amount of its own financial resources in the future;
- is assessed for the future - to understand the financial capacity of the enterprise in future periods, that is, it requires a subjective assessment in terms of forecasting the enterprise's ability to generate equity capital.

Based on the given substantive characteristics, we can offer a definition according to which the financial condition of the enterprise of the fuel and energy complex of Ukraine is its analytically calculated and subjectively assessed ability to effectively carry out economic activities and settle its obligations in future periods and at the same time a characteristic of quality and the effectiveness of financial management and management consulting in the reporting period.

That is, the enterprise's financial condition is such a comprehensive characteristic that allows evaluating both the effectiveness and efficiency of financial management and management consulting of past periods, as well as the financial ability to generate equity and pay off obligations in future periods.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Thus, since the enterprise's financial condition is a complex concept, it is determined by separate components. The analysis of scientific sources proves that the authors mostly prefer to distinguish the components of the financial state according to the directions of analysis or based on the goals of the assessment.

Thus, according to one statement, the indicators of the assessment of the financial condition reflect the availability, placement, and use of financial resources, the competitiveness of the enterprise, its potential in business cooperation, the degree of guaranteeing the economic interests of the enterprise and its partners in financial and other economic relations [400].

According to another, the financial condition characterizes the financial competitiveness of the enterprise (its solvency and creditworthiness), the use of financial resources and capital, and the fulfillment of obligations to the state and other business entities [401].

There is also an approach according to which the following elements determine the financial condition of the enterprise: profitability; optimality of profit distribution; availability of own financial resources above the minimum necessary level; rational placement of fixed and working capital; solvency and liquidity [387].

In any case, that is, no matter what complex components of the financial state is singled out by this or that author or author team, all analytical procedures within the framework of management consulting will be reduced to working with two categories (groups) of data (reporting indicators):

1. Assets - Liabilities.
2. Income - Expenses.

The modern practice of effective management of the financial state of the enterprise was formed over many decades, which allowed to accumulation a significant number of theoretical and practical approaches to management consulting in this area (Table 1).

Table 1

The theoretical basis of strengthening the financial condition of enterprises of the fuel  
and energy complex of Ukraine on the basis of management consulting \*

Concepts, methods, mechanisms and tools of management consulting	Characteristic	Communication with the management of financial resources
System approach (concept)	It is based on the general theory of systems; indicates the specificity, the essence of the management object as a system and all relationships with other economic systems	Allows to consider the process of managing the company's financial resources as a system of interconnected elements based on taking into account the properties of the system, its components and synergistic effect
Strategic management (concept)	Management based on the goals of the formation and implementation of strategies aimed at achieving the set goals	Contributes to the implementation of the strategy of managing financial resources in market conditions
The concept of financial security	Contains a set of theoretical provisions, strategies, elements that ensure the financial security of the economic system	Ensures long-term stability of the company's financial relations, achieving financial security of operation
Reliability management (method)	Management based on the identification of the reasons for the violation of the reliability of the enterprise's work	Contributes to increasing financial security, identifying specific risks to the reliability of the enterprise
Budgeting and internal audit (mechanisms)	Budgeting is a mechanism for managing the company's financial resources based on the budget of certain departments. Internal audit – assessment and improvement of the effectiveness of risk management procedures, internal financial control and management processes	Contribute to the implementation of anti-crisis management functions aimed at the financial stability of the enterprise
Risk management (toolkit)	Management based on the identification, monitoring and minimization of risks	It allows identifying and leveling the risks inherent in the process of managing financial resources

\* built on the basis of [398, 400, 402]

The main concepts, methods, mechanisms, and tools of management consulting can also be grouped according to the algorithm of management consulting at FEC enterprises of Ukraine:

1. Analysis of the enterprise's business strategy.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

2. SWOT analysis, which helps to determine the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats in the market.
3. Analysis of financial indicators and determination of the efficiency of financial activity.
4. Development and implementation of a cost reduction strategy at the enterprise.
5. Development and implementation of a strategy to increase profitability at the enterprise.
6. Audit and optimization of business processes.
7. Development and implementation of a business development strategy at the enterprise.
8. Consultations on project and program management.
9. Consultations on risk management at the enterprise.
10. Consultations on change management at the enterprise.

The existence of a significant number of approaches and ways to optimize the management of financial resources used in global practice requires a more detailed consideration of the methodological foundations of effective management consulting accumulated by leading practitioners.

In particular, under the management of the financial condition of enterprises in the most general interpretation, it is accepted to understand the process of preparation, adoption, and implementation of management decisions from all aspects of the formation, distribution, and use of their financial resources [392, p. 75].

According to another statement, the management of the financial situation is considered as the management of the company's finances, aimed at achieving its development with the help of certain methods that ensure the implementation of the company's financial policy measures: forecasting, planning, regulation, control [394].

The opinion that financial management is a system of tools, methods, forms of development and implementation of management decisions related to the processes of formation, distribution and use of financial resources to achieve a stable financial condition and effective functioning has also become widespread [395].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

There are also more complex interpretations of this term, in which the understanding of financial management is proposed as a complex process that requires the constant influence of subjects on the object of management with the help of a certain system of methods and technical means with the use of special technology in order to achieve the provision of the enterprise with financial resources. Necessary for its normal financial and economic activity, expediency and efficiency of placement and use of financial resources, financial relations with counterparties, solvency, and financial stability in order to increase the efficiency of functioning, as well as determining the directions of its development in the short and long term [394].

The formation of overly complex formulations is explained by the author's desire to include in the definition all possible aspects and tasks of managing the financial condition of the enterprise. However, from our point of view, this approach only complicates the interpretation of the studied category.

It is also worth quoting the interpretation according to which management of the financial condition is proposed to be understood as the deliberate direction of the company's financial indicators to achieve standards, a stable level of balance, stable functioning, and increase or maintenance of the set goals throughout the entire economic activity [401]. That is, it is proposed to understand the content of managing the financial state of the enterprise as effective, continuous monitoring and achievement of operational, tactical and strategic goals planned by the enterprise for the current and future period.

Suppose we proceed from the essential meaning of the term "management" itself, which in the scientific literature mainly refers to purposeful actions or influence. In that case, financial management should be understood precisely as a purposeful influence on the financial condition of the enterprise, that is, on its ability to effectively carry out economic activities and calculate its obligations in future periods.

Management of the financial state of the enterprise is reproduced with the help of various methods, principles, and methods of analysis, which in the complex give an effective result and effective management [400]. The process of implementing the main



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

goal and tasks of management consulting to strengthen the financial condition of Ukrainian FEC enterprises is carried out sequentially in a number of stages (Fig. 3).

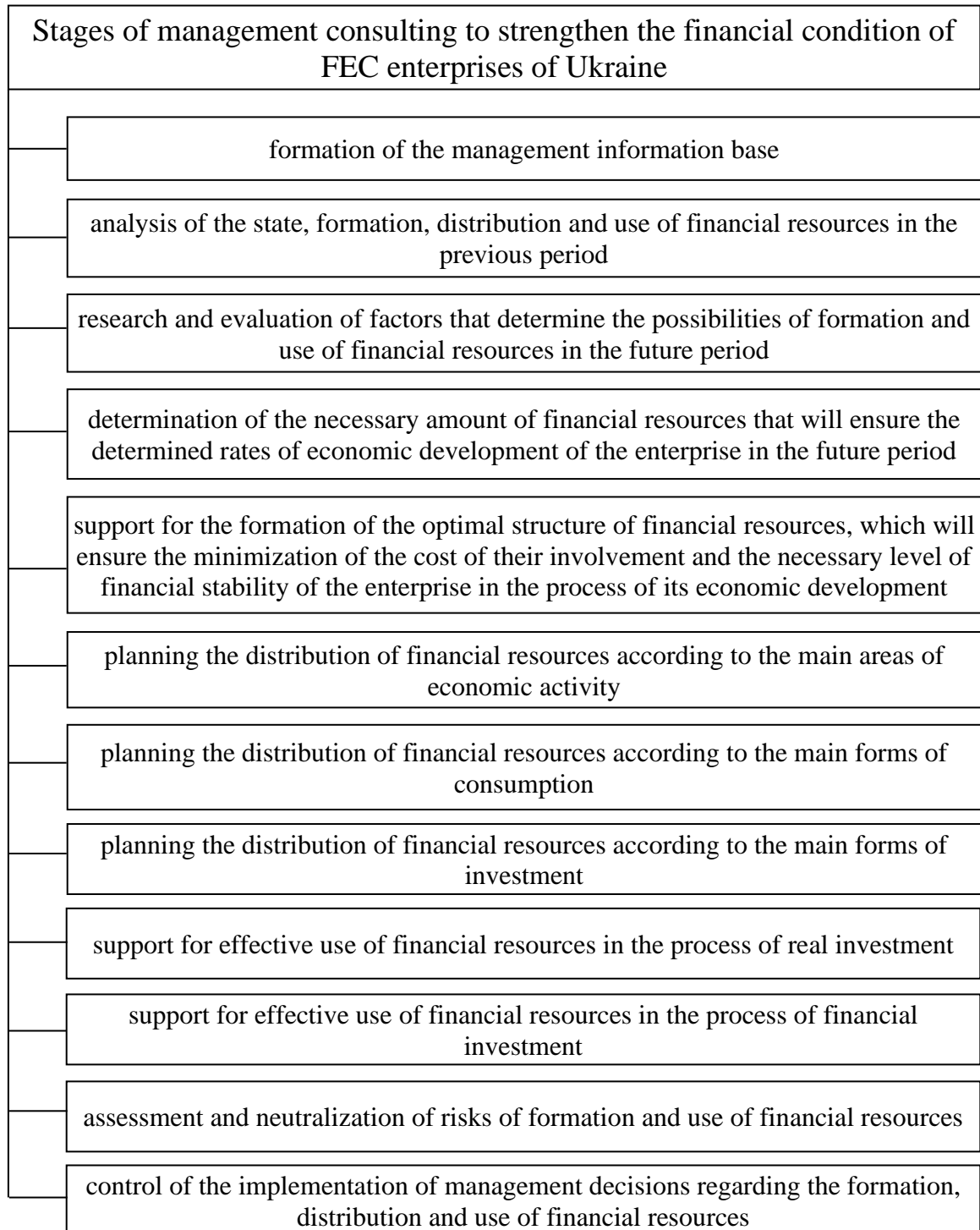


Figure 3. Key stages of management consulting to strengthen the financial condition of enterprises of FEC of Ukraine \*

\* built on the basis of [386, 393, 399, 402]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Although management consulting is an effective, innovative tool for strengthening the financial condition of enterprises in the fuel and energy complex of Ukraine, it has certain limitations that may affect its application [403]. The main limitations of using management consulting in the management of PEK enterprises in Ukraine are reduced to the following:

1. High costs – consulting can be quite expensive, challenging some businesses, especially those with difficult financial conditions. In addition, sometimes, there are difficulties in comparing the cost and expected results from consulting services.

2. Inability to implement recommendations - although effective recommendations for strengthening the enterprise's financial condition may be formed due to consultants' work, their implementation may be difficult or impossible due to budget limitations, insufficient qualifications of personnel, and resistance to changes, etc.

3. Inconsistency of the context - the recommendations provided in the management consulting framework can be useful only in a certain context and cannot always be applied in other situations [404, p. 113]. In addition, managers should make sure that the recommendations given to them take into account the specifics of the situation and the needs of the enterprise.

4. Ignorance of the local market/business culture – consultants, especially foreign ones who provide management consulting services, may not have sufficient knowledge of local customs, market, and regulatory policies, which may become an obstacle to the application of their recommendations in a specific case of supporting fuel and energy enterprises complex of Ukraine.

As a result of the conducted research, we reached the following conclusions. Ensuring a stable financial condition is one of the important tasks of financial management, the solution of which is significantly simplified if management consulting services are used. It is management consulting that is the tool that allows the timely elimination of shortcomings and identification of reserves for improving the financial condition, as well as creating prerequisites for choosing the best, from a

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

financial point of view, option for the development of the enterprise and its adaptation to the changing conditions of the external environment.

The practical importance of management consulting is that it allows businesses to get professional help and expertise from external consultants with extensive business management experience. This allows enterprises to find new ideas and approaches to solving problems, optimize their business processes, increase the efficiency of financial management, and ensure stability and success in a changing business environment based on the implementation of management, marketing, production and accompanying innovations.

Management consulting is an important tool for strengthening the financial condition of enterprises of the fuel and energy complex of Ukraine on the basis of innovation-oriented strategic management. However, like any tool, it has its limitations. Managers of enterprises considering the possibility of using management consulting should consider all the advantages and limitations of this approach and make decisions based on their needs and capabilities.

### **8.5 Peculiarities of using risk assessment models and methods at enterprises**

Risk is an objectively inevitable part of any decision-making system, given that uncertainty is an inevitable feature of business conditions. After analyzing the economic literature, we can come to the conclusion that quite often scientists do not distinguish difference between the concepts of "risk" and "uncertainty". In our opinion, they should be separated. Thus, risk defines a situation when the occurrence of unfamiliar events can be quantitatively assessed, and uncertainty - when the possibility of the occurrence of similar events cannot be estimated in advance. In a real situation, a decision taken by a business entity is almost constantly exposed to risk, which is caused by a number of uncertainty factors that are not foreseen in advance.

In our opinion, the correct opinion among scientists is that the presence of risk is a sign of economic maturity and development. In countries with a small level of production per capita, development is associated with a survival strategy and a strict need to ensure minimum social needs. In the absence of alternative management solutions, there is no risk. Thus, the emergence of risk is related to the possibility of management and decision-making.

In addition, the risk may be absent if there is no interest in making an effective decision. Thus, if there is no interest in results, incentives or even disincentives, there is no risk.

The object of risk is a managed system in relation to which management decisions are made, the level of efficiency and conditions of which are not known with absolute certainty in advance.

In turn, the subject of risk is a person who has an interest in the results of the management of the risk object and has the competence to make decisions regarding the risk object.

The sources of risk are factors (events, objects, etc.) that cause uncertainty in the results of made decisions. In particular, in the process of developing modern technology, the subject of risk is the general designer, the object are samples of modern technology, and the source is the technology market itself. Applying the portfolio

approach, the subject of risk is the owner of the asset, the object is the asset itself, and the source is the financial services market.

Commercial risk has an objective basis due to the uncertainty of the external environment in relation to the entrepreneurial firm. The external environment includes the objective economic, social and political conditions within which the firm operates and to the dynamics of which it has to adapt. The uncertainty of the situation is determined by the fact that it depends on many variables, counterparties and persons whose behavior cannot always be predicted with acceptable accuracy. The lack of clarity in defining goals, criteria, and indicators for their assessment (shifts in social needs and consumer demand, the appearance of technical and technological innovations, changes in market conditions, unforeseen natural phenomena) also has an important impact [405].

Domestic economic science does not provide generally recognized theoretical provisions regarding entrepreneurial risk, it practically lacks risk assessment methods in terms of certain production situations and types of entrepreneurial activity, as well as insufficiently disclosed areas and methods of risk reduction and prevention. Although it is worth noting that in recent years, a lot of scientific works have appeared, where in the process of considering the problems of planning, the economic functioning of commercial institutions, considerable attention is paid to the issue of risk.

By studying numerous definitions of risk, it is possible to understand the main points characteristic of a certain risk situation, in particular: the unpredictable nature of the phenomenon, which determines which of the acceptable results will be realized in practice; the existence of alternative solutions; the possibilities of exiting the risky situation and the expected results; the possibility of losses; the possibility of obtaining an additional amount of profit.

Therefore, the concept of risk should be understood as the danger of probable loss of resources, failure to obtain profits compared to the option calculated for the appropriate use of resources in a certain type of business activity. That is, the risk acts as a kind of threat that the business entity will suffer losses or additional costs or will

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

receive revenues lower than expected. Despite the fact that the results of risk are quite often expressed through financial costs or the impossibility of obtaining the expected income, risk is not only the undesirable result of the made decisions. In certain situations, there is not only the threat of not achieving the expected result, but also the possibility of exceeding the expected income. In this, the entrepreneurial risk is determined, which combines the prospects of achieving unfavorable and the most suitable deviations from the expected results.

There are various interpretations of uncertainty: the random nature of scientific and technological progress; random errors in forecasting; dynamic changes in the internal and external conditions of economic development; inevitable errors in the analysis of the complex system "nature - society - man"; probabilistic nature of important economic parameters; development and expansion of creative activity of the working population, the need to design powerful information flows, etc. [406].

In the process of operation, the enterprise face a large number of various risks, which differ by the place and time of appearance, external and internal factors that affect their level, and thus differ in the method of analysis and methods of description. Usually, all existing types of risks are interdependent and affect the company's activities. This complicates the process of making management decisions related to reducing the level of risk and requires a thorough study of the composition of the identified risks, as well as the causes and factors of their appearance.

Studying the economic literature, which highlights the problems of entrepreneurial activity, we can come to the conclusion that there is currently no certain systematization of entrepreneurial risks.

The most important characteristics that underlie the classification of risks are: time of appearance; the main factors of appearance; accounting nature; the nature of the consequences; field of appearance, etc.

According to the time of appearance, the risks are divided into retrospective; current; perspective.

The study of retrospective risks, their nature and methods of optimization allows more accurate prediction of current and prospective risks.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

According to the factors of emergence, the risks are divided into political; economic (commercial).

Political risks are risks caused by changes in the political situation that affect business activities (closure of borders, prohibition of export of products to other countries, etc.).

In turn, economic (commercial) risks are risks caused by unfavorable dynamic phenomena in the economic development of both the enterprise and the state [407].

The most common type of economic risk is changes in the market situation, an unbalanced level of liquidity (inability to timely fulfill payment obligations), a change in management, etc.

We are going to analyze models of risk identification and decision-making. The modeling method is quite popular in the decision-making process. A model should be understood as highlighting a certain object in a form that differs from the original, while preserving all its main characteristic features. The main reasons for the use of this method in economics are: the natural complexity of most organizational circumstances, the impossibility of conducting experiments in a real situation, and the orientation of managers to the future.

The following models are widely used in the management system: game theory; queuing theory model; inventory management model; linear programming model; transport task; simulation modeling; network and economic analysis. Let's consider them in more detail.

The method of game theory is designed to simulate the assessment of the impact of the adopted decision on competitors. This method was developed by military personnel in order to strategically take into account the possible actions of the enemy. In the process of entrepreneurial activity, the method of game theory is used to predict competitors' actions on price changes, modifications and production of new types of products, additional services, etc. Game theory is less often used than other models, because real situations are quite complex and change repeatedly. Despite this, game theory is useful for determining the most important factors in decision-making in a highly competitive environment. With the help of this method, the company is able to

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

predict the reaction of competitors, and therefore has a significant advantage and the opportunity to increase competitiveness.

The queuing theory model allows determining the optimal number of service channels, taking into account the need for them. This method is used in various situations when there are customers and service points (for example, ticket reservation by phone, customer service in banking institutions, etc.). In addition, it is used to balance costs directed to additional service channels and losses from them at a lower than optimal level. For example, if a customer/client waits in line for a long time for banking service, he may have a desire to change banking institutions. In such a situation, it is appropriate to increase the number of employees serving customers/clients. The use of the queuing theory model will help in this case.

Inventory management models aim to determine the time period for placing requests for resources and their quantity, as well as the volume of warehouse products. Therefore, the purpose of this model is to optimize the volume of stocks at the enterprise. Despite the fact that the excessive accumulation of stocks helps to avoid losses caused by their shortage, in most situations it causes the minimum costs for placing orders, since they are placed in considerable quantities, but it also causes additional costs for storage, overloading, spoilage, reducing the volume of turnover funds, which causes a decrease in the mobility of the enterprise in the decision-making process when new risky circumstances appear.

Linear programming is used to determine the best allocation of scarce resources according to competing needs. This model is the most popular at industrial enterprises. It makes it possible to maximize the amount of profit in the presence of one or more resources, each of which is used to manufacture several types of products. Usually, in the process of making a decision regarding the optimization of this model, the Simplex method is mostly used.

The transport task should be understood as a problem that optimizes the supply of resources in the presence of several points of departure and points of receipt of these resources at different delivery prices. This method is a kind of linear programming problem.



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Simulation modeling is a process of model formation and its experimental use to determine real changes. Imitation is used in certain situations when it is too difficult to use mathematical methods such as linear programming. By conducting an experiment on a system model, it is possible to determine its reaction to certain events and their changes, in the absence of an opportunity to observe this system in a real situation.

Network analysis. This analysis involves the use of graph theory, which makes it possible to form optimal schedules for the implementation of various projects. This, in turn, helps to minimize both the project implementation time and the amount of costs for its implementation.

Economic analysis is the most common modeling method, despite the fact that it is not considered modeling. In the process of conducting an economic analysis, almost all methods of estimating costs and economic benefits, as well as the profitability of the enterprise's operation, are used. Economic analysis consists of break-even analysis, calculation of return on invested capital, net profit on a specific date, etc. This model is often used in the process of accounting and financial accounting.

Thus, in certain situations it is necessary to use the most effective model.

In the process of making effective decisions, the following methods should be used: payment matrix, decision tree and forecasting methods.

The payment matrix is a method of statistical decision theory that allows the manager to choose one of several options. It is especially useful when a manager must determine which strategy will best contribute to the achievement of a goal. In general, the matrix assumes that the payment depends on certain events that actually occur. If the event does not occur in reality, then the payments change.

In general, the use of a payment matrix is useful, provided that:

1. There are a limited number of alternatives or strategies and a choice must be made.
2. It is possible to determine with full confidence all the events that can happen.
3. The results of the adopted decision depend on the chosen alternative and on the events that take place.

Also, the manager must impartially assess the possibility of occurrence of relevant

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

events and calculate the expected value of such a possibility. The estimated value of an alternative option is the sum of potential values multiplied by certain probabilities. After calculating the expected value of each of the alternatives and placing the results using a matrix, the manager should easily choose the most optimal option.

The decision tree as a management method is a schematic representation of the problem of decision-making. Its application is determined by the choice of the optimal course of action from among the existing options. The decision tree method in certain situations can be used together with the payment matrix, as well as when the results of one decision can affect subsequent decisions. Therefore, the decision tree method is the most practical method in the process of making systematic decisions.

Forecasting is a method by which you can use not only the experience gained during the past years, but also current assumptions about the future. The result of forecasting can serve as a basis for planning. Forecasts can be: economic, technology development forecasts, competition development forecasts, forecasts based on surveys and research, social forecasting.

All of the above types of forecasts involve the use of different forecasting methods. Forecasting methods include: informal, quantitative and qualitative methods.

The information base of informal methods consists of:

- verbal information - most often used in the process of researching the external environment. These are informational data from radio and television broadcasts, from counterparties, buyers or competitors, various meetings and conferences, etc. This type of information is easily accessible and concerns all the main factors of the external environment that are of interest to any enterprise. However, at the same time, such information is quite variable and often erroneous;

- written information, i.e. information provided in newspapers, magazines, newsletters, annual reports. This type of information has the same advantages and disadvantages as verbal information;

- industrial espionage.

Quantitative forecasting methods are usually used when it is believed that the activity during the past years has had a clear dynamics that can continue in the future,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

and when there is enough information to express such dynamics. Therefore, quantitative methods are:

- conducting time series analysis. This method is based on the assumption that what has happened in the past is the best approximation of future performance. The application of this method requires the construction of tables or graphs
- conducting causal modeling, which is considered the most difficult quantitative method of forecasting from a mathematical point of view. Used in cases where there is more than one variable. Causal modeling is forecasting by analyzing the interdependence between a determined factor and other variables. Of the large number of cause and effect models, econometric models, which are designed to forecast trends in the development of the economy in general, are considered the most complex.

In turn, qualitative forecasting methods involve forecasting by experts. The following methods are distinguished:

1. The judgment of the jury involves combining and averaging the judgments of experts in various fields. An informal variant of this method is the so-called "brainstorming".
2. General sales opinion. Thus, the judgment of dealers or sales companies is quite valuable, since they interact directly with buyers.
3. The buyer's expectation model involves forecasting, which is based on the results of a survey of consumers of the products produced by the enterprise.
4. Method of expert evaluations [406]. It is a procedure that allows a group of experts to reach an agreement. This method assumes that experts from different fields fill out questionnaires, offering options for solving a certain problem. Then there is an exchange of questionnaires and the experts are offered to review their option for solving the problem according to the proposed warrants in favor of other variants or to argue the feasibility of their own option for solving the problem. The procedure is repeated 3-4 times until a general decision is made as a result. Moreover, all the questionnaires are anonymous, as are the experts themselves, that is, the experts do not know who else is in the group except themselves.

## **8.6 Forms of organizational development of vertically-integrated holdings: managerial aspect**

One of the main reasons for initiating any changes in the organizational development (OR) of vertically integrated holdings (VIH) is to achieve, first of all, a synergistic effect from the economic activities of all members of the holding. Obtaining such an effect is due to the strategic management of holdings. In order to deepen the meaningful clarification of the concept of "vertically integrated holding", we will analyze the essence of integration as an economic phenomenon, and identify the types of integration formations.

Integration is understood as "the process of convergence and gradual unification of national systems: internationalization of productive forces, technical and economic relations, industrial relations and national economic mechanisms" [410, p.146]. The essence of integration processes is manifested, first of all, in obtaining economic benefits, which is the main catalyst of these processes by such methods as concerns, joint ventures, associations, trusts, strategic alliances, financial and industrial groups, etc.

In the context of interpreting the essence of the concept of "integration" as an object of integration, we will use the term economic subjects, under which we define institutional units: states, economic unions, enterprises and their associations. Associations of economic subjects take place at the macro- and micro-level (Fig. 1.).

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

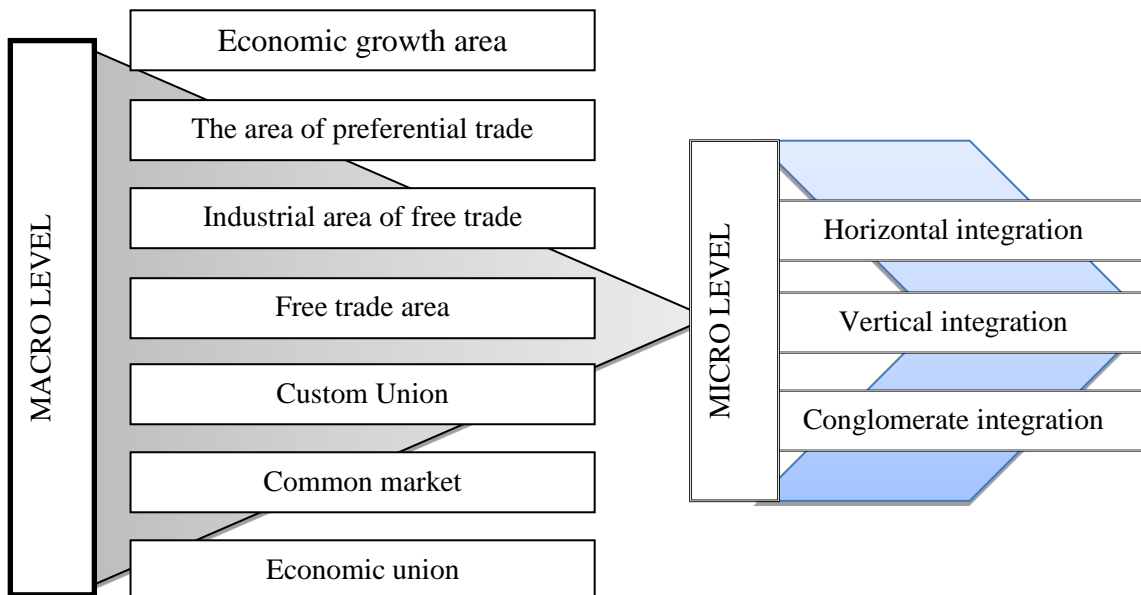


Fig. 1. Forms of integration

Source: compiled by the author based on [411, 412, 413]

Macro-level integration involves the creation of zones of economic growth, free trade, common markets, customs, economic and currency unions as a response to the processes of globalization. Such forms of integration are aimed at the unification of legal norms, economic policies, mechanisms of interaction of economic entities, as well as ensuring an appropriate level of financial security due to the absence of barriers to capital movement.

Integration processes at the micro level reflect the cooperation of enterprises of one or more branches as a response to market transformations. In our opinion, the intensification of integration at the micro level is the result of underdevelopment of macro integration processes.

"Business entities" is a term we will use in the context of business associations.

At the same time, business entities in order to obtain additional competitive advantages implement integration processes in the following forms: horizontal, vertical and conglomerate integration.

Conglomerate integration involves the legal unification of enterprises that carry out economic activities in unrelated industries. This type of integration is characteristic

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

of financial and industrial groups, as it provides financial resources for the implementation of integration processes, in turn diversifies risks, creates new centers of profit generation based on technologies.

Horizontal integration is aimed at uniting enterprises of the same industry with a similar or identical production and technological cycle, the strategic basis of which is an increase in market share and the accumulation of additional financial resources. As practice shows, this type of integration ensures an increase in the investment attractiveness of the association, obtaining a synergistic effect from reducing production costs, monopolizing a certain market segment due to the volume of products/services, and the ability to influence resource suppliers.

Taking into account the significant number of publications on the issue of "vertical integration", it can be stated that this form of integration is common and requires detailed study. Vertical integration is defined as the unification of enterprises based on a technological and supply chain with an orientation towards the formation of internal communications and reducing dependence on the external environment [414]. Somewhat clarifies the essence of vertical integration A.I. Ignatyuk, distinguishing in the determination of the formation of a control center over the activities of enterprises of one technological and production chain [415, p. 21]. The complexity of this form of integration actualizes the application of a systemic approach to understanding the essence of the concept. Scientists hold different views on the concept of "vertical integration": yes, L.L. Kutz singled out five classification features of the analysis of the phenomenon of the concept - merger of enterprises, combination as a process, strengthening of ties and control over the stages, we agree, however, we consider it necessary to argue for a systemic approach. The highlighted classification features, in the context of management science, refer to management functions (in part, because not all are isolated), if, under vertical integration, management of relatively independent business entities is understood, the contradictory aspects of the concept are leveled. The systemic approach defines vertical integration as a set of interrelated elements that have a defined purpose, tasks and mechanisms for their implementation, and are characterized by system properties: hierarchy, integrity, equifinality,

dynamism and relationship with the external environment. So, the essence of vertical integration, in our opinion, is the formation of a qualitative new organizational formation according to certain principles of cooperation of economic entities, structuring of system objects and implementation of strategic development plans for the purpose of obtaining profit. At the same time, business entities belong to different stages of a complete production and technological cycle, so we will consider approaches to the classification of types of vertical integration (fig. 2.).

The production and technological cycle in industry is the main factor in the implementation of vertical integration [416]:

– direct, management of stages of promotion of finished products: logistics, marketing, sales, service, etc. - the following stages of the production and technological cycle;

– reverse, characterized by combining with suppliers of raw materials, materials, components to reduce the cost of production, risks from the price situation, as well as to improve the quality of finished products; that is, integration according to the previous stages of the production and technological cycle.

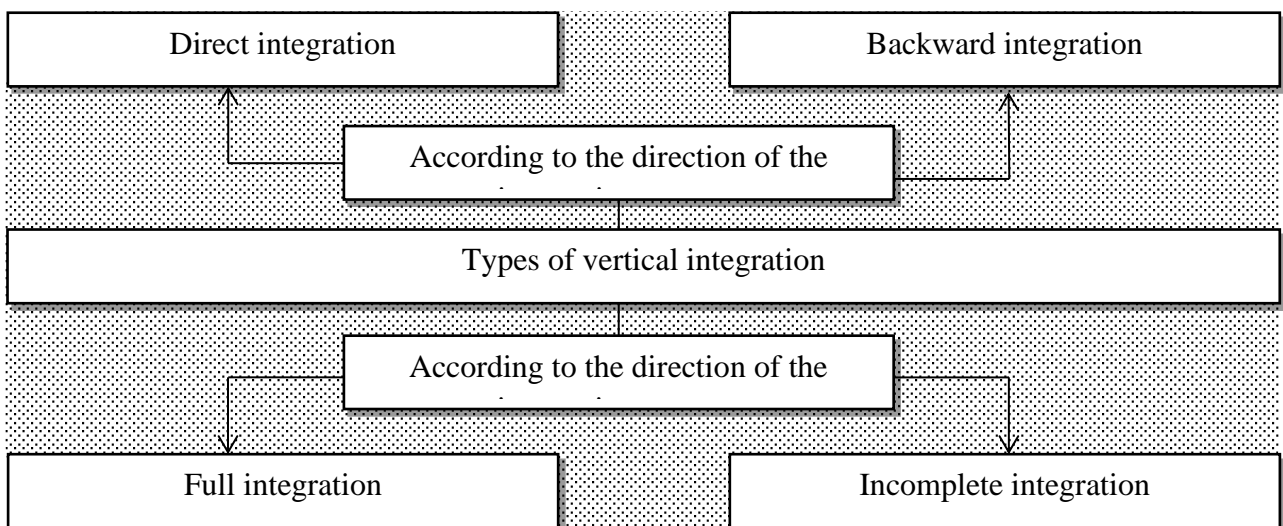


Fig. 2. Classification of vertical integration types

Source: compiled by the author based on [417, 418]

Full and incomplete (quasi) integration are also distinguished: full – formation of added value at all stages of the production and technological cycle; quasi-integration

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

involves the development of contractual relations with other economic entities with the aim of joint implementation of a separate stage of the production and technological cycle, carried out in such forms as franchising, long-term contracts, strategic alliances, joint ventures, transactions with raw materials. Therefore, vertical integration, in our opinion, provides an opportunity to reduce costs, create barriers to market entry of new suppliers, attract investments, improve management quality, reduce supply risks, etc.

In general, by the concept of "vertically integrated holding", in the dissertation work, we understand the association of enterprises - individuals and legal entities, which, based on the management of vertical production and technological connections, forms added value, which is an indicator of effectiveness for stakeholders.

As already mentioned, the formation and institutionalization of the VIH in the early 1970s was accompanied by a complication of the organizational structure, culture, business processes, and a change in goals. At the same time, the emergence of such organizational and management phenomena served the formation of the theory of organizational development.

Organizational development is a feature of enterprises and organizations, implemented through organizational changes, which are the appropriate response of the enterprise to the external environment. OD is a new direction of economic research, at the same time, it is reflected in the works of Ukrainian and foreign scientists. Consider the main approaches to defining the essence of the concept through the prism of scientific achievements (Table 1).

Table 1

Definition of the concept of "organizational development"

Author	Concept characteristics
V.O. Kravchenko [419, p. 159 – 160]	OD is a long-term work on improving the processes of solving problems and updating the organization with the help of a change agent through more effective joint regulation, using cultural postulates, theory and technology of applied behavioral science, action research.
F.I. Khmil [420, p. 173 – 174]	OR can be interpreted as long-term work in the organization to improve the processes of solving problems and updating. Such development is a strategic way, on the one hand, to increase the overall efficiency of the organization, and on the other hand, to increase the feeling of satisfaction and improve the working conditions of employees.



METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Continuation of table 1

V. I. Totskyi, V. V. Lavrenenko [421, p. 5]	OD manifests itself in the improvement of structural characteristics both inside the enterprise, when restructuring and reengineering take place, network-like or virtual principles of functioning are implemented, and in its foreign policy, when it comes to the deployment of integration processes in view of the specifics of the market, strengthening of competition.
R. Beckhard [422, p. 9]	OD is purposeful work carried out by the top management to increase the efficiency and viability of the organization due to planned changes in the processes that take place in it, while using the knowledge and methods of the science of behavior and the science of management
U. Benis [423, p. 13]	OD is a response to changes, a set of educational strategies is designed to change the beliefs, attitudes, values and structure of the organization, so that it can better adapt to new technologies, the market, and challenges, and the accelerated pace of changes in the organization itself
F. Burke [424, p. 13]	OD includes consultants who try to help clients improve their organization by applying knowledge of behavioral sciences, psychology, sociology, cultural anthropology, and some related disciplines. Agreeing that OR is the cause of change, and if we accept that improving the functioning of an organization means that change has occurred, then in a direct sense, this means that OR is organizational change
S. Bell and W. French [425, p. 17]	OD is long-term work on improving the processes of problem solving and renewal in the organization by effective joint regulation of the cultural postulates of the organization - with special attention to culture within formal work groups - with the help of a change agent or catalyst - using the theory and technology of applied behavioral science, taking into account action research
V.H. Herasymchuk [426, p. 28]	OD is a purposeful activity of the enterprise related to the improvement of the processes of effective solution of social, organizational, technical and technological problems, arising under the influence of external and internal factors, through the constant review of strategies, functions of structures at the initiative of the catalyst of changes with the application theories of motivation, action research, rational and other methods.
F. Burke, K. Horenstein [427, p. 24]	OD is a process of planned changes - changes in organizational culture from one that allows avoiding the assessment of social processes (especially decision-making, planning and communications) to one that institutionalizes and legitimizes this examination.
I. Cummings, S. Worley [18, p. 1-2]	OD is a process that uses a wide range of knowledge from the theory and practice of the behavioral sciences to help organizations increase their capacity for change and achieve greater performance, including increased financial performance, customer satisfaction, and organizational member engagement.

Source: compiled by the author based on sources [419-427]

Let's highlight the key words used by scientists to characterize OD (Table 2) as a result of the analysis of approaches to defining the concept of organizational development. The majority of OD researchers single out changes as the main goal of organizational development, which in turn will contribute to increasing the efficiency

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

of the organization as a whole. OD and organizational changes are categorically different concepts.

Table 2

Correlation of definitions and key words of the definition of OD

The authors	Changes	Development	Effectiveness of organization functioning
V.O. Kravchenko	+	+/-	+
F.I. Khmil	+/-	+	+
V. I. Totskyi, V. V. Lavrenenko	+/-	+	+
R. Beckhard	+		+
U. Benis	+	+	
F. Burke	+	+	+
S. Bell and W. French	+		+
V.H. Herasymchuk	+	+	+
F. Burke, K. Horenstein	+	+	
I. Cummings, S. Worley	+	+	+

Source: compiled by the author

According to the definitions given in the table. 2, it can be argued that organizational changes are only one of the tools of organizational development, a method used with only one goal - to increase the efficiency of the organizational system. Organizational development is a complex process, the implementation of which requires a long period of time, unlike organizational changes, the multidimensionality of which is characterized by a set of organizational changes in a certain agreed sequence.

According to R. Beckhard, one more important aspect of organizational development is the participation of the company's top management in this process, because it is the initiation of changes by the top management that characterizes the systemic nature of management policy and indicates the company's relationship to the external environment, or its functioning as a whole.

The latest definitions of the term "organizational development" by practitioners are available on the website of the Organization Development Network. A. Mynors, a consultant on OD, defines OD as "a field aimed at interventions in the process of human systems (formal and informal groups, organizations, communities and society as a whole) to increase their effectiveness using a variety of disciplines, especially applied

behavioral sciences. OD requires practitioners to adhere to certain values that guide their practice and emphasizes people as the main source of achieving results. [428].

Scientific approaches to understanding the essence of OD are different.

Organizational development, according to the author, is a complex, strategically oriented process aimed at increasing the competitiveness of the enterprise through changes in strategy, structure, processes and culture using the knowledge of applied behavioral sciences [429].

A comparative analysis of the first approaches to defining the concept of OD, and modern ones, identifies that the development of the theory of organizational development in the early 70s of the XX century. focused on increasing the effectiveness of the organization, implementing its strategy and interaction with the external environment, thus, it can be argued that this is the implementation of planned changes. In recent years, approaches to the concept of organizational development give scientists the opportunity to single out a new concept - "organizational learning", that is, the creation of a fundamentally new organizational model, an organization whose main goal will be forecasting changes in the external environment at the expense of a modular structure - open to change, a transition from reactive management to proactive management. This difference between early approaches to the definition of the concept and modern ones is primarily a reflection of recent changes related to organization theory. Differences also exist in domestic and foreign studies. Thus, domestic research is primarily aimed at researching the internal system of the enterprise - production and technological indicators, the issues of personnel development and strategic management systems in the VUCA environment are neglected. Analyzing the evolution of OD models (Table 3), according to the features we have highlighted - the components of the models, the presence of dependencies between components, interaction with the VUCA environment, the efficiency/degree of achievement of goals, which are necessary for the identification of objects of strategic management of ODs of the VIH, made it possible to determine OD objects: strategy, organizational structure, organizational culture, business processes.

Approaches to the formation of models of organizational development

Model name	Components of models	Identification of dependencies between model components	Interaction with VUCA environment	Efficiency/ degree of achievement of goals
1	2	3	4	5
«driving forces of growth" by A. Down (1967) [430]	State organizations, resources, formalization, innovation, creativity, coordination	The components are interdependent	Control over incoming resources	Implementation of development goals is possible only by controlling the use of resources
"management participation" H. Lippitt, U. Schmidt (1967) [431]	Management systems, reputation, life cycle stages, reputation	Dependent variables in progressive development	Adaptation to a changing environment	Survival is possible due to the formation of unique capabilities of the management system
"strategies and structures" by B. Scott (1971) [432]	Informal structure, bureaucratic structure, conglomerates	The components of the models are interdependent	Attention is not emphasized in the model	Development is possible if the conditions of the company's growth rate = level of management functionality are met
stages of development and growth crisis of the organization L. Greiner (1974) [433]	size, stages of evolution, stages of revolution, rates of growth of the industry.	The transition to another stage does not occur if the crisis of the previous one is not overcome: downward dependence	The external environment is a catalyst for structural transformations	Improvement of the management system is a condition for transition to another stage
the mentality of the members of the organization by U. Tobert (1974) [434]	Development, individual mentalities, cooperation	Causal dependence	Orientation to the internal environment	Increasing the effectiveness of interpersonal communication
"functional problems" by F. Liden (1975)[435]	Innovations, work methods, goals, behavior, structures	The components are interdependent	The environment has a direct impact on the organization in the form of functional problems	The purpose of functioning is the institutionalization of structures

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Continuation of Table 3

1	2	3	4	5
"six cells" by M. Vybord (1978) [436]	relationships, leadership, rewards, mechanisms	The relationship between the components is not obvious	The environment influences through organizational inputs and outputs; the fit between the organization and the environment is also considered	The greater the gap between formal and informal systems within each component, the less effective the organization
"organizational structure" by D. Kats, R. Kahn (1978) [437]	Simple system, sustainable organization, motivational mechanisms, network structures, behavior	Downward dependence between components: the production system is the basis for the formation of management, etc.	Organizational control of entrances, organization as an open system	Formation of adaptive mechanisms in order to function effectively in a VUCA environment
the theory of the life cycle of the organization by I. Adizes (1979) [438]	management technologies, corporate culture, organizational climate	The components are dependent and affect the transition from one stage of development to another	The model does not emphasize attention	Conditions for increasing efficiency: formalization, administrative regulation
"internal social control, the structure of work and relations with the environment" by J. Kimberly (1979) [439]	Ideology, personnel, organizational identity, social control, communications	The components are interdependent	Minimal boundaries between the organization and the external environment	Performance indicators: increase in the number of personnel, the amount of funding
integrative model of R. Quinn, K. Cameron (1983) [440]	Organizational culture, organizational changes	Organizational culture as a factor influencing the entire enterprise	Access control: resources	Creation of an innovative enterprise - business processes are based on innovations
"7C" by McKenzie or T. Peters, R. Waterman (1986) [441]	People, systems, strategy, structure, skills, and shared values	The components are interdependent	Focus on internal components	The components must be optimized to become congruent as a system

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Continuation of Table 3

1	2	3	4	5
Model by U. Burke, J. Litvin (1992) [442]	Mission, leadership, culture, organizational change, organizational climate, individual and organizational effectiveness	Hierarchical dependence between components, causal relationships between components	The external environment as a component of the enterprise	Development occurs during the implementation of the program of organizational changes of the entire system
the theory of "organizational life cycle" D. Lester, J. Parnell, A. Karragen (2003) [443]	Competitive strategy, organizational structure, decision-making style	The components are hierarchically interdependent	The state of the industry affects the implementation of the strategy	Implementation of the program of organizational changes

Source: systematized based on sources [430-443]

Management of OD components is aimed at the implementation of organizational changes, which are necessary in the implementation of the vector of further OD of the enterprise. The interaction of business entities at the micro- and meso-level economic systems is a feature of the OD itself. Macroeconomic aspects of activity lose their relevance, since the global context (the creation of transnational corporations) is already development in general. The process of implementing organizational changes involves the identification of a problem within the enterprise or the formation of new requirements in the external environment for the enterprise, the creation of a group of experts who will carry out diagnostics of the enterprise, the formation of a change program for the objects of the management system, implementation and control over the implementation of changes.

Therefore, in order to achieve the goals of organizational development, it is necessary to implement a complex of strategic change management, which combines the transformation of the functional organizational structure, business processes, and resources, taking into account the personal values of employees. The selection of "strategic" changes is justified by the expansion of the company's planning horizons in the conditions of a VUCA environment, the planning and initiation of the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

implementation of such changes is carried out by management personnel and assumes the availability of appropriate resources and ambitious goals of top managers, as well as meeting the interests of shareholders.

Therefore, the concept and essence of OD is, in a certain way, inherent in the ICS and is its key characteristic. The origin of the theory of OD was caused by the intensification of the formation of transnational groups of capital, the management of which became more complicated and, taking into account the constant changes in the globalized world, required taking into account the role of the management factor as a factor in the successful functioning of the VIH. The formation of VIH according to the continental principle as a catalyst of the OD theory made it possible to respond to the challenges of the external environment - the creation of strategic alliances, the formation of programs of social responsibility of VIH, the initiation of mergers and acquisitions, the development of tools for strategic management of VIH, etc.

In general, the OD of VIH represents a complex process of evolution of holdings, with the selection of the theory of OD at the second stage of the formation of holdings as business entities due to a change in the directions of cooperation (in this context, we understand the forms of integration of business entities: vertical, horizontal, conglomerate) between enterprises, which is carried out at the expense of managerial influence on the following constituent objects: strategy, business processes, organizational structure, organizational culture and others related to them or detailed by derivatives of the above.

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.9.1

### **9.1 Disclosure of the main concepts in the formation of competitive strategies of industrial enterprises in the conditions of the experience economy**

The successful functioning of domestic industrial enterprises in a complex, dynamic and uncertain environment requires them to mobilize efforts for adaptation, flexibility of the management system and production system, full and comprehensive use of their own strategic potential and formed competitive strategy. Since the main features of the perception of information about the activities of enterprises by consumers, competitors and other subjects of the external environment and internal environment are impressions, enterprise managers must take into account the consequences of impressions. Thus, the role of impression management increases both in general and in the process of strategizing .

Of particular importance, from the point of view of ensuring a stable competitive position, is the creation, formation and effective implementation of a competitive marketing strategy of the enterprise, which should support and form positive impressions about the capabilities and achievements of enterprises. This is difficult to achieve for industrial enterprises that produce products for industrial and technical purposes . Because such impressions must be formed in both rational and emotional aspects. In a rational aspect from the position of additional benefits from the use of production and technical products, and in an emotional aspect to achieve trust and loyalty to the enterprise, its capabilities as a partner, quality and usefulness of products. It is possible to achieve this using the provisions of the theory of strategic management in connection with the theory of strategic marketing.

The problem of forming and implementing a competitive marketing strategy is of primary importance for creating positive impressions from interaction with the company, reducing the degree of uncertainty and risk, as well as ensuring the concentration of resources on selected priority areas of development.

The purpose of this study is to generalize the theoretical provisions and develop methodological principles of strategic management of enterprise development on the



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

basis of marketing to strengthen competitive positions, taking into account the functioning of the impression economy and the use of impression management. The object of the research is the process of strategic management of the development of the enterprise on the basis of marketing in the conditions of the functioning of the economy of impressions. The subject of the research is theoretical, methodical approaches and the organization of the formation of a competitive marketing strategy, which will ensure the generation of positive impressions about the activity of the enterprise and its successful life. The theoretical and methodological basis of the study became modern economic theories, scientific works of domestic and foreign economists on the problems of forming strategies for achieving competitive advantages of enterprises in the conditions of the economy of impressions. In the research process, such methods as theoretical generalization, analysis and synthesis, structural-logical analysis, statistical analysis, expert methods, SWOT analysis were used.

Before formulating proposals for the generation of competitive marketing strategies, it is necessary to consider the basic theoretical concepts, among which the main one is "marketing". This concept in its most general form implies market activity. Marketing is understood as a type of market activity that involves market research and the formation of measures to expand the market share of the enterprise, which involve the use of a systematic approach and a program-targeted method as the main ones for solving economic problems, and the market reaction, its requirements and the nature of the reaction is a criterion of effectiveness activity

Summarizing the proposals [455, p. 486], it is possible to determine the consequences that marketing activity should provide:

- reliable, reliable and timely information about the market, structures and dynamics of solvent demand, tastes and expectations of buyers, their formed impressions about the enterprise, i.e. information about the external conditions of its functioning;

- creation of such a product, a set of products (assortment), which more fully satisfies the market requirements than the products of competitors;

- the necessary influence on the consumer, on demand, on the market, which ensures the maximum possible control of the sphere of implementation.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

In the economy of impressions, production possibilities, quality products, satisfied staff and loyal consumers are the main factors of the company's successful activity on the market. Management of marketing activities is a decision-making process related to the optimization of the use and increase of the company's capabilities, which will help satisfy the needs of consumers with the help of marketing tools and will allow to receive the expected profit at the same time [452].

In the conditions of the economy of impressions, it is appropriate to note the growth of the role of marketing and strategic marketing in particular, and it is also worth emphasizing that recently there has been an increase in attention to the marketing component of factors influencing the development of enterprises. There is a problem of their identification and evaluation. That is why the development of a competitive marketing strategy is currently the subject of discussions and determines the relevance of their further research. It is based on the determination of the main, long-term goals and tasks of marketing, the development of directions, and the determination of the necessary resources to achieve the set goals. In order to begin the formation of a competitive marketing strategy, it is necessary to understand very clearly what exactly it represents.

In the process of development of foreign markets by an industrial enterprise, it finds itself in conditions of tough international competition. In these conditions, it is important to create a competitive marketing strategy that will allow the company to achieve the maximum efficiency of its activities in this market [446].

Before starting to determine the essence of a competitive marketing strategy and approaches to its formation, it is necessary to investigate the origin and meaning of the definition "strategy".

Consideration of competitive marketing strategy as a means of achieving the marketing goals of enterprises is contained in the works of M. Mac-Donald [456], Dyer J. [450], Shaw R. [461]. However, this does not reveal the essence and differences of the competitive marketing strategy itself. Close to the previous one is the target approach, which identifies a competitive marketing strategy with a system of goals and

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

is contained in the works of foreign researchers Ambler T. [446], Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L. [448].

In the publication [457, p. 31]. strategy is defined as "a plan that integrates the main goals of the organization, its policies and actions into a certain coherent whole." According to many researchers, it is the combination of goals and main tasks for their achievement that constitutes the company's strategy [451, 457, 458]. The publication [451] states that the strategy is a general program of actions that identifies priority problems and resources for achieving the main goal, that formulates the main goals and the main ways to achieve them in such a way that the enterprise receives a single direction of movement.

Thus, we can generalize that economists tend to understand strategy as a special method of organizing the systemic activities of people to achieve the strategic goals of the enterprise. As for the competitive strategy, it should take into account, in addition to the above, the uniqueness and peculiarities of the life of the enterprise. It is they who will be able to interest partners and consumers, to evoke positive emotions in them for cooperation with the enterprise. The main thing is to rely on their active unsatisfied needs.

The following factors influence the formation of a complex of enterprise goals: external environment, internal resources, degree of risk. Internal resources include informational, human, material and financial capabilities. The external environment is characterized by economic, legal and technological conditions that affect the formation of goals. A properly chosen and developed strategy based on the identification of the most profitable areas of activity and the formation of a high level of demand for its product ensures the achievement of the goals set by the enterprise by the most effective means possible. The main goal of the competitive strategy is to ensure the profitability of the enterprise with a positive trend. An enterprise can choose one of the development strategies, then a priority competitive strategy, which contributes to the achievement of functional strategies, among which the marketing strategy is decisive in the conditions of the economy of impressions, because it determines the complexity and

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

integration of other narrowly focused functional strategies and ensures their coherence and target orientation .

It is necessary to define and clearly imagine the essence of the concept of marketing strategy. In domestic and international scientific literature, there is no unity regarding the definition of the essence of the enterprise's marketing strategy. The analysis of the definition of the concept of "marketing strategy" is presented in the table 1.

Table 1.

Definition of the concept of "marketing strategy"

Auto r/Zherelo	Definition
1	2
A. V. Alfiorov	Selection of the target market, competitive position and development of an effective program of marketing activities to reach and serve the selected market
Ashchaulov V. V.	A component of the entire system of strategic management of the enterprise's entrepreneurial activity
Bagiev G. L.	General program of marketing activities in target markets. It includes the main directions of the company's marketing activities and the toolset of the marketing complex (marketing mix ), with the help of which marketing measures are developed and implemented to achieve the set goals
Bereza E. N.	A complex of long-term marketing solutions regarding the selection of target consumer segments, positioning of the enterprise and its products, as well as elements of the marketing complex aimed at achieving long-term marketing goals
Harkavenko S. S.	A detailed comprehensive plan for achieving marketing goals
Kateryuk A. V.	The marketing strategy consists in the selection and analysis of the target market and in the creation and maintenance of an appropriate marketing mix (which consists of the product, distribution system, promotion and price) that satisfies this group of people
Yu. V. Kotelevska	An important condition for planning all market actions without exception, which, depending on how strong the relationship between the seller and the buyer turns out to be, determines the intensity of the organization's income growth
Economic encyclopedia	A system of organizational, technical and financial measures for intensification of production, sale of products, increase of its competitiveness, active influence on demand and supply of goods
Doyle P. Kovalchuk S.	Decisions in the field of marketing and innovation, which determine the direction in which the company moves, fulfilling the assigned tasks
J. _ O'Shaughnessy	A broad concept of how product, price, promotion, and distribution must function in a coordinated manner to overcome obstacles to the achievement of marketing objectives

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Continuation of table 1.

1	2
Mazur O.V.	Formation and implementation of the goals and objectives of the producer and exporter enterprise for each individual market (market segment) and each product for a certain period of time for the implementation of production and commercial activities in full accordance with the market situation and the capabilities of the enterprise
MacDonald M. Cravens D. _	Means of achieving marketing goals in relation to the marketing mix
V. A. Mishchenko, V. I. Lyashenko	Determines how the company's resources should be applied to attract and satisfy the product market conjuncture , studying the buyer, product, competitors
O. Walker	Effectively distributed and coordinated market resources and types of activities to meet the needs of consumers in a certain commodity market
Utkin E. A., Matantsev A.M.	Business activity plan of the enterprise. The main task is to support and develop the production process, the intellectual potential of the company's employees, to increase the range and quality of manufactured goods, to develop new markets, to increase sales and, finally, to increase the efficiency of operations
Utkin E. A.	An integral part of the entire strategic management of the enterprise is the plan of its business activity. The main task is to develop the production process, the potential of the company's employees, to increase the assortment and quality of goods, to develop new sales
F. Kotler	A logical scheme of marketing activities by means of which the company hopes to accomplish its marketing objectives
Chernov S. E.	A series of measures developed for each target market with the definition of strategic settings by products, distribution channels, methods of product promotion, prices
G. Assel	"the company's primary method of influencing customers and motivating them to buy" and also identifies and considers such types of marketing strategies that are not related to influencing the firm's consumers, which indicates an inconsistency in the approach to marketing tools
Zh.Zh. Lamben	should contain such elements as the definition of one or more target segments, positioning relative to priority competitors, requirements for the range of goods, sales channels, prices and terms of sale, sales personnel, their tasks and organization, advertising and sales promotion, after-sales service, guarantees , services , market research
D. Hussey	reducing the composition and content of the marketing strategy to four elements of the marketing complex - product, price, sales and promotion, which "must be taken into account when thinking about marketing strategies for products and services." Considering the content of the marketing strategy, the author gradually evaluates marketing product, price, sales strategies and promotion strategies

According to the table 1, it is reasonable to conclude that the marketing strategy is the main long-term plan of the enterprise's marketing activities, aimed at selecting

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

target consumer segments. A competitive marketing strategy has the same essence and must additionally take into account dual conditions: active unsatisfied needs of consumers and partners and unique features of the enterprise's activity, which must be mutually coordinated and interdependent in order to ensure the success of the enterprise's life activities. For industrial enterprises, a competitive marketing strategy should contain both rational features, since the enterprises mainly produce products for industrial and technical purposes, and also evoke positive emotional impressions in managers who make decisions about cooperation with the enterprise as partners or consumers.

A competitive marketing strategy combines the elements of the marketing complex, based on which the company carries out its effective marketing activities aimed at achieving marketing goals. A number of authors interpret the concept of "marketing strategy" as a means of influencing the consumer, meeting his needs with the help of a marketing complex. Each of the scientists defined the strategy and developed its classification within the framework of the subject area of research that interested him. However, the definition of the concept of "marketing strategy", given by various authors, allows us to distinguish a number of semantic elements inherent in this concept.

The main tool of strategic management of the organization. An integral part of the entire strategic management of the enterprise. The main task is to support and develop the production process, the intellectual potential of the company's employees, to increase the range and quality of manufactured goods, to develop new markets, to increase sales and, ultimately, to increase the efficiency of operations.

Having analyzed the concept, we can conclude that the marketing strategy is the main long-term plan of the enterprise's marketing activities, aimed at selecting target consumer segments. Thus, based on the study of this issue, it is possible to highlight the main features of the marketing strategy of the enterprise .

First, during the implementation of the marketing strategy, the needs of the consumer are taken as a basis.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Secondly, the concept of strategy should be correlated with the concept of development. There is no strategy without development. In this regard, the strategy is a set of changes that determine the viability of the enterprise and increase the probability of its survival in the changing environment [463].

Thirdly, the concept of strategy is inseparable from the concept of goal, which in development acts as the main reference point of development, reflects trends of changing interests. Fourth, the concept of strategy cannot be separated from the concept of forecasting. The strategy acts as the result of a thoughtful and analytical, or rather, scientific prediction of the future, the realities of its achievement, and an understanding of what is necessary.

Fifth, the concept of strategy is inseparable from the concept of "mission", which characterizes the purpose of the firm and its role in the general trends of human development.

In the process of forming a strategy for managing the development of the enterprise, a subsystem of functional strategies is created, which are developed in relation to the defining directions of the enterprise's activity. The main functional strategies, which are developed as separate blocks within the framework of the main strategic concept, include financial, marketing, production, personnel management strategies, etc. The implementation of a competitive marketing strategy is aimed at creating a complex of competitive advantages and the effective use by the enterprise of market opportunities to achieve its strategic goal [444]. An extremely important place in the strategic management of an enterprise's activities is occupied by its competitive marketing strategy, which forms market strategic guidelines [445]. The variety of approaches to defining a marketing strategy is due to the depth of the term "strategy" itself and the scope of its use. In the economic literature (both foreign and domestic), there is no unity of views regarding the essence and content of the company's competitive marketing strategy. It is possible to highlight the main concepts that reveal its content: a means of achieving the marketing goals of the enterprise; program (plan) of actions; mid-term decisions regarding the elements of the marketing complex; method (means) of influence on target consumers. As for the process of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

strategic management, the essence of a competitive marketing strategy reveals the last concept - a method or method of influencing target consumers.

Mistakes in the development or implementation of a competitive marketing strategy can lead the company to a crisis. Incorrectly chosen market, miscalculations in the pricing policy, ineffective distribution system, promotion policy that does not meet the conditions of the foreign market (social, cultural, educational, legal) - each component of a competitive marketing strategy carries the risk of failure of the enterprise entering the foreign market or opportunities to expand their presence.

In order to get rid of these basic mistakes, it is advisable to use the following approaches to the content of a competitive marketing strategy: philosophical is a modern business philosophy aimed at ensuring sustainable development; organizational - a method of action to achieve marketing goals; program - the general program or plan of action of the enterprise to achieve marketing goals; target - a system of goals; resource - effectively distributed and coordinated market resources; structural - use of the marketing structure to meet the needs of target markets; strategic – part of strategic management; impressions - mutual coordination of active unsatisfied needs of consumers and partners with the unique capabilities of the enterprise to satisfy them.

Based on a critical analysis of scientific literature [447, 449, 453], it was established that the main essential characteristics of a competitive marketing strategy are as follows:

the marketing strategy is long-term oriented and should be consistent with the main goal of the enterprise and its mission;

marketing strategy is not a type of general strategy, but is created as a derivative of it and makes it possible to ensure the fulfillment of marketing goals;

marketing strategy acts as a foundation for long-term and operational planning of activities;

the marketing strategy is based on consumer needs. Based on the study of consumer needs, it is possible to forecast, that is, predict the future;



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

in modern business conditions, the company's marketing strategy is adaptive in nature, giving it the ability to adapt to changes in the external environment and gain stability. Thus, the marketing strategy has a dynamic character;

marketing strategy is a means of achieving stability in the market in competitive conditions. For this, the company uses appropriate marketing tools that correspond to changes in consumer requests and act more efficiently than those of competitors.

Taking into account the selected essential characteristics of a competitive marketing strategy and based on the generalization of existing interpretations, the following definition can be proposed. A competitive marketing strategy is a long-term oriented model of marketing activity, which contains a set of marketing tools that are constantly adjusted under the influence of changes in the external and internal environments, make it possible to achieve the set marketing goals and contribute to the formation of competitive advantages.

In the conditions of the development of market relations, the formation of the economy and the functioning of enterprises based on the principles of marketing, great attention should be paid to the formation of a coherent, scientifically based system of organization, formation and management of the enterprise in modern conditions. Such a system, in our opinion, can be the marketing management of the enterprise's activities, that is, the creation and operation of such enterprises that would best satisfy the needs and demand on the market, could flexibly and adequately respond to changes in the external and internal market situation, increase the profitability of production and activity enterprises as a whole, etc. [459].

Marketing activity has a comprehensive and comprehensive nature and covers a much larger range of issues. Enterprises that do not use a marketing approach in their activities risk losing their own positions in the market. After all, without its constant and systematic analysis, primarily of buyers and competitors, an agricultural enterprise will not be able to respond in time to changes and fluctuations in consumer demand, their tastes and preferences, price dynamics, and therefore will not be able to develop effective product and price strategies aimed at specific consumer segments and ensuring certain competitive advantages. Also, without the use of marketing research

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

and measures to create a positive image of the company and attract new customers, the company will have no chance of development [444].

Strategic management based on impression marketing is an opportunity to organize the company's activities based on the principles of optimal use of existing potential and obtaining the greatest profit, taking into account the satisfaction of unsatisfied active needs of consumers based on the existing or potential unique features and characteristics of the company. The analysis of the company's capabilities makes it possible to obtain reliable information about the state of the company's assets and liabilities, to analyze the external marketing environment.

A systematic approach to the organization of marketing is a necessary condition for the successful operation of the enterprise on the market. It characterizes the enterprise that applies the marketing methodology as an open complex system oriented to the market and the external environment.

The marketing system is in constant interaction with the external environment. The factors of the external environment can be divided into those that are influenced by management and the marketing department, and factors that are not influenced by management [452]. In market conditions, ensuring the successful functioning of the agricultural marketing system in various organizational and legal economic structures must take into account all the factors of micro- and macro-environment influence on enterprises.

In the enterprise management system, it is marketing that contributes to the formation and achievement of the mission, starting with the organizational and preparatory, and ending with the control function.

The formation of marketing in the enterprise management system requires knowledge of the basics of market needs, production processes, financial and economic operations, and socio-economic principles of enterprise management.

The search and substantiation of the main factors influencing the system of strategic management of the enterprise and directions for the formation of a comprehensive management system based on marketing at the enterprise is a priority task of managers.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

In order to be competitive in the conditions of the economy of impressions, the enterprise must strive to ensure that marketing performs the main tasks: market analysis, organization, motivation, planning, implementation of assigned tasks, control and analysis of the implementation of marketing activities. The main functions of marketing should be: development of a set of tasks and goals; determination of targeted sales markets and market positions; planning, development and promotion of product sales; formation and implementation of management influence methods; formation of marketing structure and levels of distribution channels. As the main tools of marketing, it is advisable to highlight: marketing research, implementation of product and price policy.

Implementation of the concept of marketing management in the conditions of a specific enterprise is possible with the help of practical implementation and application of a complex management system based on marketing. It is a complex system of elements (structural aspect) and actions (functional aspect), which ensure the balance of the management system and its overall effectiveness. The structure of enterprise management based on marketing is multi-level and includes the mission of the enterprise; entire enterprises; directly to the management system of functional divisions of the enterprise. The enterprise's mission gives an idea of its purpose, necessity and usefulness for society in general and its employees in particular. The central point of the mission is the definition of the main goal of the enterprise, taking into account the interests, expectations and values of consumers in a strategic perspective. In this case, the mission should not depend on the current state of the enterprise, the forms and methods of work, since in general it expresses the orientation towards the future, showing what the efforts will be focused on and what values will be prioritized. Management of the enterprise based on marketing is the mission of the enterprise, which unites such large-scale goals as management of marketing research, management of organizational and technological activities, management of personnel and economic potential of the enterprise.

An important role in the organization is played by the management system of marketing research, which forms the management information base, allows diagnostics

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

of the management system, creates prerequisites for making optimal management decisions, allows to determine the effectiveness of their implementation and the effectiveness of the enterprise management system in general.

Diagnostics of the enterprise management system should cover the main areas: management organization, marketing, research and development, technology, personnel, organizational culture and image.

When evaluating personnel, it is necessary to analyze its qualitative and quantitative composition, identify trends in personnel turnover and the degree of their motivation.

Organizational culture reflects norms of behavior, business ethics, management style, management philosophy. When analyzing the organizational culture, it is necessary to assess the degree of development of the management philosophy at the enterprise, the attitude of employees to the history of development, traditions that have developed at the enterprise, the style of business communication, the level of culture of behavior, as well as to find out the presence of developed standards of behavior and formal management rules and procedures. Evaluation of the image of the enterprise is carried out with the help of expert evaluations.

The use of such measures will allow to assess the existing potential of the enterprise, its competitive position and justify the choice of the enterprise's strategy.

To achieve management efficiency, the formation of the organizational structure of enterprise management in the process of its design (for newly created enterprises) and reorganization if necessary (for existing enterprises) is of priority. Since this process is complex, time-consuming, multifaceted, in many respects dialectical, its effectiveness will depend on the degree of compliance with the requirements for organizational management structures, accounting for the impact of socio-economic, production-technical, organizational-management, foreign economic factors on their functioning, as well as choosing the most acceptable method of determining the number and structure of the administrative and management apparatus.

The implementation and implementation of a complex management system of enterprises based on marketing will ensure the marketing orientation of management

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

activities regardless of the size and power of enterprises, will contribute to increasing the internal and external efficiency of enterprises, together with the use of a strategic approach to management will ensure the strengthening of their market positions and obtaining long-term competitive advantages.

An important stage on the way to improve management is to change the entire planning system. On the basis of in-depth marketing research of the market, sales system, consumer characteristics of goods, and competitiveness, advertising, economic analysis of costs, profits, prices and other indicators, motivational analysis should be carried out to plan a marketing strategy.

This strategy in the form of formed goals, set tasks, a defined sequence of actions finds concrete implementation in the marketing program.

Therefore, at this stage of development, no enterprise can function successfully without the use of marketing to determine its position on the market, analyze its opportunities, study the market environment, determine the development strategy, etc.

Therefore, marketing activity is a generally recognized sign of modern successful enterprise management.

In the multitude of activities of a modern enterprise, the most important role is played by innovation and marketing. Practice shows that marketing and innovation are the basis for the development and implementation of strategies for the development of successful enterprises in industries, the development of which determines the rate of scientific and technological progress of the country as a whole.

Since the environment of enterprises is constantly updated and changed, new types of marketing appear, presented in the table. 2.

Table 2.

The relationship between the components of the marketing complex and its  
new types

A component of the marketing complex	Types of marketing
Goods	lateral marketing, holistic marketing
Price	internet marketing, holistic marketing
Communications	neuromarketing , event marketing , relationship marketing, guerilla marketing, aromamarketing , blog marketing , internet marketing , viral marketing, social media marketing, holistic marketing, impression marketing
Marketing	internet marketing, social media marketing, holistic marketing
Personnel	relationship marketing, guerilla marketing, blog marketing, holistic marketing, impression marketing

Analysis of the table. 2 allows us to conclude that the development of marketing is a constant search and implementation of creative ideas. On their basis, new types of marketing emerge, which allow industrial enterprises to find, strengthen and realize comparative competitive advantages, thereby strengthening their positions on national and foreign markets.

The main changes in the latest types of marketing should be taken into account in the process of strategic management of the development of the enterprise, because in conditions of hypercompetition , saturation of the market with goods similar in quality and other characteristics, extreme informational pressure on consumers and market subjects, the main component of market success is the ability to stand out, attract attention, ensure effective (with feedback) communications with consumers.

The latest types of marketing make it possible to match the internal development opportunities of the enterprise with the external ones generated by the market. What specific type of marketing should be chosen by a particular enterprise depends on the specifics of its activity and existing potential, as well as the conditions in which it functions (existing and promising market opportunities). The process of social transformation is happening so rapidly that marketing concepts, strategies, approaches

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

and tools that were successful a few years ago are becoming ineffective or unsuitable for promoting goods or services in today's economy. The development of new strategic approaches in marketing activities, which would be highly adaptable and effective, includes relationship marketing, or emotional marketing as a component of the relationship economy. New accents appear in the very concept of competitive marketing strategy. These include rational and emotional perceptions of messages about the enterprise and its products, their uniqueness and differences from existing ones.

The main strategic directions of marketing activity of a modern enterprise with their corresponding marketing tools and the scope of their use are presented in the table. 3.

Table 3.

New strategic directions of marketing activities of enterprises [463]

Strategic direction of marketing activity	Marketing tools	Scope of use
Neuromarketing .	Use of technology for measuring human brain activity; visualization; scanning; human reaction tracking technologies and advertising, products, services	Advertising studies; branding ; shopping _
Event marketing.	of products or services through various events	Festivals, symposia, concerts, corporate events, presentations, conferences, exhibitions, press conferences, etc.
Emotional marketing.	Demonstrating the behavior of happiness as opposed to economic decline and stagnation. The topic of well-being, a healthy lifestyle as the formation of a sense of stability and happiness. The topic of forming positive human emotions is used in advertising or promotion of a large list of goods and services	Creating a strong emotional connection with customers through the use of various tools.
Internet marketing	Search engine optimization (SEO promotion) contextual advertising (SEA, PPC advertising); interactive advertising; promotion of targeted advertising through social networks and Internet channels; viral internet marketing.	Tools for attracting and retaining customers or buyers in social networks and the Internet
Content marketing.	Articles, sites, photos, videos, blogs, SMS -mailing, e-books, printed products, gamification ; content products; presentations; coaching programs; knowledge bases, Internet forums; reference resources, etc.	Formation of a strong connection with real and potential clients and buyers

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Enterprises should actively look for new incentives for strategic management of development in general and directly for marketing policy, which would lead to the success of sales of products and provision of services. Today, traditional competitive marketing strategies cannot always guarantee success in the sale and promotion of goods and services. Changes in consumer behavior require new innovative communication technologies. Competitive marketing strategies are based on innovations in marketing [454].

The strategic directions of emotional marketing or marketing of impressions and neuromarketing, which are steadily gaining ground in the world, are becoming more and more relevant. Internet marketing tools and strategies are spreading rapidly, but live communication with customers and buyers still holds priority positions in marketing.

In the real conditions of the enterprise, a mix of marketing strategies is used, depending on the situation, as well as the tasks that need to be solved. The task of a modern competitive marketing strategy is to be in closer contact with real and potential customers and buyers, to be more attractive to consumers, open and understandable.

In the economic literature, the structure of the process of developing a competitive marketing strategy is highlighted in different ways, but even until now, a coherent, interrelated complex process of developing a marketing strategy has not been proposed. The generalized process of forming a competitive marketing strategy is presented in table 4.

Development of a competitive marketing strategy of an enterprise is first of all a process of creation and practical implementation of the general program of actions of the enterprise. Its purpose is the efficient allocation of resources to reach the target market.

The development and implementation of the company's marketing strategy is a creative matter based on the capabilities of specific individuals, that is, in essence, know-how [462].



Table 4.

The process of developing a competitive marketing strategy

Stage	Content of stages	Essence
1. Formation of goals	Formulation of goals taking into account objective and subjective influencing factors	Most often, when developing a company's marketing strategy, the formation of goals is one of the first stages. The achievement of certain goals indicates the implementation of the developed strategy. The goals set for a particular type of business are more detailed and specific.
2. Strategic analysis and diagnosis	Analysis of the external environment	In order to substantiate strategic guidelines, choose the most effective ways and forms of their achievement, it is necessary to carry out a strategic analysis and diagnosis of the company's condition. These works include the implementation of external and internal analysis, the assessment of the potential of the features of the competitive environment and driving forces in the industry.
	Analysis of the internal environment	
3. Development of strategy options	Development of alternatives	On the basis of the conducted strategic analysis, strategy options are developed. At the stage of developing strategic alternatives, it is advisable to consider several options, using forecasting methods for this purpose: if strategic goals have been established in accordance with all requirements, and the developed strategies are aimed at achieving them; if approximate goals have been established, strategic alternatives should be checked for consistency with the strategies of other departments and the enterprise as a whole.
	Evaluation of alternatives	
	Choosing a strategy	
4. Implementation planning	Development of strategy implementation measures	This set of works provides for the development of a list of specific measures to achieve previously defined goals for the long-term and medium-term perspective according to the degree of their importance and their control .

Modern strategic marketing is defined as relationship marketing, which embodies the philosophical principles that determine the company's attitude to itself, customers, employees, capital investors, suppliers, competitors, relations with the public, and the social environment. Strategic planning makes it possible to establish long-term goals and includes the development of current activity plans and the development of ways and methods of their implementation. Marketing strategic planning is a management process of establishing a balance between marketing goals and marketing opportunities and resources of the firm [448, p. 452].

It should be emphasized that the process of forming a marketing strategy, as a rule, is divided into two stages [447, 448, 449]:

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

the planning process aimed at making strategic decisions, formulating goals and determining ways to achieve them;

the management process as a set of decisions and actions for the implementation of the strategy, aimed at achieving the company's goals, taking into account possible changes in the external, intermediate and internal environment.

In modern conditions of development, strategic marketing should be the basic methodology of strategic management. There are changes in the ratio of management decisions between strategic and operational from 20/80 to 70/30. In addition, marketing decisions account for up to 80% of all management decisions of strategic management, which indicates the decisive role of strategic marketing in managing the company's development.

In our opinion, the enterprise strategy is a hierarchy of interdependent strategies: marketing strategy, personnel management strategy and financial strategy. At the same time, the marketing strategy includes such components as:

market strategy;

strategy of combination of types of activities;

competitive strategy;

product strategy;

pricing strategy;

promotion strategy;

sales strategy;

strategy of working with suppliers and stakeholders .

According to the Harvard model of strategic analysis, the strategic planning process is a certain point of intersection of identified opportunities and threats of the external business environment, which are expressed in the form of key success factors, strengths and weaknesses of the enterprise's resource potential, expressed in excellent development capabilities [454]. The opportunities of the external business environment can be demanded due to the realization of the strengths of the enterprise's resource potential. It is necessary to identify the threats of the external business environment, and reduce the weaknesses of the resource potential to a minimum. Based on the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

analysis of the Harvard model of strategic analysis in order to increase the effectiveness of strategic marketing, the process model of the formation and implementation of the marketing strategy is generalized. First, it is necessary to carry out a strategic analysis, in which the general parameters of the market, the parameters of the external environment and the internal environment are studied. Then the competitive marketing strategy of the enterprise is formed, that is, the determination of the opportunities created by the external environment, the opportunities created by the internal environment, the creation of a set of alternative marketing strategies, the selection of the optimal competitive marketing strategy and its formulation according to the components of the strategy. Implementation of the marketing strategy, which involves systematic control of the implementation, assessment of the implementation process, decision to adjust the marketing strategy.

Distinctive features of this model are [460]:

selection of the initial stage "study of general parameters of the market", which determines the features of the assessment of the internal and external environment of the enterprise;

determining the factors to be analyzed in the process of studying the marketing environment of the enterprise, in a structured form and improving the approach to the analysis of the external environment (using the assessment of the impact of the microenvironment on the enterprise as a projection of the impact of the macroenvironment );

addition of a new block "implementation of marketing strategy", which allows you to control and timely adjust the execution of strategic decisions.

The main marketing trends today are their growing role in all spheres of human activity, significant influence on the behavior and consciousness of consumers. These trends require enterprises to constantly improve their own marketing strategies and technologies, to adapt them to the dynamic conditions of the market environment. Increasing competition, saturation of markets with products, increasing demands and requests of consumers as a result of improving their awareness require enterprises to respond quickly to market changes. Market changes are caused by the following trends

[462]: concentration in the field of distribution of mass consumption goods; - shortening the life cycle of the product; an increase in the number of goods in one category; - increasing the number of product brands; development of information technologies; - an increase in patents and trademarks; saturation and fragmentation of advertising distribution channels; hyperfragmentation of markets. At the same time, the current stage of development of market relations requires the orientation of the marketing strategy of enterprises to meet the needs of consumers.

The implementation of the marketing strategy occurs through operational actions and functional strategic behavior of the enterprise, determining its market orientation.

The type of industry directly affects the choice of marketing strategy by industrial enterprises. Subjects working in the field of agriculture prefer classical strategies, while the service sector, the field of information technologies and high-tech production are mainly oriented towards the use of modern competitive marketing strategies taking into account the following circumstances:

- in these areas, new products can appear much faster, and existing products can be moved to new markets much faster (the concept of quantum economic analysis);

- in these industries, it is easier to enter new sales markets for the offered goods and services and expand the spectrum of potential consumers (the concept of balanced indicators);

- in these industries, market participants can form a market "according to their needs", selling on them goods that are produced only by them (the concept of "blue oceans") [446].

After conducting a detailed analysis of the theoretical and methodological aspects of the classification of competitive marketing strategies, it can be concluded that the most relevant classification features for the formation of enterprise strategies are [444-450]:

the term of strategy development and implementation, the position of the company on the market, the state of market demand, the general economic condition of the company, the ratio of the relative market share of the company and the growth rate of the sales market (according to the matrix of the Boston consulting group), the

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

construction and selection of a marketing strategy, the formation of a marketing budget, the construction of theoretical plans , implementation of marketing plans and control of the implementation of the product price distribution promotion strategy (Table 5).

Table 5.

Classification features of the formation of competitive marketing strategies of  
the enterprise

Signs of classification	Types of marketing strategies
Term of strategy development and implementation	Short-term, medium-term and long-term strategies
The company's position on the market	The strategy of a leader, a candidate for leadership, a follower, a strategy for residents of niches and for weak businesses
State of market demand	Strategy of stimulating marketing, synchromarketing , supporting marketing, remarketing and demarketing
General economic condition of the enterprise	Strategy of survival, stabilization and growth
The method of choosing the target market	The strategy of product specialization, segment specialization, selective (selective) specialization, single-segment concentration and the strategy of full market coverage
The ratio of the relative market share of the enterprise and the growth rate of the sales market	Development, maintenance, harvesting and elimination strategy

The main approaches to the formation and implementation of modern marketing strategies are:

1. Avoidance of competition with other market participants producing similar goods. According to scientists, the company, striving to compete in such conditions, makes a strategic mistake, because in order to be the best in the market, it is necessary to create a unique product that is not similar to the product of competitors [462]. Therefore, it can be argued that the main condition for entering new markets is innovation and uniqueness compared to other products. Novelties in these cases must have their own uniqueness, which will distinguish them from other offered models, samples and products.

2. Focus on the tastes and preferences of specific consumers. In this case, the focus should be on consumers of specific goods or services, and not on profit, competitors, and the market [460].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

3. A comprehensive approach to the development of a marketing strategy that ensures its success. This involves a complex combination of the company's financial, material and intellectual resources, their marketing and management achievements, implementation of all developments, patents, inventions and developments, which in the end should ensure success.

4. Involvement of the maximum number of employees in the formation of the company's strategy, which makes it possible to find new solutions and innovative ways of entering new markets. Thus, the main goal is achieved and the interest of employees in improving the results of its operation increases.

5. Increasing the intellectual level of the strategy development process. The basis of these procedures should be the company's own innovations, which should be the result of the creative approach of employees, and not templates implemented based on the use of ready-made marketing models. This will make it possible to make the company's products unlike competitors' products, which, in turn, will make it possible to make its products unique on the market [454].

6. Offering consumers products differentiated by their positions and useful properties. This makes it possible to increase the effectiveness of the implemented strategies, because according to researchers, there is a "shredding" of the links of the production process, each of which has certain features that distinguish them from others [455].

7. Increasing the role of information networks, in particular the Internet, and adaptation of enterprises to these trends. Today, the world is witnessing a rapid development of various forms of communications, which is a direct indication that networks are strengthening their role in economic processes. Therefore, marketing strategies, applying the properties and features of networks in the process of enterprise development, turn into an innovative process that ensures an increase in the profitability of market participants [454].

The following are the main problems faced by industrial enterprises on the way to implementing modern marketing strategies.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

1. Limitation of sales markets to the circle of consumers who understand the specifics of a specific product. In particular, in this case, it is necessary to note the market of information technologies, where it is necessary to develop strategic marketing approaches to win over new consumers with extreme caution.

2. A short period of time for bringing new products to the market, due to the short life cycle of products and the constant need to periodically update products and adapt their needs to the tastes and preferences of consumers and modern requirements.

3. The fragmentation of modern markets, which leads to the "blurring" of marketing strategies and makes it difficult to choose the most optimal one for entering new markets.

4. The impossibility of accurately forecasting the demand of potential users in the conditions of the dynamic development of society, which is developing at a fast pace.

Thus, taking into account the dynamic development of society, the peculiarities of the application of modern competitive marketing strategies and the problems associated with their implementation, the following measures can be proposed that should improve the process of implementing the chosen marketing strategy by the enterprise [447]:

1. An enterprise that is focused on entering foreign markets and winning over consumers outside its country should take into account its own interests and priorities and then take this into account when developing an appropriate marketing strategy.

2. Within the limits of its policy, the enterprise must be able to clearly outline the boundaries and role of the operation of the chosen marketing strategy, ensure its effective control and coordination, and prompt response to market conditions.

3. Within the enterprise, it is necessary to establish a coordinated and productive interaction between the relevant departments in order to quickly coordinate their technological developments in accordance with the needs of consumers, their ability to pay and willingness to pay the cost justified for the producer of goods.

4. In the process of implementing the marketing strategies chosen by the company, it is necessary to be able to identify the factors on the basis of which new

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

technologies are implemented in the short-, medium- and long-term perspective, which increases the company's chances of success on the market.

In the conditions of modern marketing, the prospects for its further development are [447, 454]: " overmarketing " - concentration of efforts on the creation of a complex offer, which contributes to solving several consumer problems at the same time, and not just satisfying one need; " multi-marketing " - multi-channel merchandise movement; " turbomarketing " - reduction of time for the creation of a new product, for the appropriate reaction of the enterprise to the identified demand.

The main ones factors in formation demand on products enterprises is: prices on offered ware and equipment, consumer advantages [461].

The analysis of the activities of industrial machine-building enterprises of the Kharkiv region in the pre-war period made it possible to draw the following main conclusions. For the whole own activity enterprises and also departments marketing, take into account consumer preferences and, accordingly, improve products and equipment.

In present time, moving on meeting wishes their own consumers, enterprises start selling equipment on credit for a period of one to two years

Important moment in stimulation sales products is warranty and service service equipment. For 12 months enterprisesperform warranty maintenance of equipment, and service maintenance -for everything term exploitation

One with directions work departments marketing is pricing on goods markets . Prices provide enterprises to receive the planned profit, competitiveness of products, demand on her By proposed prices are implemented final commercial goals of the investigated enterprises, determining the effectiveness of all linksproduction and sales structures.

Purposeful price policy consists of in ago, what enterprises produce products under order, ago cost is defined individually for everyone product

Enterprises quickly react to reduction demand on some species products, simultaneously raising the price on equipment, what uses by demand Policy behavior



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

studied enterprises the other is a reduction in the price of its products, given the price of the equipment competitor enterprises and inflationary processes.

Finally, in importing countries, enterprises sell their products in conditions enough high competition and here necessary use strategy penetration (or strategy low prices), what enterprises and are trying embody on practice.

Such way enterprises use the following methods sales. Direct or immediate. This method is that businesses enter in direct relations with consumers and not attract to the provision of independent services mediators.

Indirect - to organize the sale of their goods, enterprises engage the services of independent mediators

The direct sales method, according to the marketers of the studied enterprises, has your features and advantages, because gives possibility save full CONTROL by driving trading operations But, consider, what it the most effective method, as it helps to save funds for payment services of intermediaries and involves direct contact with consumers, no it is possible [460].

Basically, industrial enterprises organize their own system channels goods traffic in such way: channel zero equal "manufacturer - consumer" and single level channel "producer - agent - consumer".

Enterprises have full production and technical capabilities satisfy any need customers of Ukraine and others countries as in new ones, yes and in needy modernization and replacement active turbine that made their own resource But absence financial means in the majority potential customers not allows them conclude agreement with competitive enterprises.

In Ukraine marketing products carried out by industrial enterprises as direct sale by concluded agreements and contracts, as well as through intermediaries, dealers and others forms Industrial enterprises constantly conducts big volume of marketing research and takes the most active part in the conquest segments (countries world) markets sales products, that is manufactured In order to increase competitiveness, industrial machine-building enterprises, in addition to improving the technical

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

characteristics of the equipment, devote a large amount of time attention satisfaction requirements customers by the following directions:

- reparability;
- diagnostics;
- service service after sales;
- terms and completeness supply equipment and others

The ever-changing demands of the world market require a constant implementation the most recent achievements science and technology in developers and production of products. For that in order to to establish on modern market, the investigated enterprises necessary concentrate on needs consumers and consider them as the highest values. In most markets, it is already quite stable, but competition is increasing over time increases, and the cost of attracting new customers increases. In addition, themselves consumers are becoming increasingly independent and demanding. To stay competitive, modern business should enough have information about their customers, develop new business models, offer unconventional solutions [454].

No matter how developed the enterprise is, there will still be aspects that require improvement. First of all, it should be noted that any measures to increase market share begin with the improvement of a competitive marketing strategy. It includes a set of measures to conquer, acquire and expand the market. A business relationship or marketing relationship should be concluded only when they contribute to a sustainable competitive advantage. Exactly development partnership relations on stage transformation business partnerships enterprises in strategic alliances marks integrative transition from marketing relationship to integrated marketing [444].

When using relationship marketing, companies are no longer alone on himself from a competitor IN struggle by the buyer is included together with in the workshop system market interaction, ago trace single out the main ones elements marketing relations, namely:

- creating a real advantage of the offer for partners;
- formulation benefits for partners from interactions;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

finding the right (profitable ones that have similar goals, views and etc.) partners;  
increase loyalty partners [445].

the purpose marketing relationship is creation effective marketing systems  
interaction, i.e transfer communications with consumer per level personal relationship

The expediency of building long-term relationships between enterprises and  
buyer, and exactly realization client-oriented strategies in within the framework  
marketing relations can be explained such advantages like :

increasing the number of repeat purchases; reduction of customer losses due to  
dissatisfaction; involvement new ones buyers;

increase productivity;

acceleration conclusion new ones products and decrease risks

So, as a modern paradigm of the theory and philosophy of marketing, marketing  
interaction emphasizes attention on created effective intersubjective communications,  
which contribute solution any economic tasks, including from tasks management  
intercompany communications

After all, in accordance to modern concepts co-competition in conditions  
globalization of the free market in its classical sense, wherever it takes place  
transactions on an alternative basis, is becoming less and less. Instead of him are  
coming markets from dominance on them corporations, which enough often go beyond  
the boundaries of one field. Under these conditions, the market participants are less  
powerful have to unite – otherwise they not will be able to resist the pressure of  
transnational corporations [446].

Awareness necessity such association translates market interaction in a different  
context, this becomes the first stage of impression marketing, which significantly  
changes the relationship between producers products and her consumers In accordance,  
it changes essence and principles marketing activities, affects on content marketing  
communications, causes the need to review the structure of marketing activities,  
developstool kit work with consumers in sphere creation and perception values,  
because it takes into account both rational and emotional advantages.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

As you know, any relationships and impressions are impossible without communication. Communication plays back important role in involvement and maintenance customers Apart from that advantages understanding and application theories communication and strategies marketing are pronounced. For example, relationship and trust obligations develop, When enterprises transfer valuable information, which refers to the efficiency of any of the partner's activity structures. Important also is that, what interaction helps development cooperation, and also solutioncommon problems Others methods communication, example electronic mail, telephone and fax, shared electronic databases, etc., are important and valuable ways exchange information But communication face to face raises understanding and helps in generation received results It is possible to summarize the factors of relationship marketing and impression marketing. We believe A successful marketing relationship is one in which all parties are looking win-win decisions with a long-term and trusting perspective, where are encouraged innovations and open solving problems But, despite the many advantages of creating marketing relationships and forming impressions , there are factors which directly affect their quality and durability , the main ones presented in table 6.

In modern economic conditions, the search for new ways is of particular importance for enterprises, including on the basis of a detailed analysis of modern currents and concepts of the formation of innovative development strategies of the studied enterprises, research and description of the processes of introducing innovations and methods of their generation within enterprises.

In order to improve the formation of a development strategy, the paper proposes a model of strategic management based on formation of competitive advantages and research of the elements of the basis of the formation of a competitive strategy. The proposed model allows you to take into account as many factors as possible that affect the process of strategy development and implementation, to reduce risks.

Table 6.

Factors impact on marketing relationships and impressions

Factors that contribute to the formation of relationships and positive impressions	Factors that oppose the formation of relationships and positive impressions
Taking into account the active unsatisfied needs of the management and the enterprises themselves, handling with new ones customers, as from old partners	Ignoring the active needs of consumers
Offering bigger quantity services, than the client wishes	Expectation solution problems
Development communication spheres	Reluctance perceive position partner, act on own discretion
Responsibility by allowed errors	Concentration on own benefits
Creation trusting relations	Absence community in actions
Foresight possible gaps	Reluctance recognize errors
Creation of common goals and desired result	Many unfulfilled promises

The basis of the proposed model is a thorough analysis of the activities of the studied enterprises, namely their attractiveness, strategic analysis. It is mandatory to take into account the factors of the external environment, the influence of which on the activity of the investigated enterprises is variable and unstable. The selection and evaluation of development indicators of the enterprises under study is of great importance. Their forecasting will make it possible to reasonably approach the choice of the development strategy of the enterprises under study.

At the planning stage of strategy implementation, it is necessary to carry out an analysis of active unsatisfied needs of consumers and partners, strategy planning using strategic maps, development of business programs for the activities of the studied enterprises and operational planning for the purpose of interrelationship of the development strategy of the studied enterprises and its production activities.

A rather difficult stage of strategy implementation is the management of strategic changes at the enterprise, namely: the introduction of quantitative and qualitative changes, overcoming resistance to changes, choosing the form of their implementation and the method of managing them in accordance with the development strategy.

So, as a modern paradigm of the theory and philosophy of marketing, marketing of impressions and interaction emphasizes the creation of effective inter-subject

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

communications that contribute to the solution of any economic tasks, including the tasks of managing inter-firm communications. After all, according to modern concepts of competition [455], in the conditions of globalization of the free market in its classical sense, where transactions would take place on an alternative basis, it becomes less and less. It is being replaced by markets dominated by corporations that quite often go beyond the boundaries of one industry. Under these conditions, less powerful market participants must unite - otherwise they will not be able to resist the pressure of multinational companies. Awareness of the need for such unification translates market interaction into a different context, which significantly changes the relationship between producers of products and their consumers. Accordingly, this changes the essence and principles of marketing activity, affects the content of marketing communications, necessitates the revision of the structure of marketing activities, develops the toolkit for working with consumers in the field of value creation and perception.

Impression marketing is a complex activity of the studied enterprises, aimed at establishing and developing long-term relations with various subjects of market relations. The purpose of such activities is to create common value and benefit all participants in the process. Such relations provide an increase in the efficiency of the functioning of the studied enterprises due to a number of benefits and directly affect its development, as well as contribute to the realization of certain long-term and short-term goals. At the same time, it is not advisable for all enterprises to focus on dynamic network interaction, which in the information economy is becoming increasingly widespread in all types of economic activity. For example, for mechanical engineering, in our opinion, stable networks can be a much more promising form of cooperation in the field of consumer value creation. After all, the activity of those machine-building enterprises that work in the market of manufacturers, in many cases, is distinguished by significant stability of partnership relations . Relationships with important customers, as well as with suppliers, are characterized by relative duration (on average 10-15 years). For such forms of partnership cooperation, relationship marketing becomes important.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Impression marketing is the construction of long-term mutually beneficial relationships with key partners with whom the company interacts in the market: consumers, suppliers, distributors with the aim of establishing long-term privileged relationships. Impression marketing should be based on agreements that are constantly made between parties over a long period of time. The main priority of impression marketing is the preservation and increase of clientele, which is achieved by the mutual benefit of long-term agreements. The main thing in this definition is the mutual benefit of deals, which makes it possible to continue them, maintaining relations between partners for a long time.

Analysis of the possibilities of the marketing concept allows us to conclude that it contributes to the formation of the competence of enterprises in the implementation of strategies for entering foreign markets due to the increase in the level of validity of decisions regarding the formation and implementation of their innovative and market potential. In the scientific literature, such principles of relationship marketing as the previous concept of impression marketing are distinguished, which can be suitable in the modern economy and management.

Orientation on long-term interaction and, as a result, on the preservation of consumers, and not on the attraction of new ones.

An economically justified approach to customer retention, which involves the retention of those customers (or segments) that bring the greatest profit.

The use of an extended marketing complex, since the "4P" complex is not enough to form a long-term relationship with the consumer [457].

Thanks to impression marketing, purposeful innovative development of partners is possible - especially in the technological context (both in terms of the development of technologies for creating consumer values, and in terms of technologies for their effective positioning on the market). After all, an active exchange of information provides much better conditions between partners for identifying their strengths and weaknesses and determining their impact on joint activities. And this should be reflected in the decisions regarding the development of the innovative potential of each partner interaction participant - depending on what kind of strategies are chosen by its

management to ensure positive dynamics in a specific market context [452].

It seems legitimate to suggest that the innovative potential of any researched enterprise should be considered from the standpoint of both a strategic and an operational tactical nature [454].

We note that impression marketing should also be aimed at researching the market structure in order to identify free segments and additional product sales opportunities. In this case, an integrated model of the enterprise's market activity is necessary. Among the main tasks of realizing the market potential of the studied enterprises in the marketing of impressions is the satisfaction of the specifics of consumer demand and overcoming market competition.

At the same time, the main result of the market potential of the studied enterprises is the identification of target segments, as well as providing them with appropriate marketing complexes and product sales strategies. Thus, segmentation in the realization of market potential plays a dual role: on the one hand, it acts as a strategy for the purpose of concentrating resources and their effective use, on the other hand, it forms an algorithm for improving the analysis and information transparency of the market.

For the purpose of segmentation, the market is divided into four main groups of subjects of interaction of the studied enterprises [460]:

suppliers, as a source of ensuring the economic activity of the studied enterprises;

consumers, as the basis of unsatisfied market demand;

counterparties, from the partner position of promoting goods to the market;

competitors, as alternative options for meeting demand on the market.

In the conditions of the business network, the realization of the market potential of enterprises is carried out by reformatting a part of the external market into an internal network based on the application of competition tools, unique organization and synergistic opportunities.

However, it is important to cooperate not with market outsiders, who cannot add anything new to the existing capabilities of the enterprises under study, but with



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

leaders, especially technological ones, using their advantages and avoiding disadvantages. These can also be foreign partners who already have quite strong positions in the markets of their countries, but are looking for opportunities to optimize business at the expense of the resource capabilities of other enterprises [463].

It is extremely important in the process of discussing partnership interaction to highlight those components of the partner's activities that expand the market opportunities of the enterprises under study, strengthen their ability to establish themselves on the market, thereby improving the structure of innovative potential in this model of cooperation. That is, in the context of entering the partner network, it is necessary to correctly place the emphasis - what the company can gain from such interaction and how beneficial it is in strategic terms. It is one thing if the management of the investigated enterprises does not see opportunities in the future to work independently, since it cannot acquire the necessary competencies to enter a new market. And it is a completely different matter - if this partnership can ensure the acquisition of work experience in a new market, will make it possible to improve the innovative component of activity and, as a result, contribute to the development of those components of innovative potential that are key to winning the trust of consumers in this market [461].

To solve this task, it is necessary to use the capabilities of information technologies - and not only in terms of obtaining reliable and complete information about a potential partner, but also in order to form one's own positive image, which will allow strengthening the negotiating position when determining the conditions of possible cooperation. It is obvious that this requires appropriate information support, which should provide comprehensive information about the specifics of work in other markets. In the process of establishing a strategic partnership, it is necessary to preliminarily agree on a range of issues that require information transparency for all participants - in order to assess the profitability of such a partnership [462].

Sales policy is a set of interconnected elements of sales activities aimed at meeting the needs of consumers by optimally using the sales potential of the enterprises under study and ensuring sales efficiency on this basis [460].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Sales problems of the investigated enterprises must be solved during the development of the marketing policy. It is at this stage that a decision should be made regarding the choice of sales markets, sales methods and its stimulation. The development of the sales policy of the investigated enterprises involves the determination of priority directions, means and methods necessary for the activation of sales.

The development of the sales policy of the investigated enterprises should be based on the results of the analysis of the existing sales system. Moreover, it is advisable to carry out this analysis not only by quantitative indicators, but also by qualitative indicators: the level of service, customer satisfaction and loyalty, the effectiveness of communication policy, the correctness of the selection of market segments, the effectiveness of the work of sales personnel, etc. [459].

The choice of methods of interaction with buyers and their improvement is of particular importance in the formation of the sales policy of the enterprises under study. At the same time, it is necessary to determine the size and structure of costs for customer service, for the purchase of necessary equipment, personnel training, etc. [460].

The development of an effective competitive strategy is the key to the successful operation of the studied enterprises on the market.

The lack of a balanced strategy can lead to an unstable supply structure due to the influence of random or current factors, loss of control over the competitiveness and commercial effectiveness of products [457].

In such cases, current marketing decisions are often based solely on intuition, and not on a rational calculation that takes into account the long-term goals of the enterprises under study, as well as its overall strategy. On the contrary, a well-thought-out competitive strategy not only makes it possible to optimize the process of updating the offer, but also serves for the company's management as a kind of indicator of the direction of actions capable of correcting current decisions.

The organization of measures to evaluate competitive marketing strategies of the studied enterprises includes [456]: development of a system of goals in the field of

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

sales; selection of the target market; choice of sales methods; development of sales strategy; determining the place, time and method of entering the market; development of sales promotion measures and determination of the list of additional services.

A competitive marketing strategy is necessary for enterprises to take leading positions in the industry, master new directions, increase production volumes and conquer the world market - without a strategy, one cannot do.

Increasing competitiveness is an important point of marketing strategy. For this, it is necessary to define and reveal the competitive advantages of the firm.

The need to identify and preserve the competitive advantages of machine-building enterprises that want to work effectively in the long term is essential. It is competitive advantages that determine the opportunity to take a leading position in the market.

First, it is necessary to determine the most complete list of competitive advantages of the object of assessment (table 7).

To increase the effectiveness of the assessment, we suggest grouping them according to one of the following characteristics:

1. By source of origin:

internal competitive advantages;

external competitive advantages.

2. According to the term of validity:

strategic (long-term) competitive advantages;

current competitive advantages.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Table 7.

Types of competitive advantages

The source of the origin of competitive advantage	Type of competitive advantages	Competitive advantage	Validity period
1	2	3	4
Internal	Technology	Innovativeness	Long-term/strategic
		Energy intensity	Long-term/strategic
		Resource intensity	Long-term/strategic
		Cost	Medium-term/strategic
		Labor intensity	Long-term/strategic
	Personnel	Qualification	Medium-term/strategic
		Fluidity	Medium-term/strategic
		Age structure	Medium-term/strategic
		Loyalty of staff	Long-term/strategic
	Finances	Profitability	Medium-term/strategic
		Access to credit and investment resources	Long-term/strategic
		Financial stability, solvency	Medium-term/strategic
		Liquidity	Medium-term/strategic
		Quality of financial management	Long-term/strategic
	Marketing	Quality and level of marketing management	Long-term/strategic
		Availability of a marketing research system	Medium-term/strategic
		Sales system	Long-term/strategic
		Marketing communication policy	Medium-term/strategic
		Presence of brands, trademarks	Long-term/strategic
	Organization of management	Professionalism of managers	Long-term/strategic
		The level of interaction and integration of various functional divisions	Medium-term/strategic
		Availability of logistics	Medium-term/strategic
		Organizational culture	Medium-term/strategic
		Effectiveness of the planning system	Medium-term/strategic

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

1	2	3	4
External	Consumers	Market share	Medium-term/strategic
		Differentiation of consumers	Long-term/strategic
		Availability of consumers	Medium-term/strategic
	Competitors	Market share	Medium-term/strategic
		Pricing policy	Medium-term/strategic
		Quality of goods	Long-term/strategic
		Representation of competitors in trade networks	Medium-term/strategic
		Marketing communication policy of competitors	Short-term/current
		Production potential of competitors	Long-term/strategic
		The possibility of lobbying interests	Long-term/strategic
		Reputation	Medium-term/strategic
		Availability of brands	Long-term/strategic
		Suppliers	Number of suppliers
	Supplier prices		Medium-term/strategic
	Terms of payment		Short-term/current
	Remoteness of suppliers		Medium-term/strategic
	Assortment of goods and services		Medium-term/strategic
	Quality of goods and services offered		Medium-term/strategic
	Intermediaries	Availability of a sufficient number of intermediaries	Medium-term/strategic
		Infrastructure of intermediaries	Medium-term/strategic
		Terms of cooperation	Medium-term/strategic
		Experience in the market	Medium-term/strategic
	Contact audiences	Accessibility	Medium-term/strategic
		Cost of one contact	Short-term/current
		Homogeneity of contact audiences	Long-term/strategic

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Within each of the selected groups, the main types of competitive advantages that will be analyzed should be determined: technical and technological; personnel; administrative; financial; marketing; benefits to consumers; actions in relation to competitors; supply advantages; advantages over intermediaries; advantages in contact audiences, etc. The development of the theory and practice of managing competitive advantages made it possible to choose among many alternative methods of assessing competitiveness [444, 458, 459]. Regardless of the object evaluation method, it is determined on the basis of an analysis of competitive advantages. There are different approaches to determining their list. So, it is proposed to estimate the market share controlled by the firm; indicators of innovative activity of the firm; indicators of the company's production activity; marketing activity; foreign economic relations; financial indicators [444], or to single out indicators that characterize economic parameters, the state and use of living labor, and normative parameters [462].

Within the specified types of competitive advantages, those specific to a specific enterprise are distinguished. Typical competitive advantages of the investigated machine-building enterprises are presented in the table 8.

Table 8.  
Typical competitive advantages of companies under investigation

The source of the origin of competitive advantage	Type of competitive advantages	Competitive advantage
Internal	Technology	Innovativeness
		Cost
	Personnel	Qualification
		Loyalty of staff
	Finances	Profitability
		Financial stability, solvency
	Marketing	Quality and level of marketing management
Marketing communication policy		
Organization of management	The level of interaction and integration of various functional divisions	
	Effectiveness of the planning system	
External	Consumers	Market share
		Differentiation of consumers
	Competitors	Pricing policy
		Production potential
Suppliers	Supplier prices	
	Assortment of goods and services	
	Quality of goods and services	
Intermediaries	Terms of cooperation	
	Infrastructure of intermediaries	

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Evaluation of competitive advantages was carried out for the investigated enterprises using the method of expert evaluations. The main partners of the enterprises and independent scientific experts acted as experts. The Delphi method was used to calculate the importance of competitive advantages that affect the system's efficiency.

We will rank based on the received expert evaluations. The analysis of internal sources of competitive advantages is presented in table 9.

Table 9.

Analysis of internal competitive advantages by types using the Delphi method

Experts	Partial criteria										$\Sigma$
	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	
1	6	6	7	5	8	6	8	6	6	7	
2	6	7	8	7	6	7	7	6	8	9	
3	9	4	9	5	6	6	8	5	7	4	
4	8	5	8	4	6	9	6	9	5	7	
5	6	6	5	7	7	6	6	6	5	7	
Mi	5.19	4.14	5.54	4.13	4.83	5.06	5.18	4.74	5	5.04	
Ri	2	9	1	10	7	4	3	8	6	5	
$\lambda$	0.16	0.03	0.18	0.01	0.07	0.12	0.14	0.05	0.09	0.10	1

Similarly, the ranking of external types of competitive advantages of machine-building enterprises was carried out (table 10).

Table 10.

Analysis of external competitive advantages by types using the Delphi method

Experts	Partial criteria									$\Sigma$
	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	
1	6	8	4	7	5	5	6	6	6	
2	4	7	5	6	4	3	7	5	4	
3	7	6	4	6	8	6	6	7	3	
4	5	6	2	4	2	7	5	4	5	
5	7	5	4	5	5	6	6	5	3	
Mi	4,728	5,459	3,265	4,759	3,971	4,349	5,094	4,518	3,564	
Ri	4	1	8	3	7	6	2	5	9	
$\lambda$	0.13	0.2	0.04	0.15	0.06	0.08	0.17	0.11	0.02	1

The results of the method of expert evaluations are presented in the table. 11.

Ranking of competitive advantages of the studied enterprises

Internal		External	
Rank	advantage	Rank	advantage
1	Personnel qualifications	1	Differentiation of consumers
2	Innovative technologies	2	Production potential of competitors
3	Quality of marketing management	3	Quality of goods and services
4	Financial stability, solvency	4	Consumer market share
5	Effectiveness of the planning system	5	Terms of cooperation with intermediaries
6	Interaction and integration of different divisions	6	Assortment of goods and services
7	Profitability	7	Supplier prices
8	Marketing communication policy	8	Pricing policy of competitors
9	Cost	9	Infrastructure of intermediaries
10	Loyalty of staff		

According to the results of calculations, it is possible to rank internal competitive advantages according to their importance. The experts noted the qualification of personnel as an important factor, which is an important link for the quality performance of employees' duties, as well as the innovativeness of technologies that significantly improve conditions or the product itself. The next competitive advantage is the quality and level of marketing management of the enterprise, which establishes a connection with the consumer of importance. Next, financial stability, solvency, i.e. profitable activity of the enterprises under study. The fifth indicator is the efficiency of the planning system for the successful organization of the work of the investigated enterprises. The next level of interaction and integration of various functional divisions, next in rank is profitability, marketing communication policy, cost and staff loyalty.

To check the consistency of experts' opinions on internal competitive advantages, we will calculate the concordance coefficient. The general formula for calculating the concordance ratio:

$$w = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2 (m^3 - m)} \quad (1)$$



METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

where n is the number of experts;

m is the number of possible assessment options;

$\Delta$  is the deviation from the average sum of ranks.

The average sum of ranks  $(\bar{\sum p})$  is calculated according to the following formula:

$$(\bar{\sum p}) = n \times (m + 1) / 2 \quad (2)$$

The average sum of ranks:

$$\sum p = 5 \times \frac{10+1}{2} = 27,5$$

The results of the calculations are entered in the table. 12.

Table 12.

Determination of the average sum of ranks and squared deviations of the sum  
of ranks from the average sum

Experts	Factors										$\Sigma$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	3	3	3	6	5	8.5	8.5	10	7	
2	1.5	1.5	4	6	3	8	7	7	9.5	9.5	
3	2	3	1	4	6	5	7	8	9	10	
4	3	1	2	4	5	6.5	6.5	8	10	9	
5	5.5	3	8.5	3.5	5	8.5	5	8.5	4	2	
r.j	13	11.5	18.5	20.5	25	33	34	40	42.5	37.5	275
d	-14.55	-16	-9.05	-7.05	-2.5	5.45	6.45	12.4	14.9	9.95	27.5
d <sup>2</sup>	211.7	257	81.9	49.7	6.5	29.7	41.6	155	223	99	1156

Concordance factor:

$$W_k = \frac{12 \times 1156,2}{5^2 \times (10^3 - 10)} = 0,56$$

coefficient varies in the range  $0 < W < 1$ , where 0 is complete inconsistency, 1 is complete unanimity.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Therefore, after calculating the concordance coefficients for different coefficients, it can be concluded that the agreement of experts' opinions is satisfactory, and therefore, the results of the expert study are correct.

According to the results of calculations of external competitive advantages, the experts paid the main attention to indicators such as the differentiation of consumers, the quality of goods and services offered, and the production potential of competitors. Next, the market share of consumers, conditions of cooperation with intermediaries. The assortment of goods and services, the prices of suppliers and the price policy of competitors took an important place. With regard to the infrastructure of intermediaries, it has the lowest rank in terms of importance.

Among the types of competitive advantages, the innovativeness of technologies is highlighted, the leading role of stimulating the development of the studied enterprises and the qualification of personnel are highlighted .

The harmonious evolutionary development of heavy engineering is hindered by a number of problems, the main of which are the problem of equipment obsolescence and the environmental problem. The state's regional policy on heavy engineering is aimed at overcoming these problems and developing a strategy for the further development of the industry.

In order to remain competitive on the world market, it is necessary to constantly develop. Of course, first of all, it is necessary to improve the quality of manufactured products, to introduce new technologies. How difficult it is to keep up with the times and be in demand in an incredibly competitive global environment.

The enterprise has production potential and a scientific and experimental base, which in terms of equipment is one of the best in Europe, which allows to manufacture turbines at a competitive level.

Designers of enterprises constantly used the latest technologies, their inventions qualitatively exceeded foreign analogues, which required innovative equipment. by introducing new technologies, developing and launching new products, improving the quality of service.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Therefore, it is possible to draw conclusions about the need to develop the latest technologies to improve the consumer properties of products, which will ensure their high quality, and also allow to rationally form the expansion of exports.

From a practical point of view, we offer the following recommendations for solving current problems:

Provide marketing services with regular access to reporting and planning information on the costs of commodity products, as well as to the plan of cash payments and receipts.

To organize groups from among the competent employees available at enterprises, which could become the basis for departments, centrally dealing with the problem of effective use of temporarily free funds, including for production purposes, to ensure financing of the development and production of new products.

To include in the list of functions of marketing services the organization and ensuring the comparative efficiency of purchases of the necessary equipment, raw materials and materials.

To teach all employees of marketing services the basics of the strategy of the companies under study in the short and long term.

For the purpose of intensifying business and economic research, by order, marketing services must be obliged to concentrate the information available and received by the enterprise. To oblige other departments of the investigated enterprises to contribute to the marketing services in achieving this goal.

Develop a system of regular reporting of marketing services.

Develop a system of rewarding employees of marketing services who come up with proposals for optimizing marketing activities at the enterprise

Therefore, for the development of the studied machine-building enterprises, it is necessary to pay attention to such competitive advantages as: profitability, innovative technologies and qualified personnel.

The following conclusions can be drawn on the basis of the conducted research. The theoretical foundations of the formation of the competitive marketing strategy of the studied enterprises are summarized. The existing points of view on the definition

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

of the essence of the concept of "competitive marketing strategy" are given, which allowed us to conclude that a competitive marketing strategy is a long-term oriented model of marketing activity, which contains a set of marketing tools that are constantly adjusted under the influence of changes in the external and internal environments, make it possible achieve the set marketing goals and contribute to the formation of competitive advantages based on taking into account the active unsatisfied needs of consumers and partners and the capabilities and unique achievements and features of the enterprise that can cause positive impressions from cooperation with the enterprise.

The existence of many different approaches to the interpretation of the definition of "marketing strategy" among both foreign and domestic authors is presented, including philosophical, programmatic, organizational, target, resource and structural.

For effective enterprise management, the process of developing a competitive marketing strategy was considered.

After analyzing the theoretical and methodological aspects of the classification of competitive marketing strategies, it was found that the most relevant classification features are: the term of strategy development and implementation, the position of the studied enterprises on the market, the state of market demand, the general economic condition of the studied enterprises, the ratio of the relative market share of the studied enterprises and the rate of market growth sales

The analysis of competitive marketing strategies of the investigated industrial enterprises using the example of machine-building companies revealed that the basis of a competitive marketing strategy is the improvement of long-term relationships. Relationship marketing and impression marketing as its derivative are aimed at increasing profitability based on the use of relationships, taking into account the active unsatisfied needs of consumers and partners. Proposals for strategic management of the development of the studied machine-building enterprises are presented, which will allow to develop and implement a strategy with minimal risks. Typical competitive advantages of machine-building enterprises are highlighted. Based on this, the Delphi method of expert evaluations was applied, with the help of which the existing competitive advantages were ranked according to their importance. Measures are

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

proposed for the development of the studied enterprises in the conditions of the economy of impressions on the basis of such an identified competitive advantage as " technological innovation ". Its implementation will enable industrial enterprises to ensure profit maximization and occupy a significant place in the machine-building market.

## 9.2 Маркетингові дослідження ринку банківських послуг в Україні

Одним з чотирьох основних елементів комплексу маркетингу будь-якого підприємства, зокрема банківської установи, є просування «товару», тобто створення та підтримання постійних зав'язків підприємства з ринком для інформації, переконання та нагадування про свою діяльність з метою активізації продажу товару та формування позитивного образу (іміджу) на ринку. Таким чином, в основі стимулювання збуту лежить процес комунікаційних зав'язків банку з ринком, які виражаються в тому, що банк спрямовує на ринок свої продукти та інформацію про них, ринок повертає банку гроші за реалізовані продукти та інформацію про те, як продукт був прийнятий ринком.

Варто зауважити, що вплив багатьох факторів (як-то загострення конкуренції, викликане падінням прибутковості банківських операцій; зменшення ємності фінансового ринку тощо) можна спостерігати зараз у фінансово-банківській сфері, тому формування відповідної комунікаційної політики банку набуває особливої актуальності.

Результати аналізу ринку банківських послуг свідчать, що з початку 2021 року кількість банків в Україні скоротилася до 71 (мінус два банки порівняно з 2020 роком). Держбанки продовжують домінувати на ринку, але їх частка в чистих активах стала менше половини (47,5%). Водночас приватні та іноземні банки продовжили збільшувати частку чистих активів та коштів населення: до 52,5% та 43,1% відповідно. Основними джерелами фінансування банківської системи залишаються кошти суб'єктів господарювання (43%) та фізичних осіб (41%). Спостерігається значне надходження гривневих ресурсів фізичних осіб до банківської системи (рис. 1) [464].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT



Рис. 1. Розподіл вкладів фізичних осіб, 2019 р. (100%)

Прискорення інфляції у 2021 році та зростання девальваційних очікувань призвели до уповільнення надходження коштів на вимогу з II півріччя 2021 року (листопад до червня – 105,0%) та скорочення строкових депозитів (листопад до червня – 98,5%).

Втім, високий рівень ліквідності банківської системи обмежував стимули банків підвищувати депозитні ставки навіть за умов поступового підвищення облікової ставки Національним банком. У результаті протягом року ставки за депозитами в гривні залишалися на одному рівні. При цьому ставки за депозитами в іноземній валюті часто не перевищували 1% річних, що призвело до зниження доларизації депозитів до найнижчого рівня за останні 20 років (близько 35%). Також зросли кошти суб'єктів господарювання (на рівні близько 10% р/р).

Стрімке відновлення кредитування корпоративного сектору у 2021 році (рис. 2) відображає зростання виробництва та реалізації бізнесу, позитивний вплив реалізації державних інфраструктурних проектів та програми «Доступні кредити 5-7-9%» [465].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

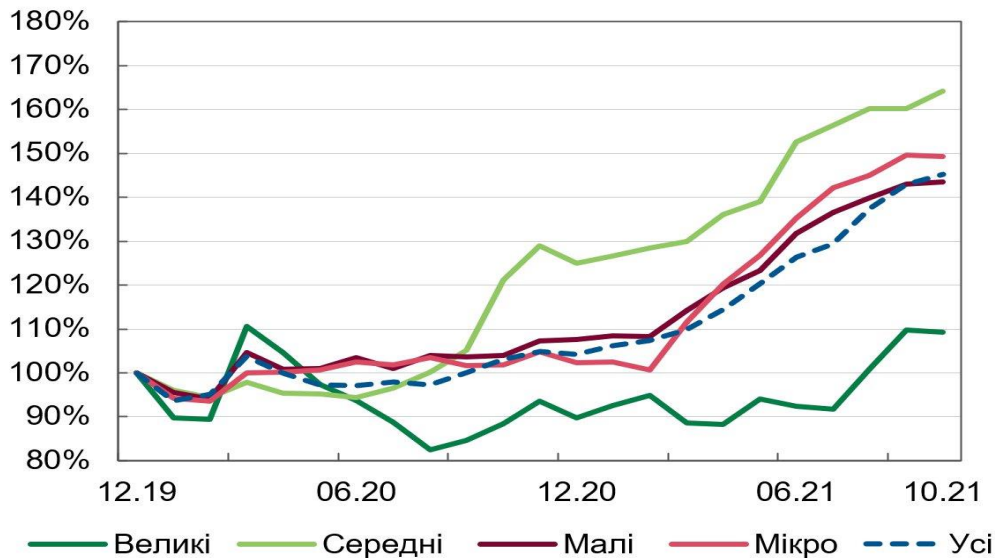


Рис. 2. Чисті гривневі кредити суб'єктам господарювання за розміром підприємств, грудень 2019 р. (100%)

Це також свідчить про поступове адаптування галузі до ведення бізнесу в умовах карантинних обмежень. Пожвавленню кредитування сприяла реалізація програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка забезпечила надання близько чверті нових чистих гривневих кредитів. При цьому роль кредитів у фінансуванні інвестиційних проектів залишається низькою (менше 5%), а значна частина кредитів надавалася на поповнення обігових коштів.

Загалом частка робочих кредитів у ВВП залишається на рівні близько 14% (найнижча серед країн ЄС).

Банки також відновили докризові ставки за кредитами на рівні понад 30% р/р (рис. 3). Абсолютну більшість у кредитному портфелі фізичних осіб складають беззаставні кредити. Незважаючи на динамічне відносне зростання кредитів на нерухомість (57% р/р за 10 місяців 2021 року), частка іпотечних кредитів у загальному портфелі становить лише 7%, а по відношенню до ВВП – менше 1%, що є найнижчим рівнем серед країн ЄС [465].



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

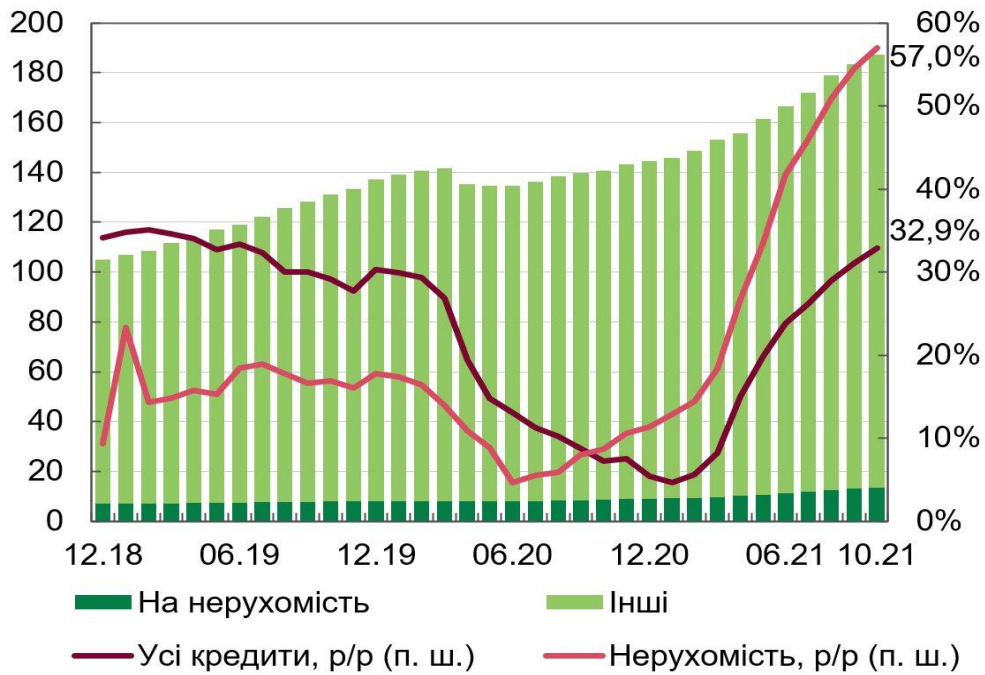


Рис. 3. Обсяги чистих гривневих кредитів фізичним особам, млрд грн.

Оскільки попит на споживчі кредити не чутливий до зміни їх ринкової вартості (суми наданих кредитів зазвичай незначні відносно доходів позичальників), ефективні ставки за споживчими кредитами залишаються високими (понад 30%) і не чутливі до змін ставки дисконту.

Динамічному зростанню іпотечного кредитування сприяла програма «Доступна іпотека», що дозволило здешевити такі кредити для позичальників. Водночас через низький рівень захисту прав кредиторів та інвесторів його позитивний внесок у відновлення іпотечного кредитування склав лише близько 15% (частка від загальної кількості наданих іпотечних кредитів). Загалом сегмент іпотечного кредитування наразі зберігає значний потенціал для динамічного зростання.

Відновлення кредитування, збереження низької вартості фондуювання протягом 2021 року, відсутність значних відрахувань у резерви та збільшення обсягів банківських операцій сприяли перевищенню прибутку банків докризового рівня та досягнення його історичного максимуму (понад 50 млрд. грн. за 9 місяців 2021 року). Так, у третьому кварталі 2021 року зростання чистого процентного та комісійного доходу становило 44% та 29% відповідно.

Близько 20% операційного доходу банків формують інвестиції в депозитні сертифікати (ДДС) НБУ та ОВДП [465].

Високий рівень накопичення банківських коштів у депозитних сертифікатах НБУ дозволяє банкам отримувати пасивний дохід за ставкою, що дорівнює обліковій ставці. У 2021 році середньомісячний залишок коштів банків у депозитних сертифікатах становив 150 млрд. грн, що формує близько 10% процентних доходів банків. Для порівняння: у Польщі відповідна частка процентних доходів становить 2,5%.

При цьому роздрібний кредитний портфель банків (частка якого в активах становить близько 10%) генерує приблизно 35% процентних доходів банків. Враховуючи те, що «чиста процентна маржа поступово скорочується» (рис. 4), конкуренція між банками в різних секторах і між різними продуктами почне зростати, що має позитивно вплинути на якість банківських послуг і відновлення кредитування [465].

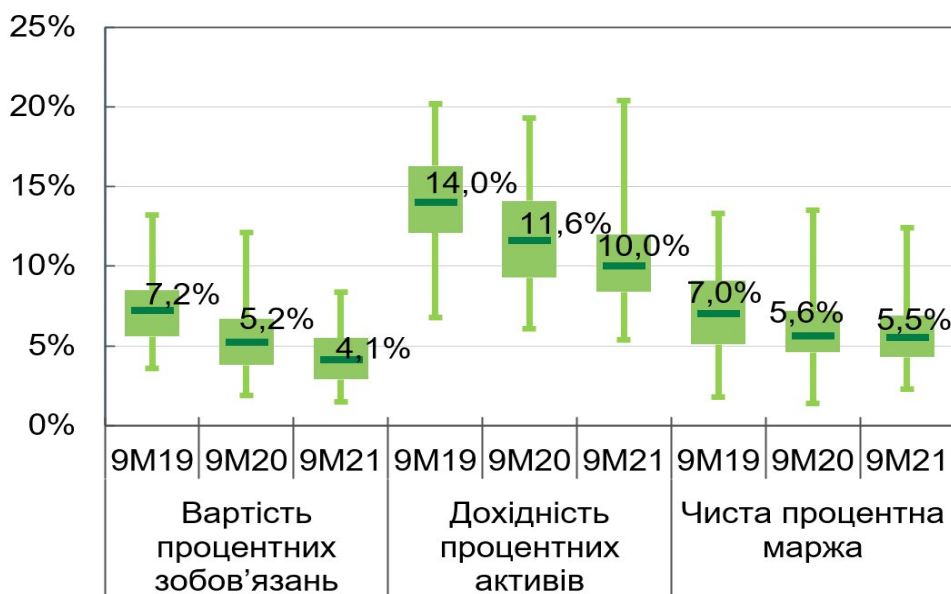


Рис. 4. Прибутковість активів та вартість зобов'язань, а також чиста процентна маржа, % річних

Загалом у 2021 році банківська система залишалася стабільною, ліквідною та високоприбутковою. Однак її роль як інституту фінансового посередництва слід посилити та зробити більш ефективною. НБУ, на нашу думку, має розробити

свій інструментарій у рамках режиму таргетування інфляції, щоб стимулювати банки активізувати кредитування.

Втім, успіхи банків у 2021 році неможливо просто екстраполювати на майбутнє. Довгостроковий успіх банківського бізнесу залежить від кількох факторів, а саме:

- наскільки бізнес-моделі банків та інвестиції в цифровізацію, продукти, персонал будуть ефективними в мінливих умовах;

- незалежність НБУ та його готовність переглядати підходи до регулювання для забезпечення необхідних структурних змін в економіці та структурі кредиту;

- наскільки банки готові вирішувати такі завдання, як сприяння стійкості енергетичного переходу, стабільному розвитку малого та середнього підприємництва, підвищенню ефективності інвестицій в економіку;

- те, що банківський ринок потребує поведінкового перезавантаження, тобто курсу на відповідальне та чесне ведення бізнесу, особливо з роздрібними клієнтами, адже це дуже важливо для збереження довіри на фінансовому ринку.

Враховуючи вищенаведене, спробуємо екстраполювати на майбутнє перспективи діяльності АТ «Універсал Банк» на вітчизняному ринку банківських послуг.

Для цього розглянемо зовнішнє маркетингове середовище АТ «Універсал Банк», яке включає, елементи що знаходяться поза межами компанії, але які на неї істотно впливають: конкурентів, ресурси, технології, економічні умови. Зовнішнє середовище компанії зазвичай поділяють на два рівні: загальне середовище та середовище завдань.

*Загальне середовище (дальше оточення)* є зовнішнім шаром різноманітних елементів, які здійснюють опосередкований вплив на підприємство. Воно включає соціальні, демографічні та економічні чинники. Такі події не впливають на діяльність компанії безпосередньо, але так чи інакше впливають на функціонування всіх учасників того чи іншого ринку.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

*Середовище завдань (ближнє оточення), у якому безпосередньо оперує компанія, впливає на більшість її повсякденних функцій, що безпосередньо пов'язані з основними видами діяльності (конкуренти, постачальники і споживачі). У ньому головним чином аналізується ближнє оточення чи галузь, у якій функціонує компанія.*

На практиці аналіз зовнішнього середовища може проводитися на основі даних маркетингових досліджень, аналітичної, статистичної та іншої інформації (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Універсал Банк»  
За підсумками проведеного аналізу можна дійти висновку, що АТ

Законодавча/політична: 1. податкове законодавство; 2. державна підтримка.		Економічна: - пошук шляхів виходу із кризи; - прогрес економіки України; - стабілізація кредитної політики; - зростання ролі українських банків у світовій банківській сфері.	
Соціокультурна: - підтримка спорту; - виділення коштів для створення комфортних умов життя вихованців дитячих будинків та інтернатів; - освіта благодійних фондів.	Конкуренти: - Ощадбанк; - Південний; - Приватбанк; - Таскомбанк; - Укрсіббанк; - Юнекс Банк; - Райффайзенбанк.	Споживачі: - комерційні та некомерційні організації; - населення; - банки.	Технологічна: - використання нових підходів до кредитної політики; - можливість переходу від кредиту у валюті до кредиту у гривні.
	Постачальники: - НБУ.	Ринок праці: усі регіони України. - гарні умови праці; - кар'єрний ріст - привабливий для випускників вузів.	
Міжнародна: - центральне відділення у Києві; - філії по всій Україні.			

«Універсал Банк» займає стійке становище в Україні. Він є одним із найбільших кредиторів як юридичних, так і фізичних осіб, має широку мережу філій по всій країні, бере активну участь у пошуку проблем виходу з кризи.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Мікросередовище організації надає постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Вивчення середовища спрямоване на з'ясування того, якими сильними та слабкими сторонами володіє організація.

На практиці аналіз мікросередовища компанії може відбуватися шляхом вивчення її звітності або анкетування ключових працівників (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз мікросередовища АТ «Універсал Банк»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Розташування	Головна організація АТ "Універсалбанк" розташована в Києві. Банк має широку мережу філій по всій Україні.	
2. Основні фонди	Всього у банку: 21 філія; 438 точок продажу; 4000 банкоматів; 1562 платіжні термінали.	
3. Персонал банку	В АТ "Універсал Банку" працює професійний колектив. Керівники мають великий досвід у банківській діяльності.	За відгуками клієнтів сьогодні існує безліч недоліків. Наприклад, часто непрацюючі платіжні термінали, неввічливе ставлення до клієнтів.
4. Матеріально-технічне забезпечення	Матеріально-технічне постачання АТ «Універсал Банку» є досить ефективним, оскільки за останні роки ми бачимо збільшення обсягів наданих банківських послуг, а також послуг із зберігання вкладів.	
5. Організація банківської діяльності	Банк стежить за новими тенденціями в банківській сфері та змінними умовами економіки, що дозволяє йому підвищувати якість послуг, що надаються.	Мале використання інновацій у своїй діяльності; недостатня реалізація нових банківських продуктів.
6. Маркетинг та продаж	Практично вся маркетингова діяльність організації спрямована на підтримку іміджу.	Недостатньо уваги приділяється рекламі залучення нових клієнтів.
7. Організаційна структура	В «Універсал Банку» використовується дивізіональна організаційна структура з поділом у регіонах. У масштабі окремої філії використовується лінійно-функціональна структура.	Масштабність, громіздкість структури. Неможливість приймати оперативні рішення у філіях.

1	2	3
8. Успіхи	У 2017 році установа за версією бізнес-порталу Mind увійшла в топ-25 рейтингу життєздатних банків України. У квітні 2018 року по версії журналу «Бізнес» банк увійшов в топ-5 в номінації «Вибір населення». У липні 2018 року банк удостоївся найвищої оцінки по надійності банківських депозитів, присвоєної агентством «Кредит-Рейтинг».	Відсутність ефективної рекламної політики, ринкова частка менша ніж у конкурентів.
9. Фінансово-економічне забезпечення	Статутний капітал банку складає 3,102 млрд грн. Установа є членом Фонду гарантування вкладів.	
10. Стратегічні пріоритети "Універсал Банку"	Комунікаційна стратегія банку націлена на задоволення потреб клієнтів і партнерів в інформації про діяльність банку.	
11. Чинники, які потенційно здатні погіршити становище «Універсал Банку» на ринку	- зміна банківського та податкового законодавства, що погіршує економічне становище банку; - політичні рішення, створені задля укрупнення учасників банківської системи України; - ризики запровадження заходів наглядового реагування (санкцій) щодо банку із боку НБУ; - посилення конкуренції у регіоні присутності банку; - економічний спад у розвитку підприємств та організацій, і як наслідок, можливе погіршення якості кредитного портфеля.	
12. Загрози	висока конкуренція; зниження економічної активності основних клієнтів; зростання інфляції та процентних ставок.	
13. Можливості	зниження рівня податкового навантаження; розширення ринку споживчих кредитів; збільшення кредитування юр. осіб за рахунок зростання інвестиційної активності підприємств.	

Аналіз показав, що мікросередовище АТ «Універсал Банк» досить розвинуте, як у будь-якого розвиненого банку.

Результати аналізу макросередовища (або PEST- аналіз) представлено у табл. 3.

PEST-аналіз АТ «Універсал Банк»

Р-політичні	Е-економічні
1. Підтримка банківської діяльності з боку держави 2. Нестабільна політична ситуація у державі 3. Воєнне загострення відносин з РФ	1. Плаваючий курс валюти 2. Рівень інфляції регулюється державою 3. Ціни на комунальні послуги нестабільні
S-соціальні	T-технологічні
1. Спостерігається відтік чисельності населення, які користуються послугами банку 2. Нестабільна динаміка попиту послуг банку за певних умов	1. Автоматизація банківського процесу, що сприяє прискоренню продажу банківських послуг 2. Можливість швидко та якісно проводити передпродажне та післяпродажне сервісне обслуговування за допомогою новітніх програмних продуктів

Результати дослідження свідчать, що політика держави значно впливає на діяльність досліджуваного банку, адже воєнне загострення відносин з РФ створює певні складнощі.

Нестабільна ситуація в економіці нашої країни негативно позначилася на курсах валют та бажанні клієнтів банку користуватися валютними кредитами, здійснювати обмін валют, побоюючись зростання відсоткових ставок та цін за обслуговування кредитних карток.

Однак є і позитивні зрушення, дедалі більша кількість населення стає лояльною до депозитної політики банку та його продуктів, а нові технології обслуговування, що застосовуються в банку, прискорюють і підвищують якість операцій, що проводяться.

Економіка поки що не може подолати період стагнації та увійти в режим сталого зростання. Зміна курсу валют впливає на ставки банку під час відкриття та закриття вкладу. Зміни ринків акцій та облігацій (зліт та падіння) також впливають на діяльність банку.

Насамперед, зросли тарифи на послуги населенню, ціни на непродовольчі та продовольчі товари. Серед платних послуг населенню зросли тарифи на послуги пасажирського транспорту, установ культури, зв'язку, житлово-

комунальні послуги, медичні послуги. Рівень інфляції впливає на ставки вкладів, і навіть на тарифи банку з різних послуг.

Зміна потреб кінцевого клієнта сильно впливає на розвиток, адже за таких мінливих умов необхідно постійно вигадувати нові тарифи, вклади та інші банківські послуги.

Економічна ситуація, що склалася, не становить сильної загрози розвитку банківської системи в Україні, але, в той же час, вимагає постійного аналізу з боку банку. Загрозу можуть становити безліч економічних чинників (тобто їх зміни), які потребують постійної оцінки з боку банку.

Зміна законодавства у соціальній сфері, зокрема дозвіл переводити пенсію до недержавних фондів призвело до того, що в АТ «Універсал Банк» було створено продукти, як-то недержавний пенсійний фонд та різні вклади спеціально для пенсіонерів.

За останні роки відбулися суттєві зміни у базових цінностях населення: пішли взаємодопомога, взаємовиручка, люди перестали думати про інших, стали більш замкненими та закритими. Тож споживчі переваги впливають безпосередньо на послуги банків, тому в мінливих умовах необхідно вигадувати нові продукти та послуги.

Отже, сучасні технології розвиваються дуже швидко. Необхідно формувати комунікаційну політику із застосуванням всіх можливих інструментів з точки зору їх прибутковості, що дозволить обирати найбільш перспективні напрямки розвитку, якими має йти АТ «Універсал Банк».



DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.10.1

### **10.1 Efficiency of the use of tourist and recreational potential in the Lviv region**

Tourism and recreation potential is the natural, cultural and social resources that can be used to develop tourism and recreation activities in a particular area. This potential includes picturesque landscapes, historical sites, cultural events, natural resources, and opportunities for recreation and tourism. The purpose of developing tourism and recreational potential is to create attractive tourist destinations and incredible experiences that will encourage visitors to visit and participate in various activities.

The tourism and recreational potential can be assessed by several criteria, among which accessibility, attractiveness, and availability of infrastructure such as transportation, housing, and facilities can significantly affect the effectiveness of a tourist destination. Good infrastructure can attract more visitors and encourage them to stay longer. Developing tourism and recreation potential requires careful planning and management. This may include identifying and preserving important natural and cultural resources, improving infrastructure, and promoting sustainable tourism practices. The development of tourism and recreation potential has a positive impact on the local economy by creating jobs and generating income, as well as providing visitors with unique and memorable experiences.

The tourism and recreational potential can be assessed by several criteria, among which accessibility, attractiveness, and availability of infrastructure such as transportation, housing, and facilities can significantly affect the effectiveness of a tourist destination. Good infrastructure can attract more visitors and encourage them to stay longer. Developing tourism and recreation potential requires careful planning and management. This may include identifying and preserving important natural and cultural resources, improving infrastructure, and promoting sustainable tourism practices. The development of tourism and recreation potential has a positive impact

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

on the local economy by creating jobs and generating income, as well as providing visitors with unique and memorable experiences.

Tourism and recreation potential can vary depending on the location and available resources in a particular area. For example, coastal regions may have potential for beach and water activities, while mountainous regions may have potential for hiking and winter sports. Identifying and developing a region's unique tourism and recreational potential can help create a distinctive tourism destination and enhance the visitor experience.

The effectiveness of the use of tourism and recreational potential is an understanding of how effectively a particular tourist destination or recreational facility uses its resources to attract visitors and generate revenue. The main factors that influence the efficiency of using the tourist and recreational potential of a territory are

- infrastructure and ease of access to a tourist destination affects its effectiveness, as destinations that are difficult to reach or require complex logistics can deter visitors.
- marketing activities are crucial for the promotion of goods and services in the tourism sector,
- a diversity of offerings offering a variety of experiences, such as cultural, recreational or adventure activities, can attract a wider audience and keep visitors interested,
- environmental development, such as ecotourism, responsible tourism and nature conservation, can positively affect the efficiency of a tourist destination by attracting visitors looking for environmentally friendly and socially responsible experiences [466],
- safety, as ensuring the safety of visitors is crucial to the effectiveness of a tourist destination.

Lviv region is one of the most developed regions of Ukraine in economic, tourism, cultural and scientific terms. The natural conditions of the region are diverse and favorable for the development of agriculture, recreation and tourism. A number of important waterways in Central and Eastern Europe - the Dniester, Western Bug and Syan - originate in the region. Lviv region has a favorable geographical location. Part

of its territory is made up of the Ukrainian Carpathians with significant recreational resources, and the other part is located in the forest-steppe physical and geographical zone, which facilitates the economic activity of the population [467].

Lviv region has significant natural resources, which gives it the potential to become a world-class tourist region. This is facilitated by the efficient and rational use of the region's natural tourist and recreational potential. In terms of natural and recreational resources, Lviv region is one of the leading regions in the country: their share in the natural resource potential of Ukraine is about 5.4%. The natural recreational potential of the region is represented by healing mineral waters, therapeutic mud, ozokerite, climatic, water and forest resources [468. 469].

It is important to determine the structure of the entire natural resource potential (NRP) of the Lviv region and to identify the place occupied by one or another of its components in the integral (total) value. The methodology for determining the component structure of the territory's NRP on the example of Ukraine was developed by V. Rudenko [470]. For a comprehensive and general characterization of the assessment of the TFP of the Lviv region, the entropy measure of diversity calculated by the Shannon formula was used (1.):

$$H = \sum_{i=1}^n p_i \log_2 P_i \quad (1.)$$

where,  $n$  – is the number of types of natural resources,

$P_i$  – is the share of a natural resource in the integrated natural resource potential of the territory.

The total potential of Lviv region in Ukraine is 3.8%. Lviv region ranks eighth among the regions of Ukraine. Land (29.2% of the total resource potential), water (22.7%), and mineral (22.5%) resources account for the largest share in the component structure of Lviv region's resources. The indicated potential of natural recreational resources (14.3%), forest (11.1%) and faunal (0.2%) is lower (Table 1).

**Natural resource potential of Lviv region** [470, 471, 472]

Indicators		Ukraine	Lviv region
Total potential, % of the total for Ukraine			3,8
Resource potential, %.	Mineral	28,3	22,5
	Water	13,1	22,7
	Land	44,4	29,2
	Forest	4,2	11,1
	Faunal	0,5	0,2
	Recreational	9,5	14,3

The total TFP in Lviv Oblast is higher in its mountainous part (53.6%) than in the plain part (35.9%). This situation is due to the higher potential of water (28.5%), forest (13.2%), and natural recreation (16.9%) resources in the mountainous part of the region. In the plain part of Lviv oblast, these types of resources account for a much smaller share - 16.0, 8.7, and 11.2%, respectively. However, mineral (25.8%, in the mountainous part 19.7%), land (38.0%, in the mountainous part 21.6%) and faunal (0.3%, in the mountainous part 0.1%) resources prevail in the plain part of Lviv oblast [472]. Component structure of the natural resource potential of Lviv region by administrative districts.

The available natural resources of the region (mineral, water, land, forest, faunal and recreational) have a significant impact on the formation of the spatial and sectoral structure of the economic complex, and determine the priority areas for the development of various tourism sectors, including ecological and rural tourism and agritourism.

Lviv region has a strong potential for recreational resources based on the landscape attractiveness of mountainous areas, the possibility of developing summer and winter tourism, and the reserves of medicinal mineral waters. There are about 4 thousand historical, cultural, and architectural monuments in the region (25% of those registered in Ukraine), including more than 800 of national importance that attract tourists [468, 473]. The territory of the region is an excellent base for the development of various types and forms of tourism and recreation.

The tourism and recreational potential of Lviv region is based on natural

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

(climatic, balneological, landscape, water, forest, nature reserve fund) and historical and cultural (archaeological, historical, artistic, event and information, cultural and household, sacred and architectural) tourism resources. This also includes the tourist infrastructure, which is formed through the effective functioning of hotel and restaurant facilities, sanatoriums, transport system and tourist enterprises, entertainment industry and consumer services. [469]

The region is located in the zone of deciduous and coniferous forests and is one of the most forested regions of Ukraine. The forests of Lviv region perform an important recreational, phytosanitary and health-improving function, and are used for tourism, sports, health and recreation purposes. The forest coverage of the Lviv region is 28%, while in Ukraine it is about 14.5%. The area of the forest fund of Lviv region is approximately 706 thousand hectares, and the area covered by forest is 623 thousand hectares [474]. The species composition of the forests of Lviv region is favorable for the development of various types of tourism in rural areas, with a focus on mushroom, berry, medicinal herb, hunting, etc.

The leading place among the components of the natural potential of Lviv region belongs to water resources (surface runoff of rivers, groundwater, lakes and swamps). The Lviv region is one of the most water-sufficient regions, as it has approximately 3 thousand m<sup>3</sup> of fresh water per capita per year, which is 3 times higher than the average water availability in Ukraine [475]. There are 8950 rivers flowing through the region, 216 of which are more than 10 km long, belonging to the Black and Baltic Sea basins. The vast network of rivers, of which the largest are the Dniester, Western Bug, Stryi, Bystrytsia, Styr, Vyshnia, Rata, Solokia, and Svicha, are suitable for active tourism, recreation, and health improvement. The total length of the rivers is 16343 km. The rivers Stryi, Opir and their mountain tributaries, the Dniester River and the Stryvigor River (Strviash) are among the most valuable river stretches. These rivers are located within protected areas and are habitats of rheophilic fish included in the Red Data Book of Ukraine.

The region's tourist and recreational value is provided by parks, reserves, natural monuments, the Roztochia Nature Reserve, which is included in the UNESCO World

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Network of Biosphere Reserves, the Skole Beskydy National Nature Park, the Northern Podillia National Nature Park, the Yavoriv National Nature Park, and the Ravske Roztochia. In addition, the regional landscape parks "Dniester Beskydy" and "Znesenie" are of great importance [468]. Objects of the nature reserve fund of Lviv region (Table 2).

*Table 2*

**Objects of the nature reserve fund of Lviv region [468, 478]**

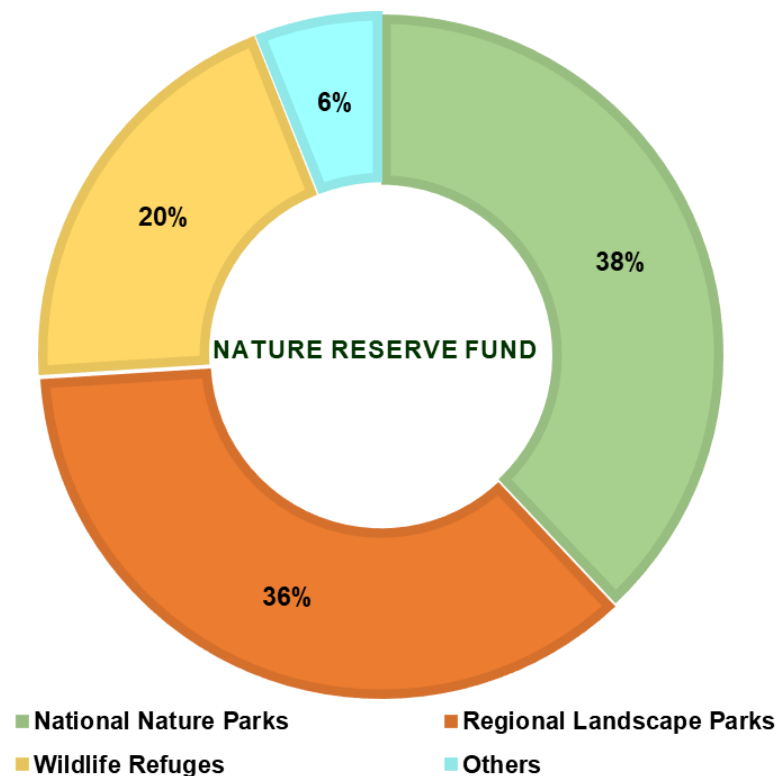
	Number of objects			Area, ha		
	2010	2015	2018	2010	2015	2018
<b>In total</b>	<b>329</b>	<b>353</b>	<b>377</b>	<b>148539</b>	<b>157511</b>	<b>158314</b>
<b>Of national importance</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>64552</b>	<b>64552</b>	<b>64552</b>
Roztochya Nature Reserve	1	1	1	2085	2085	2085
National natural parks	3	3	3	58351	58351	58351
"Yavorivsky"	1	1	1	7079	7079	7079
"Skole Beskydy"	1	1	1	35684	35684	35684
"Northern Podillya"	1	1	1	15588	15588	15588
Customers	9	9	9	3303	3303	3303
Natural monuments	2	2	2	593	593	593
Botanical gardens	2	2	2	41	41	41
Dendrological parks	2	2	2	64	64	64
Parks-monuments of landscape art	6	6	6	115	115	115
<b>Local importance</b>	<b>304</b>	<b>328</b>	<b>352</b>	<b>83987</b>	<b>92959</b>	<b>93762</b>
Regional landscape parks	4	5	5	47379	56289	56289
"The Demolition"	1	1	1	312	312	312
"Nadsyansky"	1	1	1	19428	19428	19428
"Upper Dniester Beskydy"	1	1	1	8536	8536	8536
"Ravske Ravske"	1	1	1	19103	19103	19103
"Stilske Hilly"	-	1	1	-	8910	8910
reserves	33	34	48	27563	27602	27956
Natural monuments	164	183	193	1772	1768	2241
other objects	103	106	106	7273	7300	7276

Lviv region is one of the leading regions in the country in terms of health and wellness resources. These include more than two hundred healing springs of 7 types of mineral waters, therapeutic mud and the largest deposit of ozokerite in Ukraine. These unique resources are the basis for the development of Truskavets, Skhidnytsia,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Morshyn, Nemyriv, Velykyi Liubin, and Shklo, which are well-known in Ukraine and abroad. The highlight of the Truskavets and Skhidnytsia resorts is the Naftusia mineral water. [476].

As of January 1, 2019, the nature reserve fund of Lviv region included 377 sites with a total area of 158313.7 hectares. The ratio of area The nature reserve fund occupies 7.25% of the total area of Lviv region. The territories of the reserve fund are located throughout the region, but their largest number is located in the Carpathians and Roztochchia [478]. Distribution of the area of the nature reserve fund of Lviv region by categories (Fig. 1).



**Figure 1.** Distribution of the area of the nature reserve fund of Lviv by categories [478]

The territory of the mountainous part covers 17% of the area of Lviv region, where 210 settlements are located, which is about 11% of the total number of settlements in the region [479]. Today, 245 tourism enterprises, 124 sanatoriums and resorts, more than 1,100 rural tourism estates, 250 accommodation facilities, 12 tourist information centers, 280 catering establishments, more than 162 state and public

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

museums and galleries, 10 theaters, etc. are fully operational in Lviv region. Interesting tourist routes are well developed and organized in the region, served by 750 qualified guides and tour guides and interpreters.

In terms of tourism and recreational potential, Lviv region is one of the leading regions in the country. More than a quarter of Ukraine's historical and cultural heritage is concentrated in the region. Lviv region has a significant cultural potential. The total number of monuments of history, archeology, urban planning and architecture, and monumental art in the region is 3934, including 816 of national importance. On the territory of Lviv region there are: 886 archaeological monuments, 3822 historical monuments, 3431 architectural and urban planning monuments, and 302 monumental art monuments [468].

The tourism and recreation potential of the region is one of the leading and most profitable in the western region. Taking into account the peculiarities of the study area, it should be noted that the tourism and recreation industry of Lviv region has developed significantly due to its favorable geographical location, rich natural resources, historical and cultural potential. The diversity of natural conditions and the richness of recreational resources in the Lviv region create favorable conditions for the development of various types of tourism, including ecotourism, skiing, sports, rural tourism, and agritourism.

It has been established that a certain share of tourists who used the services of travel agencies spent their vacations in rural green estates of Lviv region. The number of tourists served by tour operators and travel agents in Lviv region in 2012-2020 by type of tourism (Table 3).

The city of Lviv is particularly popular with tourists, with about 2.5 million visitors in 2019 (2018: 2.2 million), mostly residents of other Ukrainian cities, as well as Poles (27.3%), Belarusians (9.5%) and Turks (9.2%). The share of foreign tourists is about 65%, while domestic tourists are 35%. Tourists more often choose to stay in hostels (31%) and apartments (30.1%). At the same time, 29.5% of visitors prefer hotels [480].



**Number of tourists served by tour operators and travel agents  
in Lviv region, persons [480]**

Year	Number of tourists served by tour operators and travel agents, total	Including.		
		Inbound (foreign) tourists	outbound tourists	domestic tourists
2012	124013	19033	63706	41274
2013	188520	16162	131530	40828
2014	92128	2015	61465	28648
2015	112472	3057	60830	48585
2016	181827	8370	74877	98580
2017	175150	6042	82653	86455
2018	182255	7617	112757	61881
2019	249442	7929	159164	82349
2020	100824	357	76729	23738

The city of Lviv is particularly popular with tourists, with about 2.5 million visitors in 2019 (2018: 2.2 million), mostly residents of other Ukrainian cities, as well as Poles (27.3%), Belarusians (9.5%) and Turks (9.2%). The share of foreign tourists is about 65%, while domestic tourists are 35%. Tourists more often choose to stay in hostels (31%) and apartments (30.1%). At the same time, 29.5% of visitors prefer hotels [480].

It is worth noting that due to the pandemic (COVID-19), the number of tourists in Lviv alone decreased by about 10 times in the first 6 months of 2020! The share of foreign tourists decreased to 6.7%. However, the share of domestic tourists has increased by 3.2 times, which in the context of the pandemic actually develops domestic tourism in all its directions. This situation is an impetus for the development of domestic tourism, which is primarily due to the closure of borders and the risk of traveling abroad. However, poor service and high prices for travel services scare off domestic tourists, who often organize their own vacations without contacting tour

operators, hotels, or travel agencies.

In 2018, the average expenditure per tourist was 74 euros per day, while in 2019 it increased to 94 euros. At the same time, foreigners spend more in Lviv than Ukrainian tourists. Overall, in 2019, Lviv's city budget received UAH 196 million from tourism, which is UAH 45 million more than in 2018. The average length of stay of tourists in Lviv is 3-4 days. A significant number of tourists who have visited Lviv recommend it to their friends. The index of tourist attractiveness of Lviv is defined at 4.76 out of 5, while the index of tourist satisfaction with services is 4.25 out of 5 [477].

According to the Lviv Regional State Administration, in 2018 Lviv region received UAH 13.4 million in tourist tax. In the first 11 months of 2019, tourists who visited the region paid almost UAH 21 million in tourist tax. In 2019, Lviv region received UAH 20.8 million from the tourist tax. This is 57.8% more than in the first 11 months of 2018. Visitors paid the most tourist tax in the cities of Lviv (UAH 10.1 million), Truskavets (UAH 5.5 million), Boryslav (UAH 1.4 million), and Morshyn (UAH 300 thousand) [480].

A number of problems and obstacles have been identified for more efficient use of the tourist and recreational potential of Lviv region and development of the tourism business:

- irrational use of the tourist and recreational potential of rural areas of Lviv region;
- a large concentration of tourists in the city of Lviv and tourist centers, as well as their uneven distribution across the region;
- the inadequate state of the region's tourist and recreational infrastructure (lack of medical facilities, poor condition of roads to tourist sites, lack of coordinated tourist routes, uneven concentration of tourist sites in the region)
- lack of staffing of specialists in the field of tourism, resorts and recreation;
- irrational use of natural resources and lack of effective state control;
- low level of readiness of the region to serve tourists with inclusive needs;
- decreased attractiveness of landscapes due to a number of environmental problems, including water pollution, land contamination, deforestation, reduced

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

biodiversity, excessive load on certain tourist sites, etc.

Overall, the effective utilization of tourism and recreation potential depends on a combination of factors that together create a positive experience for visitors, encourage repeat visits, and generate revenue for the destination.

Thus, tourism and recreation potential and a rich historical and cultural heritage, together with a favorable geographical location, are key prerequisites for the development of the tourism business. Lviv region is one of the leading regions in Ukraine in terms of tourist and recreational resources. Overall, the region's tourism and recreation potential is strong, but its use should be made more efficient.

## **10.2 Besonderheiten und Probleme der Bildung des klimaneutralen Bewusstseins in der Produktions- und Konsumkultur touristischer Dienstleistungen (am Beispiel von Hotels im Bundesland Tirol (1980-2022))**

Der Klimawandel ist heute eine der drängendsten Herausforderungen. 2010 unterzeichneten die meisten Staaten der Welt die Klimakonvention der Vereinten Nationen und verpflichteten sich, die Tendenz der Erderwärmung zu vermeiden. Diese Idee wurde 2015 im Pariser Abkommen bestätigt. Trotz der Besorgnis der Weltöffentlichkeit über die Probleme des Klimawandels auf internationaler und nationaler Ebene reichen Aktivitäten in diese Richtung leider nicht aus, wie bestätigen die Worte des Generalsekretärs der Weltorganisation für Meteorologie (Madrid, Klimakonferenz, 3. Dezember 2019): “Wir sind nicht auf Kurs, die Ziele des Pariser Abkommens zu erreichen. Wenn wir jetzt nicht dringend Klimaschutzmaßnahmen ergreifen, steuern wir bis zum Ende des Jahrhunderts auf einen Temperaturanstieg von mehr als drei Grad zu“ [506].

Die Reduzierung der klimaschädlichen Treibhausgase erfordert neue Ansätze in den Produktionsprozessen, was Bemühungen, Innovation und zusätzliche Finanzierung erfordert, daher ist es ziemlich schwierig, dies schnell zu tun. In diesem Fall ist eine Tendenz nicht schnelle Änderungen des Interesses der Wirtschaftselite. Wir sind überzeugt, dass die Tourismusbranche die Änderung des Paradigmas bezüglich Richtung beitragen kann. Danke an die Hoteliers, die die Treibhausgase reduziert und klimaneutrale Praktiken zwischen zahlreiche Touristen werben, ist es möglich, eine Popularisierung aktiverer Maßnahmen in Richtung die Rettung unseres Planeten zu erreichen. Es kann mit der Zeit die Veränderungen politischer und wirtschaftlicher Ansätze ermöglichen.

Das Ziel des Artikels: die Rolle klimaneutraler Technologien bei der Bildung eines klimaneutralen Bewusstseins im Tourismus am Beispiel der Aktivitäten von Hotels im Bundesland Tirol zu untersuchen.

Die Aufgabe: moderne Forschung im Kontext der touristischen Reaktion auf den Klimawandel zu analysieren, Hotels des Bundeslandes Tirol im Kontext der Bildung

klimaneutrales Bewusstsein zu charakterisieren; das klimaneutrale Erfahrung von Hotels zu vergleichen, die Geschichte der Umsetzung der klimaneutralen Maßnahmen zu beschreiben.

Das Thema des Klimawandel ist sehr populär in verschiedenen Richtungen der Wissenschaft. Der Tourismus ist eine sehr fragmentierte Zweig der Weltindustrie, darum die wissenschaftliche Erfahrung der verschiedenen Spezialisierungen sehr wichtig für den Sektor ist.

Die ersten wissenschaftlichen Studien zum Klimawandel erschienen in den 1960er-Jahren, als sich die Auswirkungen der Industrialisierung bemerkbar machten. Seit den 1980er-Jahren sind in den deutschsprachigen Massenmedien Veröffentlichungen dieser Richtung vermehrt erschienen. M. Helmle, N. Mayr schlussfolgern nach Recherche zu den Salzburger Nachrichten zu den Themen Umwelt und Klimawandel zwischen 2010 und 2020 über die Politisierung des Problems, Vermeidung schwieriger Themen, Konzentration auf Kommunikatoren und nicht auf das Problem [495].

Außerdem schrieben mehrere Wissenschaftler über das Problem der nachhaltigen Entwicklung des Tourismus unter den Bedingungen des Klimawandels im Alpenraum. Zum Beispiel M. Romain zeigte das Problem der Schneedecke und der Luftverschmutzung [497]. M. Maier beschreibt das Problem der Schneebedeckung im Tourismus und die Auswirkungen des Tourismus auf den Klimawandel [494]. A. Strobl, M. Peters, S. Märk zeigen in ihrer Forschung (Tirol, Vorallberg) Diskrepanzen zwischen dem Verständnis des Klimawandel und dem Verhalten [505]. D. Siegrist und S. Gessner beschreiben im Artikel die Meinungen von 39 Experten aus den Alpenländern bezüglich Richtung des Klimawandels. Die Experten betonen, dass die Tourismusindustrie und die Touristen nicht bereit sind, das touristische Verhalten zu ändern [491]. Andererseits M. Bauer, M. Bischof und J. Schmude betonen, dass das Verhalten und das Reiseziel mit der Zeit unter dem Einfluss des Klimawandels ändern werden [496].

Über die regionalen Besonderheiten der Auswirkungen des Klimawandels auf den Tourismus schrieben B. Abegg [481], D. J. Schmücker [504].

H. Müller und T. Lehmann Friedli zeigen welche direkten und indirekten Einflüsse der Klimawandel auf eine regionale Wirtschaft hat. Auch die Autoren betonen die Notwendigkeit wissenschaftlicher Erforschung dieses Problems [498].

Der Klimawandel ist eine globale Herausforderung für die Menschheit. Wir können dieses Problem minimieren, indem wir unsere Kräfte (nicht nur wissenschaftliche, sondern auch wirtschaftliche) bündeln. Jeder Zweig der Weltwirtschaft, Wissenschaftler verschiedener Fachrichtungen müssen ihren Beitrag zum Wohle unserer gemeinsamen Zukunft leisten. Das Beispiel eines solchen Beitrags zeigen Hoteliers. 2019 begannen das Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (BMNT) und die Österreichische Hoteliersvereinigung (ÖHV) die Zusammenarbeit im Programm „Nachhaltigkeit in der Hotellerie – Zeichen setzen“. Das Ziel dieses Programm ist die nachhaltige Entwicklung und der Umweltschutz. In Österreich haben wir schon eine gute Tendenz und die Präsidentin der Österreichischen Hoteliersvereinigung, Michaela Reitterer erzählte: „Schon mehr als ein Viertel der Hotels setzt bereits Maßnahmen um, aber wir wollen den Anteil gemeinsam mit dem Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus noch heben“ [501].

Wichtig ist im Zusammenhang der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft die Bildung gemeinsamer Ziele, Werte und Informationsräume. In diesem Fall geht es um die Bildung eines klimaneutralen Bewusstseins in der Konsumkultur und im Alltag. Mit Hilfe von Rechtsdokumenten können wir die Bedeutung des Begriffs „klimaneutrales Bewusstsein“ definieren. Es kann ein Indikator für Hotelaktivität sein. Klimaneutrales Bewusstsein im Tourismus bedeutet die Überzeugungen und Ideen, die zur Umsetzung der folgenden Aufgaben beitragen: saubere Luft, sauberes Wasser, ein gesunder Boden und Artenvielfalt; sanierte, energieeffiziente Gebäude; gesundes und erschwingliches Essen; mehr öffentliche Verkehrsmittel; sauberere Energie und modernste saubere Technologien; langlebigere Produkte, die repariert, recycelt und wiederverwendet werden können; nachhaltige Arbeitsplätze und Bereitstellung der für den Übergang erforderlichen Qualifikationen; global wettbewerbsfähige und krisenfeste Industrie [492, 493].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Jetzt können wir beschreiben, welche Maßnahmen empfehlen Hotels im Bundesland Tirol im Kontext der nachhaltigen Entwicklung, der Klimaneutralität und des Umweltschutz. Eine der beliebtesten Hotelsuchseiten (biohotels.de) hat 4 Bio-Hotels gefunden, die die Klimaneutralität erreichen möchten (Biohotels Stanglwirt, Naturhotel Kitzspitz, Veganer Gasthof zum Ederplan, Q! Resort Health & Spa Kitzbühel). Biohotels.de ist Deutschlands größtes Portal für Ökohotels. Ziel: Förderung der Klimaneutralität von Hotels und des Umweltschutzes. Ein Tourist aus Deutschland ist der häufigste Gast in Österreich, darum ist die Analyse der Information über Hotels der Republik Österreich in Deutschland sehr wichtig. Außerdem haben wir die Website des Verbandes Biohotels analysiert (biohotel.info). Auf dieser Seite haben wir 5 Bio-Hotels im Bundesland Tirol gefunden (Biohotel Schweitzer, Stillebach, Bruggerhof-Camping, Restaurant, Hotel, Biohotel Grafenast, Natur-Biohotel Bergzeit).

Wir vergleichen die Aktivitäten 9 Hotels untereinander (der Artikel schlug 10 Indikatoren vor (+*Urkunden, Auszeichnungen; CO2-Fußabdruck*) aber in Ermangelung von Daten wurden acht Indikatoren berücksichtigt (außer *nachhaltige Arbeitsplätze und Bereitstellung der für den Übergang erforderlichen Qualifikationen; global wettbewerbsfähige und krisenfeste Industrie*). Informationen zu den Aktivitäten der beliebtesten bio-Hotels (Bundesland Tirol), die zur klimaneutralen Bewusstseinsbildung im Tourismus beitragen, finden Sie in Tabelle 1.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Indikatoren für klimaneutrales Bewusstsein in der Hoteltätigkeit	Q Resort Health Spa Kitzbühel [502,503]	Veganer Gasthof zum Ederplan [507,508]	Biohotel Stangelwirt [488,489]	Bruggerhof-Camping, Restoraunt, Hotel [485]	Natur Biohotel Bergzeit [500]	Biohotel Grafenast [486]	Biohotel Stillebach [490]
saubere Luft, sauberes Wasser, einen gesunden Boden und Biodiversität	Maßnahmen zur Abfallvermeidung [503]	Maßnahmen zur Abfallvermeidung [508]	<p>Maßnahmen zur Abfallvermeidung</p> <p>Mülltrennung</p> <p>Verwendung von biologischen Mitteln für die tägliche Reinigung.</p> <p>Das gesamte Wasser wird aus der eigenen Stanglwirt Kaiser-Quelle bezogen.</p> <p>Nichtraucher Hotel</p> <p>Zertifizierte Naturkosmetik</p> <p>Plastikvermeidung</p> <p>CO2-Kompensation in Kooperation mit der BOKU Wien Der Stanglwirt kompensiert den verbleibenden CO2-Ausstoß und beteiligt sich am Projekt „Regenwald-Revitalisierung in Costa Rica“ [488,489]</p>	Schwarzsee Waldstück Naturkosmetik [485]	Naturkosmetik Ökologischen Wasch und Putzmitteln [500]	Schutz des Walds in Peru, Uruguay [486]	<p>Schutz des Walds in Peru, Uruguay,</p> <p>umweltverträgliches Putzmittel</p> <p>Investitionen für WaldAufforstungen [490]</p>



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

sanierte, energieeffiziente Gebäude	-	-	Dämmmaßnahmen, Natürlichen Materialien aus der Region [489]	-	Natürlichen Materialien [500]	-	-
gesundes und bezahlbares Essen	100 % bio Küche mit veganen und regionalen Produkten [502,503]	Biobauerhof, 100 % Bio regionalen, veganen und saisonalen Speise Kochen nach den 5 Elementen ist die Übertragung des Kochprinzips der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) auf die bei uns übliche Ernährung. [507,508]	80 % Bio, regionalen Produkten, Biobauerhof [488,489]	100 % Bio, regionalen, saisonalen Produkten [485]	100 % Bio, biologischen, landwirtschaftlichen Produkten aus der Region [500]	Aus dem Garten auf den Teller [486]	100 % bio Küche mit veganen und regionalen Produkten [490]
mehr öffentliche Verkehrsmittel	Touristen wird empfohlen, mit dem Zug anzureisen: „Mit der Bahn Mit dem Zug bequem und direkt vor die Haustür? Bahnfahren schont die die Umwelt und lässt Sie entspannt in den Urlaub starten. Für Ihre An- und Abreise bieten wir Ihnen einen kostenlosen Gepäck-Abhol-Service vom Bahnhof an, damit Sie umweltschonend und entspannt reisen können“. [502]	-	-	-	-	-	-

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

sauberere Energie und modernste saubere Technologien	Ökostrom [502,503]	Ökostrom, Ökoheizung, Hölz und Solarenergie [507,508]	Ökostrom, Biomasse Kraftwerk, termische Grundwassernutzung, Ökoheizung, Photovoltaik, Umbau, Ausbau oder Neubau erfolgt auf Basis der baubiologischen Stanglwirt-Philosophie und erfüllt höchste Kriterien der Nachhaltigkeit. [488,489]	Eine Photovoltaikanlage wurde auf dem Hoteldach errichten, um regenerativen Strom zu erzeugen [485]	E-Tankstelle (kostenlos) [500]	-	Verantwortungs voller Umgang mit Energie Investitionen für umweltverträgliche Kleinkraftwerke [490]
langlebigere Produkte, die repariert, wiederverwertet und wiederverwendet werden können;	-	-	Recyclingpapier [488]	-	-	-	Recycling Papier [490]
Urkunden, Auszeichnungen	Austria Bio Garantie Grüne Haube [502,503]	-	Auszeichnung von Global Wellness Summit als „Leader of Sustainability“ Green Chefs [489]	-	-	Grünen Haube Bio Garantie Vegan Welcome Silberregion Karwendel Gemeinwohl ökonomie Bilanzieren des Unternehmen Biohotels Klimapositives hotel	Biohotels Gemeinwohl Ökonomie [490]

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

						Slow Food FSC Fabelhafte hotels Green Pearls [486]	
<b>CO2- Fußabdruck</b>	-	-	„Ziel ist es, den ökologischen Fußabdruck des Stanglwirts messbar zu reduzieren, unsere Mitarbeiter aktiv in diesen Prozess einzubinden und mit diesem Einsatz vielleicht auch unsere Gäste für das Thema zu sensibilisieren.“ [489]	-	-	-	-

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Auch wir haben Hotels, die nur zwei Indikatoren haben:

- *Biohotel Schweizer* (Bio-Küche-Indikator (100 % Bio-Küche – ohne Bestätigung mit dem Zertifikat; Schutz der biologischen Vielfalt, Artrechte Tierhaltung – ohne konkrete Information) [487];

- *Naturhotel Kitzspitz* (zertifizierte Naturkosmetik; 80 % Bio-Küche – ohne Bestätigung mit dem Zertifikat) [499].

Nur zwei Hotels haben Maßnahmen zum Recyclingpapier: *Biohotel Stillbach*, *Biohotel Stangelwirt* [489,490]. Nur drei Hotels haben Maßnahmen zur Abfallvermeidung: *Q Resort Health Spa Kitzbühel*, *Veganer Gasthof zum Ederplan*, *Biohotel Stangelwirt* [503, 507, 508, 488]. Nur Stangelwirt hat Maßnahmen zur Mülltrennung (?). Kein Hotel erfüllt alle Indikatoren (in unserem Fall – 8).

Bewertung nach Anzahl der Indikatoren:

- 6 Indikatoren – Biohotel Stangelwirt

- 5 Indikatoren – Q Resort Health Spa Kitzbühel, Biohotel Stillebach

- 4 Indikatoren – Natur Biohotel Bergzeit

- 3 Indikatoren – Veganer Gasthof zum Ederplan, Biohotel Grafenast, Bruggerhof-Camping, Restoraunt, Hotel

- 2 Indikatoren – Biohotel Schweizer, Naturhotel Kitzspitz

*Tabelle 2*

<b>Die Anzahl der Indikatoren</b>	<b>Die Anzahl der Hotels</b>	<b>%</b>
6	1	11
5	2	22
4	1	11
3	3	33
2	2	22

**Die populäre Indikatoren:**

- *saubere Luft, sauberes Wasser, einen gesunden Boden und Biodiversität* – 100 %. Ganze Hotels haben diesen Indikator. Aber meistens ist es nur Gebrauch der Naturkosmetik, Öko-Putzmittel und Abfallvermeidung. Drei Hotels (*Biohotel*

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

*Stangelwirt, Biohotel Grafenast, Biohotel Stillebach*) schützen den Wald in anderen Ländern, aber warum geht das im Bundesland Tirol nicht? Biohotel Schweizer schützt der biologischen Vielfalt. Aber wie machen es im diesem Hotel? Leid, wir haben keine Information.

- *gesundes und bezahlbares Essen – 100 %*. Ganze Hotels haben diesen Indikator. Aber nur zwei Hotels haben Austria Bio Garantie (*Q Resort Health Spa Kitzbühel, Biohotel Grafenast*).

- *sauberere Energie und modernste saubere Technologien – 66 %*. 6 Hotels haben diesen Indikator (außer *Biohotel Schweizer, Naturhotel Kitzspitz, Biohotel Grafenast*).

### **Unpopuläre Indikatoren:**

- *sanierte, energieeffiziente Gebäude – 22 %*. 2 Hotels haben diesen Indikator (*Biohotel Stangelwirt, Natur Biohotel Bergzeit*. Dort benutzt man natürliche Materialien. Aber wie funktioniert es, kennen wir nicht)

- *mehr öffentliche Verkehrsmittel – 11 %*. 1 Hotel (*Q Resort Health Spa Kitzbühel*)

- *CO2 – neutral Fußabdruck – kein Hotel*

- *langlebigere Produkte, die repariert, wiederverwertet und wiederverwendet werden können – 22 %*. 2 Hotels haben diesen Indikator (*Biohotel Stangelwirt, Biohotel Stillebach*)

- *Urkunden, Auszeichnungen – 44 %*. 4 Hotels haben diesen Indikator (fast 50 %, aber das Resultat der Tätigkeit bezüglich Richtung der Klimaneutralität ist 0 %, darum entstehen Fragen in diesem Kontext).

Manche Hotels im Bundesland Tirol gehen schon lange Zeit in der Richtung zur Klimaneutralität. Seit 1980 hatte das Hotel Stangelwirt schon zwei eigene Heizkraftwerke. Die Heizkraftwerke nutzen Biomasse und Thermenwasser. Seit 2011 nutzt man im Hotel Ökostrom. 2014 installiert Stanglwirt eine Wärmepumpenanlage und gewinnt so aus dem eigenen Grundwasser-Reservoir Energie. Jährlich werden so

250.000 Liter Heizöl eingespart. Seit 2017 stehen zur Verfügung im Hotel zahlreiche E-Tankstellen ans Netz. Stangelwirt arbeitet zusammen mit WWF (World

Wide Fund for Nature (1961) ist eine der größten Natur- und Umweltschutzorganisationen der Welt) in der Richtung der Klimaneutralität und klimaneutrales Bewusstseins im Tourismus. Ziele der Kooperation Stanglwirt und WWF: messbare Reduktion des ökologischen Fußabdrucks des Stanglwirts (v.a. rund um die Themenschwerpunkte Abfall und Klima/ Energie); Unterstützung und Umsetzung diverser Projekte zum Thema Umwelt; Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für den Klima- und Umweltschutz durch Veranstaltungen für Gäste und Mitarbeiter. Jede September organisiert Stanglwirt mit WWF Grüne Woche mit Vorträgen, Workshops, Exkursionen, Ausstellungen und öffentlichen Diskussionen: „Mit unserem Engagement wollen wir zeigen, dass Naturschutz nicht unbedingt mit Verzicht zu tun hat, sondern oft zu einfach schöneren Momenten führen kam“ [484]. Das klimaneutrale Bewusstsein der Kinder ist besonders aktuell und darum hat Stangelwirt den Kinderbauerhof.

Auf der Webseite des Hotels Schweizer ist die Information, dass das Hotel funktioniert als das Biohotel schon 20 Jahre. Bruggerhof-Camping, Restoraunt, Hotel hat die Grüne Camping-Zone seit 1955. Im Jahre 2007 wurde eine Photovoltaikanlage. Seit 2014 hat das Hotel das Bioladen und seit 2020 funktioniert als das Biohotels. Das Hotel Grafenast funktioniert als das Biohotel seit 1996 und Stillbach seit 2011. Wir haben keine Information über die Geschichte den Weg 4 Hotels (Kitzbüchel, Ederplan, Kitzspitz, Bergzeit) zur Bioernährung und klimaneutralem Bewusstsein im Tourismus.

Kein Hotel im Bundesland Tirol hat alle Indikatoren. Aber das Hotel Stangelwirt hat Vorteile: 6 Indikatoren, Bemühungen in der Richtung der Klimaneutralität und klimaneutrales Bewusstsein im Tourismus, Popularisierung des klimaneutralen Konsums und Bildung des klimaneutralen Bewusstseins bei Touristen in zahlreichen Aktivitäten mit WWF, energieeffizientes Bauen, Unterstützung des Waldes in Costa-Rica, Biomasse Kraftwerk, termische Grundwassernutzung Ökoheizung, Photovoltaik.

Gleichzeitig haben Hotels des Bundeslandes eine interessante Erfahrung: große Vielfalt an Bio-Lebensmitteln; Popularisierung der aktiven, klimaneutralen Erholung in der Natur (Fahrräder, Wandern); Beratung zum ökologischen Verhalten im Hotel

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

(Gasthof zum Ederplan); Förderung gesunder, klimaneutraler Lebensgewohnheiten (Hotel Krafenast: 5 Elemente Woche, Schneeschuhwandern und Yoga, Yoga-Detox Tage; Oekobonus (das Bonusprogramm für Nachhaltigkeit; es honoriert die umwelt- und ressourcen-schonende Lebensweise); Rauchverbot (Stangelwirt), Unterstützung des Waldes in Peru, Uruguay (Grafenast, Stillebach).

Unserer Meinung nach gibt es ein Problem der öffentlichen Wahrnehmung und Bildung bezüglich der Umsetzung der Klimaneutralität. Oft verbinden Hotels mit Klimaneutralität nur Bio-Küche, Naturkosmetik, ökologische Putzmittel etc. Beispielsweise zeigen die Website Hotels von allgemeinen, nicht spezifischen Informationen, die Zweifel an der tatsächlichen Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen (bio-Küche ohne Austria Bio Garantie, der Schutz des Wald im Südamerika, Kosta-Rica) aufkommen lassen. Daher stellt sich die Frage, wie nachhaltig ist die vorgeschlagene Nachhaltigkeit? Wie viel von dieser Nachhaltigkeit ist echte Nachhaltigkeit und wie viel Marketingpolitik?

### Zusammenfassung

Wir haben 9 Bio-Hotels im Bundesland Tirol gefunden, die im Weg zur Klimaneutralität sind. Wir verglichen die Tätigkeit dieser Hotels bezüglich Richtung der Klimaneutralität und des klimaneutralen Bewusstsein im Tourismus. Der Artikel analysiert die Aktivitäten von Hotels im Kontext der Bildung eines klimaneutralen Bewusstseins anhand von Daten aus dem Internet. Der Artikel schlug 10 Indikatoren vor (+ *Urkunden, Auszeichnungen; CO2-Fußabdruck*), aber in Ermangelung von Daten wurden acht Indikatoren berücksichtigt. Es ist erwähnenswert, dass das Fehlen von Daten zu zwei wichtigen Indikatoren (zukunftsfähige Arbeitsplätze und Vermittlung der für den Übergang notwendigen Kompetenzen; weltweit wettbewerbsfähige und krisenfeste Industrie) für die relative Nachhaltigkeit im Kontext der Klimaneutralität spricht. Kein Hotel im Bundesland Tirol hat 8 Indikatoren. Die meisten Indikatoren hat Biohotel Stangelwirt (6 Indikatoren). Auch wir haben Hotels, die nur zwei Indikatoren haben: Biohotel Schweizer und Naturhotel Kitzspitz. Die populäre Indikatoren: saubere Luft, sauberes Wasser, einen gesunden Boden und Biodiversität (100% Hotels; aber sehr oft nur Naturkosmetik, ökologische

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Putzmittel, Maßnahmen zur Abfallvermeidung); gesundes und bezahlbares Essen (100 % Hotels, aber nur zwei Hotels haben Austria Bio Garantie); sauberere Energie und modernste saubere Technologien – 66 %. Unpopuläre Indikatoren: sanierte, energieeffiziente Gebäude (22 % von Hotels); mehr öffentliche Verkehrsmittel (11 % von Hotels); CO<sub>2</sub> – neutral Fußabdruck (kein Hotel); langlebigere Produkte, die repariert, wiederverwertet und wiederverwendet werden können (22 % von Hotels) Urkunden, Auszeichnungen (44 % von Hotels). Manche Hotels im Bundesland Tirol gehen schon lange Zeit in der Richtung zur Klimaneutralität (Hotel Stangelwirt (seit 1980), Schweizer (seit 2012), Bruggerhof-Camping, Restoraunt, Hotel, Grafenast (seit 2007), Stillbach (seit 2011)). Wir haben keine Information über die Geschichte den Weg 4 Hotels (Kitzbühel, Ederplan, Kitzspitz, Bergzeit) zur Bioernährung und klimaneutralem Bewusstsein im Tourismus.



### **10.3 Modern approaches to managing the quality of the service process in hotels and restaurants**

Standardization is considered as an effective means of ensuring quality, interchangeability, safety standards and environmental requirements, unity of characteristics and properties of products, processes and services.

Service standards are the criteria necessary to ensure the effectiveness of the quality management system. Service standards refer to the set of procedures and day-to-day operations performed by staff that contribute to the maximum satisfaction of visitors. The key to the commercial success of a restaurant and hotel is the ability of its owners to anticipate any possible desire of a potential client [509].

Standards are not only the correct technology for serving guests, but also the attitude of the staff to their work, that is, to visitors. Most often, the reason for unsuccessful service lies not in the absence of any expensive equipment and insufficient beauty of the interior, but in the service, therefore, each hotel and restaurant establishment should have its own code of standards concerning:

- behavior;
- appearance;
- technological process;
- knowledge of a foreign language within the framework of the profession;
- knowledge of the concept of the institution and its structure [510].

The initial and main stage in serving guests is their meeting. It is from the meeting of visitors that the first impression of the institution is formed and the mood of the guests is formed. Already upon entering the hotel and restaurant establishment, you should feel ready for service – this is a stylish sign, bright lighting, unobtrusive background music, the doorman opens the door and much more. In the lobby, guests are greeted by a cloakroom attendant and receive outerwear. As for restaurants, guests are greeted by the administrator, specify how many people need to prepare a table and invite them to enter the hall. The administrator guides the guests to the table they have

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

chosen. The administrator should remember that the woman should be served first and sit on the right side of the man or opposite him. After the guests have taken their seats, the waiter approaches them and be sure to greet them, not forgetting to introduce himself [509].

The waiter, having approached the guest, stands on the left side of him and offers the menu in an expanded form. It is not necessary to submit the price list in an open form, if the price list for alcoholic products and the menu are in different folders. The menu is first served to the woman, and if the woman is not alone, then the first menu is served by the oldest of them. The menu is served to the customer, in the case of serving a large company, or to the oldest guest. A waiter can take orders from a visitor, and an administrator from large companies. The order is recorded in two copies for photocopying. The waiter does not lean against walls, tables and backs of chairs while waiting for an order. It is forbidden to touch the face and hair, comb it, keep hands in pockets, interfere in the conversation of guests, conduct a dialogue with other employees of the establishment. If a guest has difficulty choosing food or drinks, the waiter should immediately come to his aid. Give the guest recommendations and tell about the dishes, while the waiter should not focus on his taste preferences. It is necessary to give a brief description of how the dish was prepared, its composition and method of preparation [510].

The waiter, while accepting the order, should not lean towards the guest. When taking an order, the waiter keeps a straight posture. The waiter should choose the optimal distance at which the guest's conversation would be audible when communicating with him. If the guests need a little more time to order, the waiter is allowed to go to other tables to serve ready meals or clean dirty dishes.

If the guests are talking at the table without ordering, the waiter can address the guests without waiting for the end of the conversation. The waiter must be very attentive when taking the order and to avoid unpleasant situations, he should repeat the entire recorded order to the guest and clarify the time of serving the dishes. When the order is finished, guests should be offered drinks. Indifference to guests, lack of tact,

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

absent-mindedness, inciting quarrels and disputes with guests is considered unacceptable on the part of the service staff [510].

When placing an order for a guest, the waiter must know the rules of service and follow the sequence of serving food and drinks.

1) it is desirable to bring all ordered dishes to the hall on a tray. The tray is covered with a napkin, which prevents the dishes from sliding. The tray is carried at shoulder level with the left hand. Heavy objects are placed in the center of the tray, and light objects are placed closer to the edge. The tray is carried with the palm of the hand, fingers spread to the sides;

2) first of all, the dishes brought in bowls should be shown to the guests and, after receiving their permission, placed on plates;

3) when making the arrangement at the table, the left hand holds the brought dish, and the right hand serves the arranged dish. Also, dirty plates are removed from the right side and clean ones are placed on the table;

4) the bill and water are presented to the guest on the left;

5) utensils must be replaced after each meal. Devices are served on a special tray, necessarily wrapped in a napkin;

6) it is impossible to grasp the edges of the plates with your thumb when moving them. The plate should be placed on the palm, and the thumb should be down. Do not touch the edges of cups and glasses. Devices are allowed to be taken only by the handles;

7) all clean dishes and appliances must be wiped dry;

8) the temperature regime of the dishes must be observed. Heated dishes for hot dishes and drinks, for cold dishes – cooled;

9) the waiter is obliged to follow the sequence of serving food and drinks during the entire service (cold snacks; hot snacks; soups; hot second courses; sweet dishes, dessert);

10) with a special brush, crumbs from the table are swept into a scoop. Never on the floor. Stains on the tablecloth are covered with a clean napkin if it is not possible to replace the tablecloth with a new one [511].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Calculation of visitors and escorting guests. After the waiter has served the tea and coffee, he should ask if the guests have a desire to make an additional order. If the answer is negative, the waiter prepares the bill. Billing of the account is carried out in advance, at a time free from service. The waiter signs the bill, before putting the total amount and the date. The invoice is filled out in two copies, the first is given to the visitor.

The bill is served with the prior permission of the guests, placing it face down in a special tray or placing it on a pie plate. If a group of people is served, the bill is submitted to the customer. A waiter or an administrator serving guests is strictly prohibited from announcing the amount of the bill, transferring money at the dinner table, asking for tips or asking for them from guests. After receiving the cash, the waiter must immediately bring the change to the guest. After paying the bill, the waiter should help the guests to leave the table and escort the guests with the same courtesy and attention with which he greeted them.

Service quality management involves the creation of standards of behavior and the implementation of work procedures for employees of various categories, the organization of a personnel training system, clear assignment of tasks, control and evaluation of work results taking into account the stated standards.

The scheme of analysis of the quality of products and services of hotel and restaurant establishments is shown in fig. 1.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

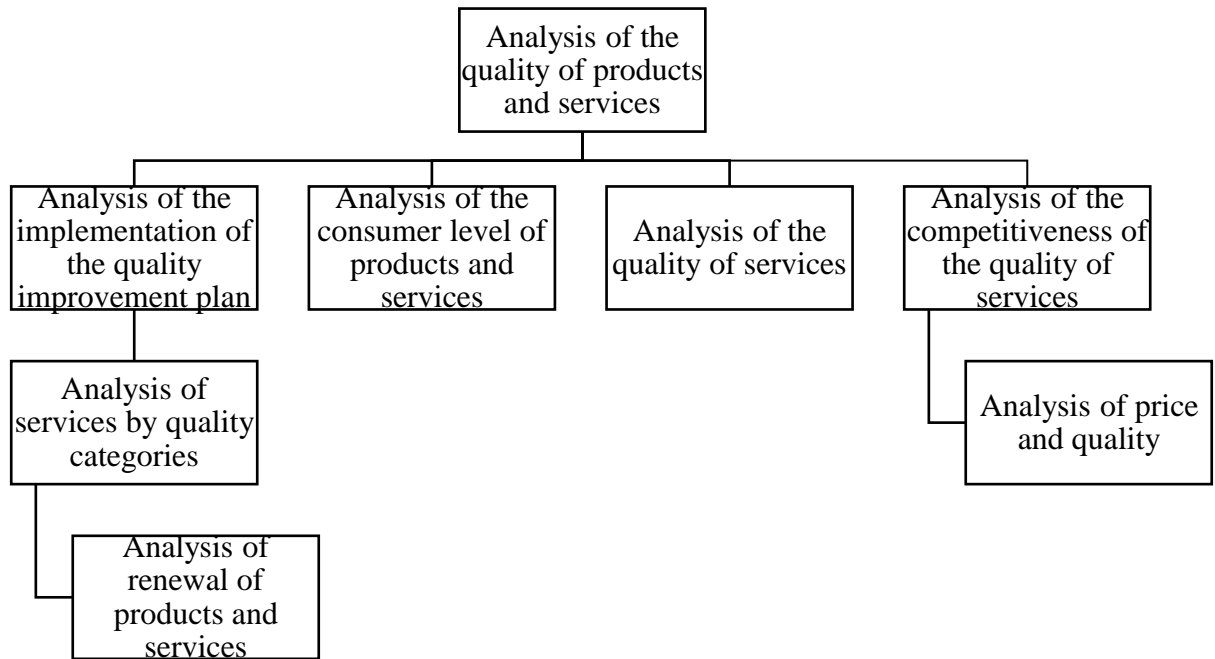


Figure 1. Scheme of analysis of the quality of products and services of hotel and restaurant establishments.

In the hotel and restaurant business, it is important to create an atmosphere in which everything is very clear to every employee. Only then will people begin to do their work effectively and enthusiastically. The manager is responsible for the quality of guest service, who trains employees (administrators, waiters) and monitors the process of providing services, making adjustments. The quality of service directly depends on the work of the waiter, since he has contact with the guest.

Duties of the manager include:

- establishes basic rules for personnel, monitors their implementation;
- holds regular team meetings;
- organizes and monitors the regularity of staff training, trainings, courses, tastings, etc.;
- forms a system of financial penalties and incentives;
- forms the corporate culture of the staff;
- controls personnel reshuffles, recruitment and dismissal of personnel;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- ensures correct interaction between employees of different divisions of the restaurant;

- supervises or conducts briefings on safety techniques, occupational health and safety, sanitary requirements, rules of labor discipline and internal procedures.

The main duties of a waiter include:

- be friendly and respectful to the guests of the institution;
- know the restaurant menu and wine list perfectly;
- to know and qualitatively comply with all rules for guest service;
- to carry out the orders of the administrator and manager;
- look neat;
- fill out the bill correctly and bill the guest;
- undergo a medical examination;
- to know and follow safety rules [512].

Components of quality management in a restaurant are shown in fig. 2.

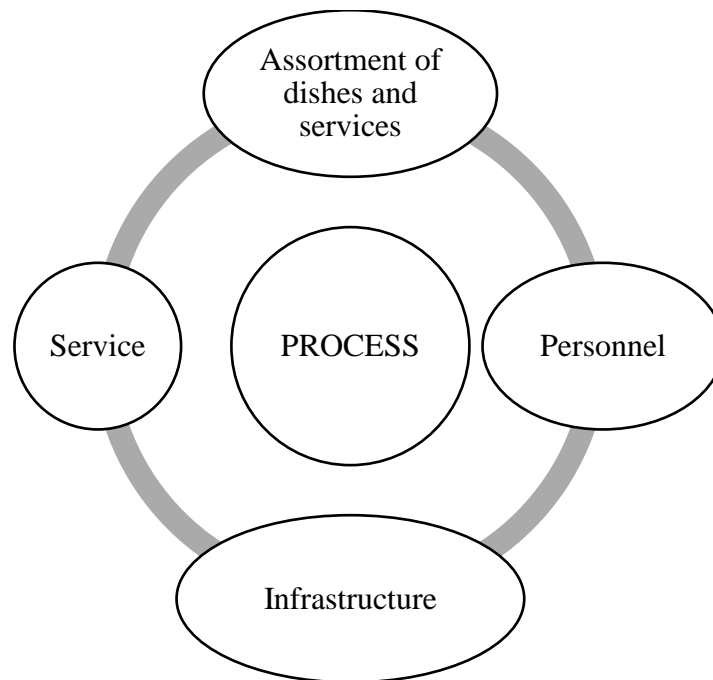


Figure 2. Components of quality management in a hotel and restaurant.

The only way to know if an employee's performance meets the required requirements is to create appropriate reminders based on service standards. These are written requirements of the management regarding the behavior and work of employees. The rules are formulated from the point of view of the guests, since the

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

comfort of the visitors is the main priority in the work. Maintenance notes should be an accessible and understandable guide to action, include a detailed step-by-step description of how team members should behave, how specific work should be performed. The laws of guest service are a kind of personal philosophy of the employee and the general philosophy of the company.

The main sights include:

- a reminder of cleanliness (cleanliness of the hall, staff work areas, entrance group, etc.);
- appearance reminder (staff uniform, shoes, hairstyles, jewelry, manicure, make-up);
- guest service reminder (service scenario, conflict situations, compliments and loyalty, meeting guests with children, sales, working with objections, feedback from the guest, etc.);
- food and drink service reminder (rules for serving food and drinks, compliments and treats, serving time), serving standards (before the guest arrives, during his stay, after saying goodbye to the guests, in the breaks between serving dishes, etc.) [513].

Adapted rules should be drawn up and printed in the form of training booklets for each category of personnel. In the future, educational booklets are edited as necessary. All subsequent changes and innovations must be reflected in memos and brought to the attention of all team members. Adapted notes in the form of a manual by profession provide an objective basis for training, setting goals, monitoring and evaluating the work of employees.

An effective service quality management system can bring many benefits to both the individual and the organization as a whole. Everyone wins – guests, staff, company. In conclusion, we conclude that staff assessment of compliance with service standards in a restaurant is an important element of personnel diagnosis and, in general, of all personnel management activities. Namely:

- it provides information with the help of which decisions can be made on the promotion and salary of personnel;

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- allows you to consider the behavior of service personnel at work, to develop a plan for correcting deficiencies in order to review the career plans of each employee, in the light of their identified strengths and weaknesses;

- personnel evaluation allows to develop and implement an integrated system of personnel training and counseling;

- a well-constructed personnel assessment, as a rule, leads to an increase in labor productivity, a general improvement and an improvement of the emotional climate in the company. All of the above together improves the quality of service. Thus, business evaluation of personnel is an effective mechanism for ensuring manageability and maintaining personnel efficiency. The assessment forms the basis for the complex attestation of personnel and serves as an informational and analytical base for it.

Thus, service quality standards make it possible to ensure that each employee of the enterprise knows exactly what, how and when he should do, but also to objectively and impartially assess the quality of the work of the enterprise employee, which is often a difficult task [514].

Indicators of the quality of services of the hotel and restaurant industry and their description are presented in the table. 1.

Table 1.

Indicators of the quality of services of the hotel and restaurant industry

Quality indicators	Characteristic
1	2
Security	- ability to qualitatively perform the promised service; - compliance with sanitary and hygienic norms and rules.
Assortment of food and drinks	- quality and usefulness of food; - breadth and variety of offered services; - availability.
Conditions and time of guest service	- responsibility; - trust and courtesy of service personnel and company management; - promptness of service and desire to help the customer.
Aesthetics	- appearance of service personnel; - attractive information materials; - decent design of facades and interior decoration of premises; - modern equipment



METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

Continuation of Table 1.

1	2
	- table setting; - design and presentation of culinary products.
Provision of additional services	- call a taxi; - takeout orders, etc.

That is why, in order to ensure the necessary level of service quality of the hotel and restaurant establishment, the latest technologies, highly qualified capabilities, priorities, problems and prospects, employees, effective organization of the work carried out, effective management of the organization with the involvement of the quality management system are necessary.

Therefore, there is a need to develop and implement systems for evaluating the quality of restaurant services that will improve the efficiency of the interaction between the client and the restaurant. This will ensure the planned level of service quality depending on their cost by coordinating the economic interests of the parties, control the quality of the service at all stages of its provision, in order to detect in advance a decrease in the level of quality to unacceptable limits.

There is a need to improve the management of restaurant enterprises, focused on improving the quality of services in order to fully satisfy the needs of the population. It is necessary to start with the management of the quality of the staff's work, since the staff in the restaurant industry provides a service and is in direct contact with consumers.

#### **10.4 Технології блокчейн як інноваційний поштовх розвитку підприємництва в сфері туризму**

Сучасний економічний розвиток перебуває під впливом глобальних змін, які вимагають використовувати різні інноваційні технології, у тому числі інформаційні, комунікаційні, передові виробничі, які передбачають здійснення переходу до нового етапу розвитку постіндустріальної економіки.

Проведене дослідження останніх довоєнних років наочно свідчило, що Україна є державою з не розкритим туристично-рекреаційним потенціалом. Наша країна має вагомі об'єктивні передумови, щоб зайняти достойне місце серед найрозвиненіших туристичних країн світу. Маючи вигідне геополітичне розташування, Україна завжди була і є перехрестям транспортних та людських потоків з Півночі на Південь та із Заходу на Схід. Значний туристсько-рекреаційним потенціал України базується на сприятливих кліматичних умовами, переважно рівнинному ландшафті, багатстві флори і фауни, розвиненій мережі транспортних сполучень, наявності культурно-історичними пам'ятками, широкій індустрії подорожей та туризму.

В умовах необхідності виходу економіки України із кризи, спричиненої санітарно-епідеміологічною ситуацією в світі та країні, та враховуючи потенційні збитки туристичної галузі в 2020 році, спричинені світовою пандемією, нагальною потребою було всебічне вивчення, упорядкування та розвиток усіх наявних в нашій державі місць та ресурсів туристичного призначення, що мають стати фокусами регіональних центрів вітчизняної туристичної індустрії, сприяти подальшому соціально-економічному розвитку як зовнішнього, так і внутрішнього туризму.

Внаслідок глобального поширення пандемії 2020 р. було «дві хвилі» важких фінансових наслідків для світової туристичної індустрії. З однієї сторони, брак вільних ресурсів на фінансових ринках суттєво обмежив подальший розвиток туристичних об'єктів. З другої сторони, зростання безробіття і скорочення доходів населення викликало «ефект оптимізації витрат

домогосподарств», що очікувано буде супроводжуватися скороченням витрат на дозвілля, вагома частка яких приходилася на туризм.

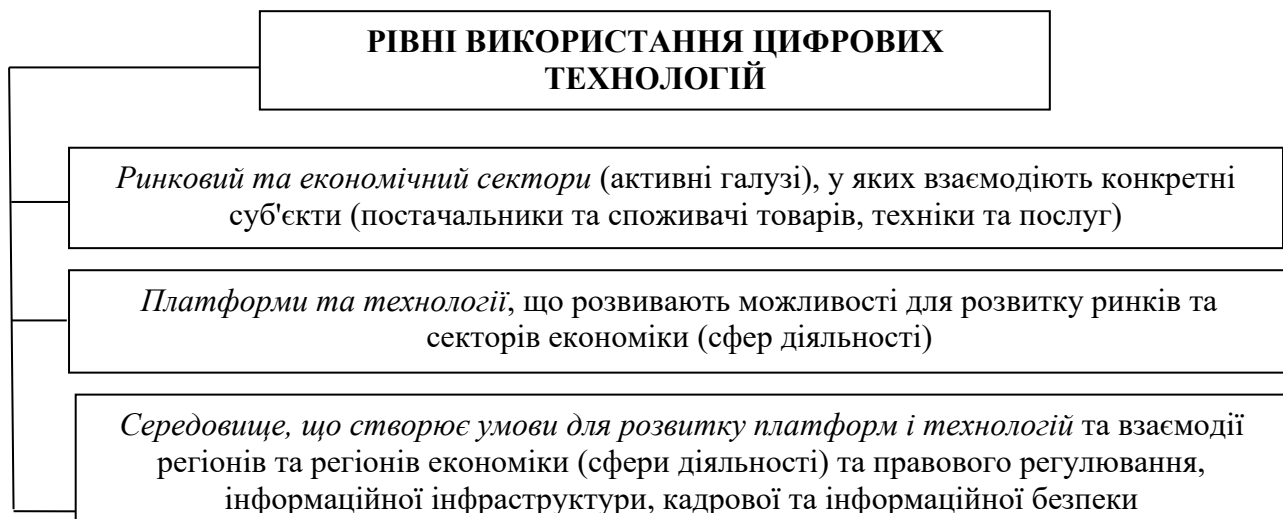
В 2019-2021 роках складна економічна та політична ситуація у країні, військові дії на сході, анексія Криму, пандемія Covid-19 негативно позначились на розвитку туристичної сфери. Значно скоротились обсяги в'їзного туризму, більшість українців або не планують туристичних поїздок, або відпочивають в межах своєї країни чи регіону. Через карантин туристична сфера в Україні та світі опинилась у складному становищі.

Наразі з початку 2022 року одним з бізнес-напрямків, який постраждав найбільше під час війни, залишається й туризм. З початку повномасштабної війни частина туристичних компаній закрилась, інші переорієнтували свою діяльність на волонтерство – використовували свої автобуси для евакуації біженців, залучали зв'язки, щоб організувати закупівлю гуманітарної допомоги з-за кордону.

Основним напрямом концепції цифровізації економіки є створення ефективної взаємодії економічної, технічної, соціальної, культурної та інших сферах з урахуванням формування реальних фізичних і віртуальних систем.

Цифрова економіка – це господарська діяльність, у якій головними чинниками виробництва є інформаційні дані, виражені у цифровому форматі, які переробка й застосування у суттєвих кількостях, іноді безпосередньо під час їх збору, може значно підвищити рівень ефективності переважають у всіх сферах виробництва та торгівлі. Цифрові технології є панацеєю від сучасної системної кризи і навіть наступним етапом еволюції людства і говорять про розвиток напряму від *homo sapiens* – до *homo digital*.

Цифрова економіка представлена трьома такими рівнями, які тісно взаємодіють та впливають на життя громадян і суспільства в цілому (рис. 1).

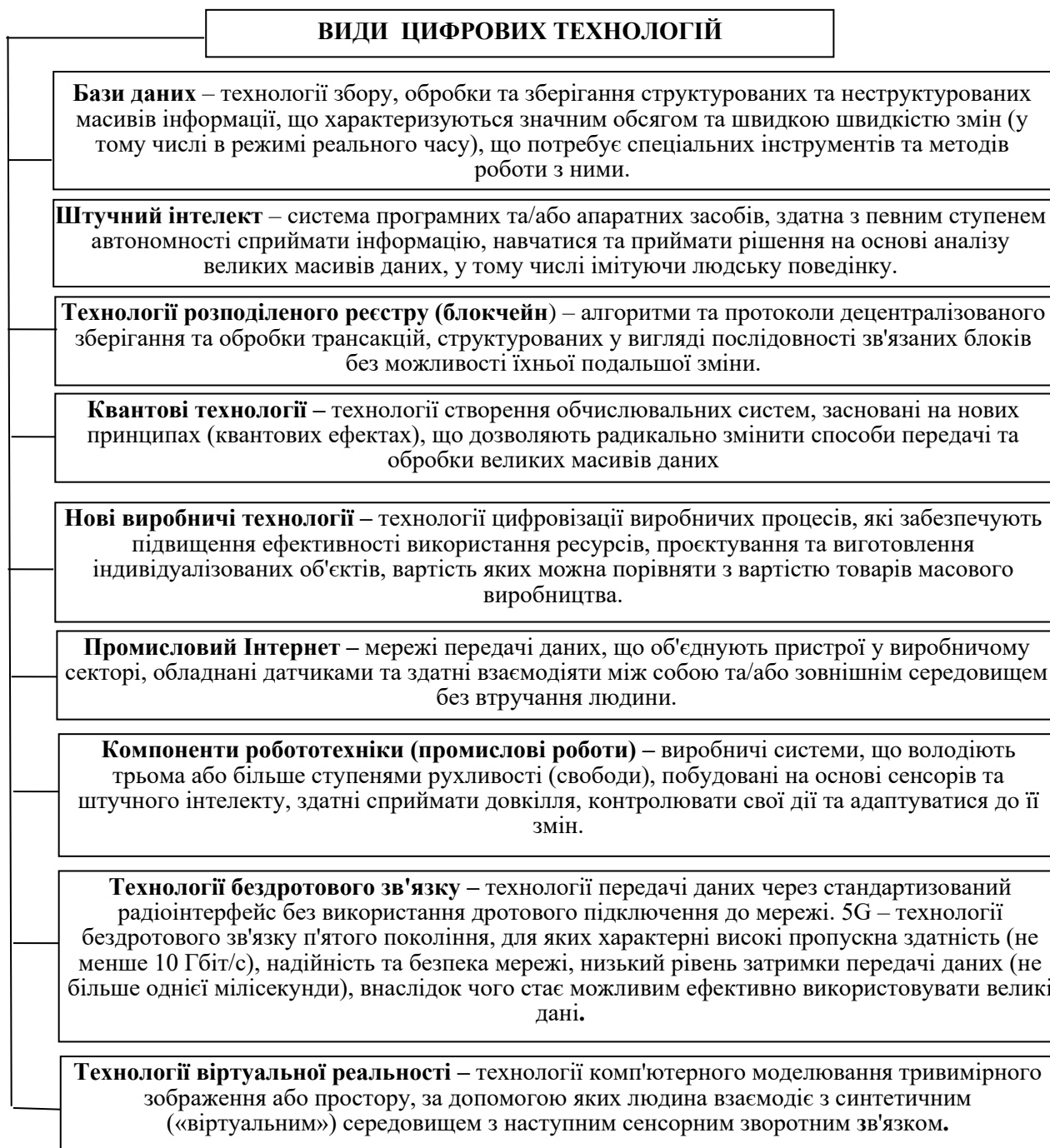


**Малюнок 1.** Основні рівні застосування цифрових технологій [515]

Цифрові технології визначають як технології, що застосовуються для збирання, зберігання, обробки, пошуку, передачі та подання даних в електронному вигляді, в основі функціонування яких лежать програмні та апаратні засоби та системи, затребувані у всіх секторах економіки, що створюють нові ринки та змінюють бізнес-процеси (рис. 2.2).

Еволюційним проривом у розвитку інформаційних технологій є масштабне поширення blockchain (блокчейну). Незважаючи на те, що ця технологія поки знаходиться на ранній стадії свого розвитку, вона вже демонструє великий потенціал з точки зору формування принципово нового цифрового механізму для обміну «цінними» даними. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, до 2027 року 10% світового ВВП буде зберігатися за допомогою блокчейну [516].

Блокчейн (з англ. «Blockchain») – вибудований за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків (зв'язний список), що містять інформацію і пов'язані за допомогою криптографії. Найчастіше копії ланцюжків блоків зберігаються і незалежно один від одного (надзвичайно паралельно) обробляються на безлічі різних комп'ютерів. Назва блокчейн походить від способу зберігання інформації в системі «Біткойн» (рис. 2).

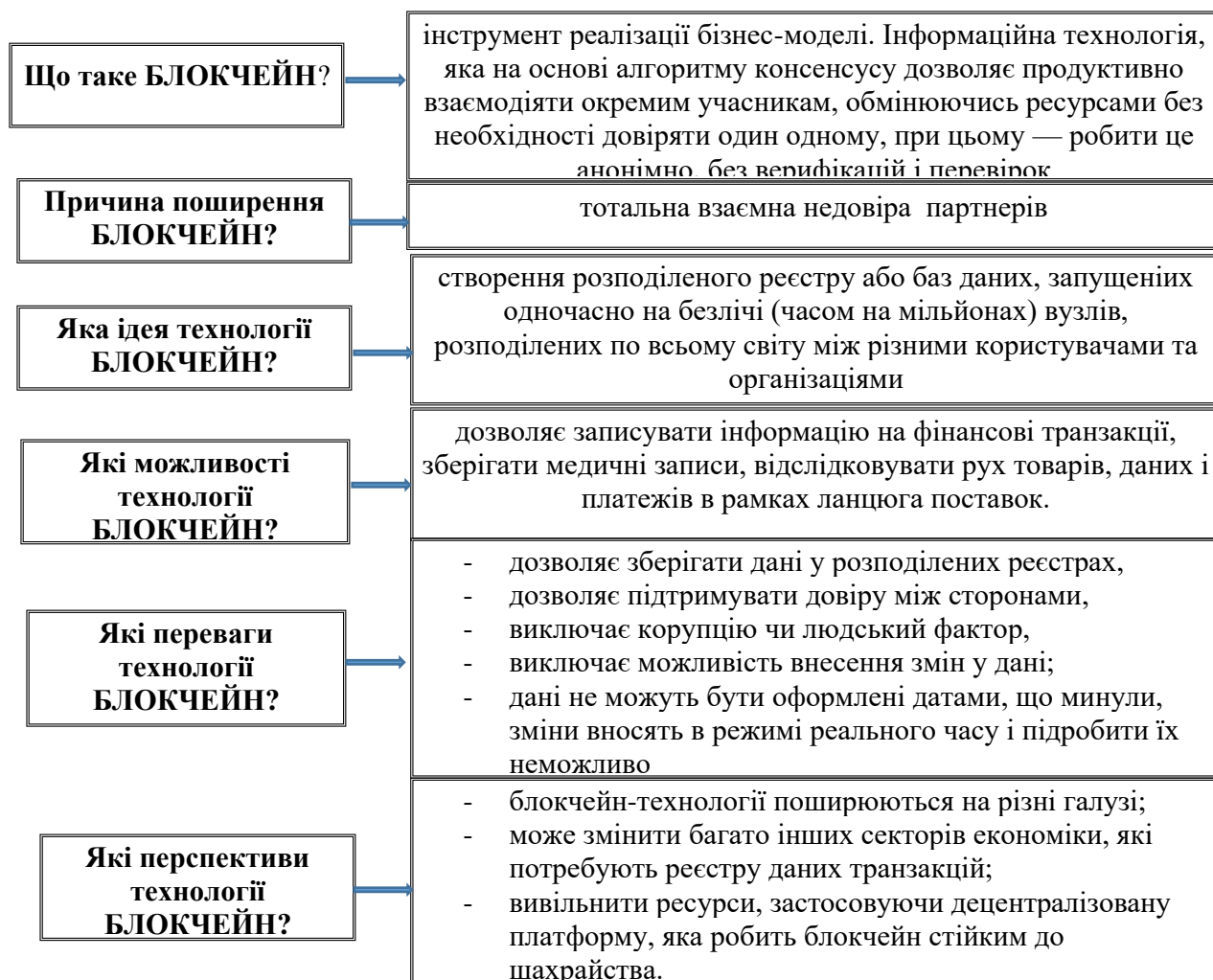


**Малюнок 2.** Види сучасних цифрових технологій

По суті, блоки можна порівняти зі сторінками в блокноті, де кожен запис має свій порядковий номер. Коли одна сторінка закінчується, нумерація продовжується на наступній. Так можна перевірити зв'язність всіх записів – від останньої до першої.

Ринок туристичних послуг – ринок, який об'єднує усіх учасників (туроператори, турагенти, туристи) задля задоволення потреб населення в

послугах, пов'язаних із відпочинком і змістовним проведенням дозвілля та подорожей [517].



**Малюнок 3.** Поняття та характеристика технології блокчейн

Питанням розвитку світового та вітчизняного ринків туристичних послуг присвячені наукові дослідження і публікації багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких слід виділити праці українських авторів – О. Бейдика, Л. Гонтаржевської, Ю. Забалдіної, Р. Заблоцької, В. Кифяка, О. Любіцевої, Г. Михайліченко, Р. Росохи, А. Румянцева, Т. Сокол, С. Соколенка, Д. Стеценка, Т. Ткаченко та ін., а також західних дослідників - Р. Бартона, Д. Боуена, Р. Браймера, Г. Гана, Ф. Котлера, А. Маршала, Д. Мейкенза, М. Портера та ін.

Застосування технології блокчейн на підприємствах України буде мати як свої переваги так і певні недоліки (рис.4).



**Малюнок 4.** Переваги і недолік застосування технології блокчейн [519]

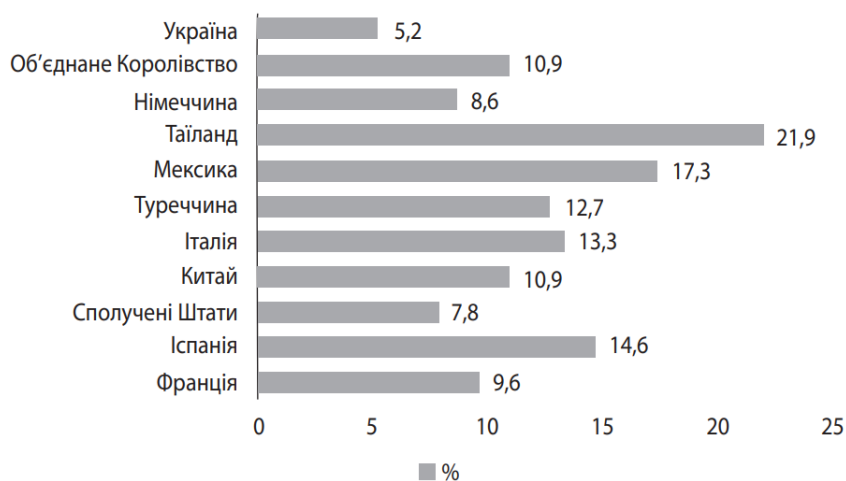
В досліджуваній літературі не існує єдиного визначення до поняття «туризм». Згідно з Законом України «Про туризм», туризм – це тимчасовий виїзд (подорож) осіб з постійного місця проживання з пізнавальною, оздоровчою, професійно-діловою, спортивною, релігійною та іншою метою на термін від 24 годин до одного року поспіль), без зайняття оплачуваною діяльністю в місці тимчасового перебування [518].

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Незважаючи на значну кількість наукових розробок вчених щодо впровадження інновацій у туристичну сферу, є потреба у подальшому комплексному дослідженні особливостей застосування інноваційних технологій у туризмі, оскільки вони забезпечують ефективний розвиток туристичної галузі в сучасних умовах. Блокчейн-туризм має бути складовою стратегії і тактики управління регіональним розвитком туризму, стати одним з новітніх інструментів економічного стимулювання для формування попиту і пропозиції на туристичні послуги на регіональному і місцевому рівнях.

Туризм, як національний пріоритет забезпечує реалізацію на ступних функцій: туризм забезпечує сталий розвиток регіону та системний підхід щодо впровадження реформ; туризм стимулює зайнятість; туризм сприяє впровадженню інновацій; нових сервісів; туризм стимулює міжкультурний обмін та збереження історичної та культурної спадщини; туризм стимулює залучення інвестицій та валютних надходжень; туризм стимулює розвиток інфраструктури; туризм сприяє формуванню позитивного іміджу країни; туризм є найпотужнішим стимулом розвитку малого та середнього бізнесу у понад 50 суміжних галузях економіки [520].

За останніми розрахунками, проведеними внутрішніми експертами міжнародних структур (ВТО, ЮНВТО), частка туризму в Україні становить близько 5% ВВП (рис. 5).



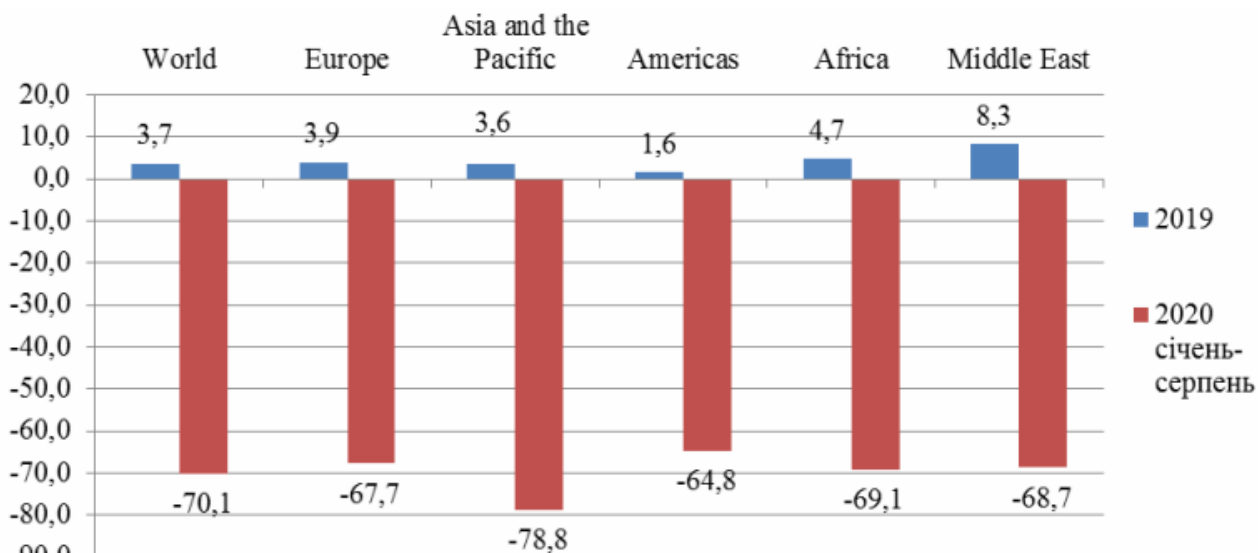
**Малюнок 5.** Внесок туризму у світовий ВВП, % [521]

Розглянемо детальніше відсоткову зміну міжнародних туристичних прибуттів за регіонами у 2019-2020 р. (рис. 6, 7).

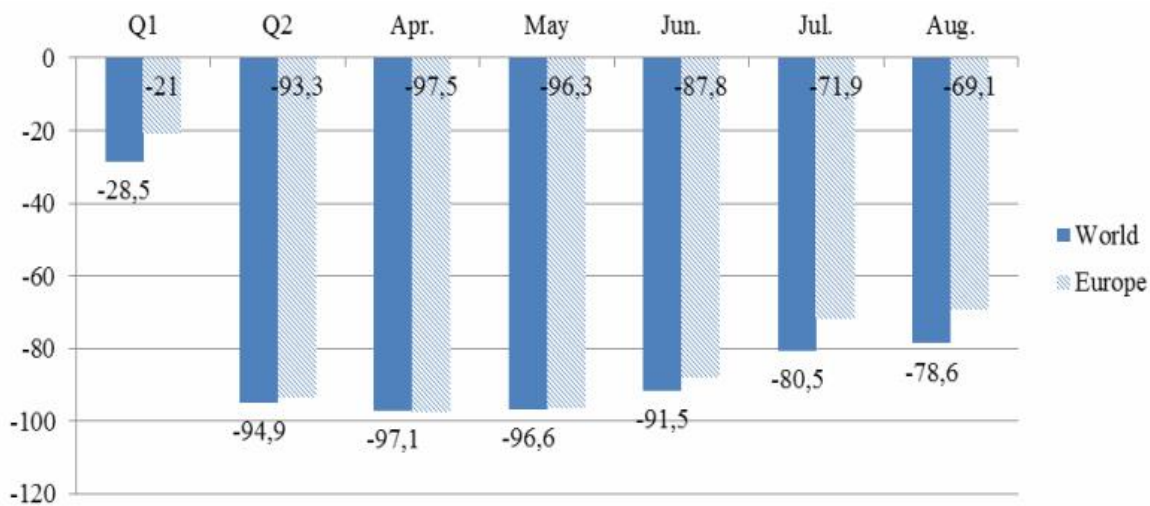


## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Як зазначалося вище, у світовому ВВП частка туризму становить близько 10%, в той час як за офіційними статистичними джерелами питома вага туристичної галузі в Україні з 2006 р. в середньому становила 2% ВВП, поступово зменшуючись протягом останніх 15 років (рис. 8).



**Малюнок 6.** Міжнародні прибуття туристів 2019-20 рр., % [522]

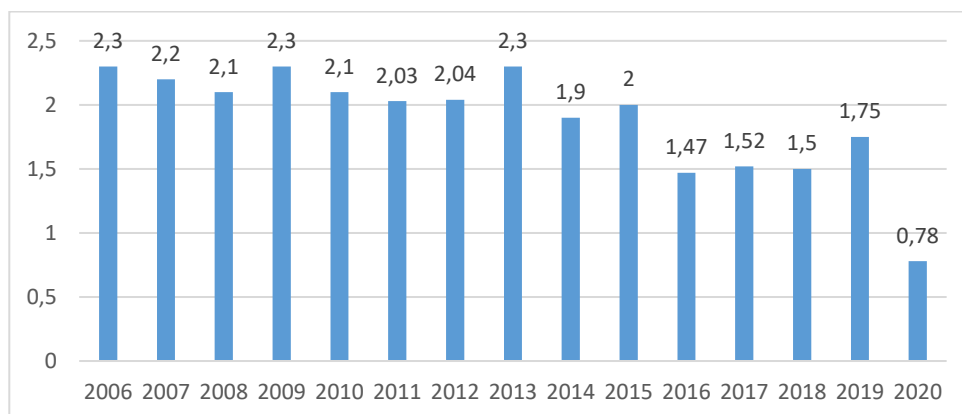


**Малюнок 7.** Міжнародні прибуття туристів у світі та Європі 2020 р., % зміна [522]

Як видно з табл. 1, сальдо зовнішньої торгівлі з країнами – найбільшими експортерами/імпортерами послуг, пов'язаних із подорожами, є від'ємним, тобто імпорт таких послуг значно перевищує експорт.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

У реалізації стратегічних напрямів ефективного розвитку галузі туризму в Україні важливе місце відводиться економічному механізму, який забезпечує високий рівень конкурентоспроможності суб'єктів туристичної галузі.



**Малюнок 8.** Частка прямих надходжень від туризму у ВВП України, % [521]

Таблиця 1

Зовнішня торгівля послугами, пов'язаними з подорожами, України з деякими країнами світу в 2020 р. [524]

		Експорт		Імпорт		(+, -)
		тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	
Усього		15628855,9	100,0	6942150,2	100,0	8686705,7
З них:						
Албанія	усього	988,7	100,0	1730,3	100,0	-741,7
	послуги, пов'язані з подорожами	255,1	25,8	1596,7	92,3	-1341,6
Болгарія	усього	44866,7	100,0	28014,8	100,0	16851,9
	послуги, пов'язані з подорожами.	1469,6	3,3	10882,9	38,8	-9413,3
Греція	усього	24811,8	100,0	38710,2	100,0	-13898,4
	послуги, пов'язані з подорожами.	1659,8	6,7	27673,9	71,5	-26014,1
Іспанія	усього	86694,4	100,0	55874,1	100,0	30820,3
	послуги, пов'язані з подорожами.	1525,7	1,8	21497,1	38,5	-19971,3
Італія	усього	135363,2	100,0	72158,1	100,0	63205,1
	послуги, пов'язані з подорожами.	5515,4	4,1	20904,3	29,0	-15388,9
Чорногорія	усього	2752,5	100,0	7575,6	100,0	-4823,1
	послуги, пов'язані з подорожами.	32,8	1,2	5979,3	78,9	-5946,5
Кіпр	усього	357134,9	100,0	409220,8	100,0	-52085,9
	послуги, пов'язані з подорожами.	5763,8	1,6	161122,0	39,4	-155358,2
Мальдіви	усього	389,0	100,0	8588,9	100,0	-8199,9
	послуги, пов'язані з подорожами	233,6	60,1	8585,1	100,0	-8351,5
Туреччина	усього	197429,1	100,0	567525,6	100,0	-370096,6
	послуги, пов'язані з подорожами	10756,5	5,4	409683,9	72,2	-398927,4

Основні завдання перспективного розвитку туризму в післявоєнний час мають стати: забезпечення державної підтримки розвитку туризму як важливої

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

галузі економіки країни; розробка та реалізація регіональних програм розвитку туризму; ефективне використання туристичного потенціалу окремих регіонів країни; комплексний розвиток туристичної та рекреаційної сфер; диверсифікація туристичних послуг, підвищення їх якості та конкурентоспроможності; розбудова, покращення та вдосконалення туристичної інфраструктури; популяризація цікавих туристичних об'єктів в країні та за її межами; залучення інвестицій в розвиток туристичної галузі, реконструкцію та розбудову туристичних об'єктів шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату; надання податкових пільг для новостворених малих підприємств туристичного спрямування; використання сучасних інформаційних технологій для ефективного розвитку туристичної сфери.

В сучасних умовах господарювання, враховуючи нові виклики, що стоять перед туризмом, необхідно застосовувати нові підходи, принципи та механізми активізації розвитку туристичної сфери. Саме використання інноваційних рішень дасть змогу подолати існуючі проблеми та забезпечити ефективний розвиток туризму, який можливий тільки за умови впровадження нових ідей, вдосконалення процесів виробництва товарів і послуг, розширення їх асортименту.

До інновацій у туризмі відносять нововведення, що характеризують відновленням фізичних і духовних сил споживача; якісними змінами туристичного продукту; розвитком туристичної інфраструктури, процесів формування та позиціонування туристичних товарів і послуг; змінами факторів виробництва.

Ступінь інноваційного розвитку туристичної галузі визначають: ринкова кон'юнктура, рівень освіти та кваліфікації кадрів, наявність на досліджуваній території ресурсів, передусім унікальних ресурсів [525].

З виникненням цифрової економіки децентралізованих мереж природоорієнтований туризм і рекреація (аутдор) в Україні отримали досить ефективний інструмент: блокчейн-технології, які дозволяють різко скоротити відставання нашої країни у цій сфері від світових стандартів. Технологія

блокчейн з плином часу здатна докорінно змінити ринок туризму і рекреації в Україні.

Блокчейн-туризм має бути складовою стратегії і тактики управління регіональним розвитком туризму, стати одним з новітніх інструментів економічного стимулювання для формування попиту і пропозиції на туристичні послуги на регіональному і місцевому рівнях. Блокчейн дозволить, в першу чергу, постачальнику послуг продавати свої послуги споживачеві без посередників, що потенційно збільшує розмір знижки і кеш-бека для кінцевого споживача. Застосування технології блокчейн-туризму також передбачає більш ефективні методи нормативного регулювання тих частин ринку рекреаційних послуг, які до сьогодні залишаються у тіні, тобто поза нормативним полем і поза увагою місцевої влади, як, наприклад, ринок приватного житла, організатори екстремальних рекреаційних активностей тощо [527].

Якість інформаційного супроводу туризму представляється найважливішим чинником, який безпосередньо впливає на якість туристичних продуктів і послуг. Багато в чому зміст інформаційного супроводу туристської діяльності визначає імідж туристських дестинацій і формує їх привабливість для туристів. Сучасний рівень розвитку інформаційного супроводу туристичної індустрії має суттєвий вплив на всю сферу туристського бізнесу і всі складові туристського ринку [528].

Туристична індустрія насамперед потребує зниження витрат і поліпшення обслуговування клієнтів. Індустрія подорожей покладається на різні компанії, що передають інформацію між собою. Наприклад, турагентам потрібно передати реквізити клієнтів авіакомпаніям та готелям, тоді як особисті речі мандрівників часто передаються між компаніями і також відстежуються. Блокчейн може зробити доступ і зберігання важливої інформації простішим і надійнішим, оскільки відповідальність за їх зберігання розподіляється по всій мережі. Застосування блокчейну в туризмі зосереджено в наступних ключових сферах: програмах лояльності, страхуванні, системах ідентифікації, сервісах бронювання житла та авіаквитків, відстеження багажу, системах оплати. Розглянемо

можливості технології на їх прикладі більш докладно:

– програми лояльності. Блокчейн здатний підвищити ефективність програм лояльності. Туристична індустрія (авіакомпанії, готелі і т.д.) в значній мірі покладається на програми заохочень. Програми лояльності створюються для своїх клієнтів з метою перетворити їх на постійних. Блокчейн також може допомогти з цими програмами, спрощуючи процес, дозволяючи клієнтам легше отримувати інформацію про свої бали лояльності та дозволяючи використовувати їх. Це також може допомогти боротися з шахрайством у цій галузі;

– страхування в туризмі. Дуже перспективний напрям для впровадження технології розподілених реєстрів. В даний час процес отримання компенсації за відкладений або скасований рейс пов'язаний з безліччю проблем, через що мандрівники втрачають час і гроші. Допомогти в цій ситуації зможуть смарт-контракти, специфіка яких дозволить автоматично виплачувати постраждалим туристам страхові компенсації, а також бронювати нові квитки;

– ідентифікація особистості. Служби ідентифікації є надзвичайно важливими для туристичної галузі, і блокчейн потенційно може стати галузевим стандартом для зберігання цієї інформації. Використовувана таким чином, технологія має здатність різко скоротити час реєстрації або черги в аеропортах, оскільки простий відбиток пальця або сітківка ока можуть замінити показані документи. Діючим прикладом є спільний проєкт від ShoCard & SITA, у якому блокчейн використовується для управління ідентичністю;

– сервіси бронювання житла, покупки авіаквитків. Після виникнення платформ онлайн-бронювання туристична індустрія значно розширилася, а її вага на ринку продовжує збільшуватися. Експерти відзначають, що смарт-контракти забезпечать точне дотримання всіх умов угоди, що унеможливить подвійне бронювання номерів; крім цього, архітектура блокчейн дозволить бронювати без комісій, створюючи альтернативу популярних сервісів бронювання;

– відстеження багажу. Відстеження багажу за допомогою блокчейну особливо цінне, оскільки втрата або затримка валіз в подорожі – явище не рідке. Це посилюється складними планами поїздок з безліччю зупинок та пересадок. Децентралізований блокчейн дозволяє чітко зафіксувати кожну точку, через яку проходить багаж. Його легко відстежити, навіть коли в транспортуванні бере участь кілька компаній.

– системи оплати. Основна перевага, яку потрібно зазначити, коли мова йде про платежі, полягає в тому, що платежі з криптовалютою будуть набагато безпечнішими і прозорими. Усі транзакції, здійснені на блокчейні, залишаються зареєстрованими у ланцюзі і не можуть бути змінені. Також оскільки це децентралізована система, не буде жодних посередників, які можуть втручатися або затримувати оплату.

Перед туристичною галуззю стоїть амбітне завдання інноваційного розвитку туризму, активного просування на світовий ринок якісного туристичного продукту. Спростити його вирішення дозволить застосування блокчейну, гарантуючи, таким чином, покупцеві якість туристичного продукту.

Три реальні приклади використання блокчейну в туризмі:

– Winding Tree (Кучеряве дерево). Ця компанія розробляє децентралізовану платформу бронювання подорожей. Winding Tree прагне усунути зовнішніх посередників за допомогою технології блокчейн та значно знизити ціну до 20%;

– ShoCard та SITA. ShoCard та SITA запропонували зробити революцію в індустрії туризму за допомогою управління ідентифікацією. Хоча проєкт наразі перебуває на початковій стадії, є надія, що платформа спростить ідентифікацію людей у готелях або на контрольно-пропускних пунктах аеропорту;

– Trippki (Трипки). Цей проєкт спрямовано створення програми лояльності з використанням блокчейна. Trippki дозволяє клієнтам та компаніям у сфері туризму безпосередньо контактувати один з одним. Вони призначають клієнтам жетони для проживання, наприклад, у певному готелі, і вони реєструються в блокчейні, термін дії яких не закінчується, і їх можна використовувати будь-коли.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Таким чином на наш погляд, до очевидних переваг впровадження блокчейн у сфері туризму можна віднести: автоматизація та спрощення фінансових операцій, скорочення часу на підготовку та оформлення договорів, прозорість угоди, скорочення паперового документообігу; магазини віртуальної реальності, онлайн-бронювання та інші електронні сервіси дозволяють туристам швидко та вигідно спланувати свою подорож; зниження вартості туристського продукту та поліпшення якості послуг (за рахунок зниження витрат на створення та розкрутку сайтів, оплату реклами, посередницьких послуг); зменшення витрат за валютні операції (з допомогою проведення операцій у системі); автоматизація процесів ідентифікації особистості, автоматизована перевірка підприємства (готелі, авіакомпанії); участь споживачів туристських послуг у глобальній системі лояльності, накопичення бонусних балів для придбання турів (єдина карта лояльності, що дозволяє одночасно накопичувати бали всіх готельних мереж, авіакомпаній, сервісів з оренди машин); збільшення прибутку організацій, які надають туристські послуги з допомогою оптимізації торгової, інформаційної, виробничої діяльності.

Слід звернути увагу на ці переваги і вже зараз необхідно їх використовувати з метою отримання ефективного результату від запровадження інноваційного інституту – блокчейн.

## 10.5 Тенденції розвитку міжнародного туризму

Міжнародний туризм є досить динамічним явищем. Це зумовлено як урізноманітненням попиту з боку туристів, що прагнуть отримати нові враження та одержати послуги більш високого рівня, так і глобальними суспільними трансформаціями, зокрема швидким технологічним прогресом, демографічними змінами тощо. Зважаючи на це, доцільно усвідомити зміни, що відбулися в міжнародному туризмі та узяти до уваги сучасні тенденції його розвитку [529]. Це може допомогти організаторам міжнародного туризму внести необхідні корективи у свою діяльність і таким чином покращити шанси на успіх.

Сказане безумовно матиме у недалекій перспективі практичне значення і на теренах України, попри триваючу нині війну. Адже зазначені нижче тенденції є не тимчасовим та короткостроковим явищем, а своєрідним дороговказом у надто складній та важливій сфері людської діяльності, якою є міжнародний туризм.

**Цифровізація туризму** (диджиталізація – від англ. digitalization) – тенденція, на яку передусім варто звернути увагу, оскільки вона має стратегічне значення. Цифровізація означає впровадження в міжнародний туризм нових цифрових технологій. Інакше кажучи, йдеться про наростання активного використання у міжнародному туризмі електронних інструментів, пристроїв та ресурсів, які генерують, обробляють та зберігають дані.

Загалом цифровізація є однією з визначальних тенденцій сучасного розвитку людської цивілізації. Переваги цифровізації в міжнародному туризмі очевидні. Насамперед використання цифрових технологій сприяє оптимізації організації міжнародного туризму за рахунок спрощення та прискорення усіх важливих для його успішного розвитку процесів, як-от збір даних та їх аналіз, комунікація, прогнозування тощо. Це дозволяє мінімізувати витрати і часу, і людських ресурсів, і грошей. Останнє стосується як постачальників, так і споживачів туристичного продукту, які отримують можливість скористатися



більшим різноманіттям туристичних послуг за нижчими цінами.

Наприклад, раніше пошук в режимі оф-лайн (в офісі) «свого» туриста зазвичай передбачав спілкування з численними потенційними клієнтами, на яких витрачалося чимало часу, але які нерідко зрештою відмовлялися з різних причин від надання туристичних послуг в конкретній компанії. На разі завдяки цифровізації з'явилася можливість застосування так званої таргетованої (цільової, або вибіркової реклами; від англ. targeted advertising). Це онлайн-реклама в соцмережах та мобільних додатках, яка налаштована на пошук цільової аудиторії відповідно до заданих параметрів (характеристик та інтересів) людей, що можуть цікавитися рекламованим туристичним продуктом.

Додамо, застосування електронних інструментів дозволяє принципово змінити способи комунікації як з клієнтами, так і всередині туристичної компанії – без паперової тяганини за допомогою цифровізації документів. Крім того, цифровізація значною мірою сприяє конкурентоспроможності, оскільки підіймає якість туристичних послуг на принципово новий рівень. Нині добре відомо – споживач може за кілька хвилин знайти потрібну туристичну послугу та придбати її у кілька кліків з будь-якої точки планети.

Прискорення диджиталізації було зумовлено запровадженням карантину через пандемію COVID-19. За таких умов саме своєчасний перехід в онлайн дозволив частині туристичних компаній зберегти своє місце на ринку. Водночас компанії, діяльність яких із самого початку була заснована на цифрових технологіях, лише підтвердили своєчасність та актуальність такої форми організації міжнародних туристичних подорожей.

Свідченням сказаного можуть бути туристичні онлайн-агенції (OTAs – Online travel agencies), що організовують свою діяльність виключно на засадах електронної комерції. Завдяки своїм сайтам-агрегаторам, куди стікається інформація з тисяч різних ресурсів, OTAs надають користувачам можливість не лише здійснювати пошук, але й порівнювати маршрути подорожей та ціни на сотнях сайтів подорожей одночасно.

Саме онлайн-компанії останніми роками є найуспішнішими в

міжнародному туризмі. Так, за результатами 2021 року туристичною компанією з найбільшим у світі обсягом продажів була американська Booking Holdings, яка одержала приблизно 76,6 мільярда доларів США. Того року в Booking було здійснено близько 653 мільйонів бронювань. Друге місце з обсягом продажів близько 72,4 мільярдів доларів США посіла також американська онлайн туристична агенція – Expedia Group. Онлайн-компанія American Express Global Business Travel (GBT) замикала першу трійку світових лідерів туризму з продажів із показником 7,1 мільярда доларів США [530,531].

В Україні упродовж більш як двох років перед початком повномасштабного вторгнення російських загарбників створювали так звану «цифрову країну», «країну в смартфоні». Наслідком цієї вкрай важливої та непростой роботи став бренд цифрової України – Дія. Війна в Україні не лише не зупинила цей процес, а, навпаки, стимулювала подальший розвиток у нашій державі цього застосунку. Уже сьогодні застосунок Дія містить електронні документи та дані про людину з реєстрів. Саме тому є підстави вважати, що після перемоги і відновлення економіки на якісно новому рівні (не без допомоги ззовні) цифровізація туризму в Україні стане такою ж реальністю, якою вона є нині в інших цивілізованих країнах.

**2. Використання в туризмі мобільних додатків** (англ. «Mobile app»). Мобільний додаток – це прикладне програмне забезпечення, призначене для роботи на мобільному пристрої. Багато мобільних додатків встановлені на самому пристрої або можуть бути завантажені на нього з онлайн магазинів мобільних застосунків, таких як App Store, Google Play, Windows Phone Store та інших, безкоштовно або за плату.

Оновлення завдяки таким додаткам даних в онлайн режимі є особливо цінним і корисним для сьогоднішніх туристів, оскільки дає змогу коригувати плани поїздок відповідно до їхніх особистих потреб і уподобань. Загалом такі додатки досвідченому туристові дозволяють за лічені хвилини здійснювати найрізноманітніші замовлення: прокласти маршрут (знайти тури), забронювати квитки на транспорт, забронювати житло, обрати заклади харчування, замовити

екскурсії, переглянути афішу найцікавіших подій у будь-якому місті, переглянути мапу будь-якої місцевості, проглянути фото та відео обраної дестинації, одержати мобільного перекладача, конвертувати валюту тощо.

На сьогоднішній день існує чимало мобільних додатків для туристів. Причому ці додатки функціонально можуть бути корисними туристові на різних етапах подорожі. Так, для підготовки до подорожі користь можуть принести TripIt: Travel Planner і PackPoint, для бронювання авіаквитків – Aviasales, Skyscanner і Flightradar24, бронювання залізничних квитків – Rail Planner, квитків на автобус – Ecolines, для бронювання засобів розміщення – Booking.com, Airbnb і Couchsurfing Travel, послуги харчування пропонує TripAdvisor, а фінансові розрахунки – Splitwise. Існують також й інші корисні додатки, у т.ч й такі, що дозволяють отримати кілька різних послуг.

Додатки, які допомагають подорожувати створюються і в Україні. Серед таких, наприклад, мобільний додаток TripbyClick, який працює за принципом соціальної мережі і надає інформацію про туристичні місця України. Додаток від Укрзалізниці дозволяє зручно та швидко купувати квитки. Додаток Timeat призначений для попереднього замовлення та бронювання місць у кафе та ресторанах України. Багатомовний додаток EasyWay надає інформацію про маршрути та зупинки громадського транспорту у десятках міст України, а також за її межами. Kyiv City Guide пропонує кілька пішохідних маршрутів сучасною столицею двома мовами – українською та англійською.

**3. Персоналізація туристичних подорожей** – це надання комплексу туристичних послуг, орієнтованих на клієнта, на його особисті уподобання. Раніше до цього прагнули лише в сегменті продажу VIP-турів, оскільки врахування різноманіття побажань вимагало значних витрат і часу. Через те персоналізація при продажі турів масового попиту траплялася скоріше як виняток. Однак, тенденція до цифровізації, яка значно полегшує підбір бажаного для туристів, дозволяє нині застосовувати індивідуальний підхід й до більшості «звичайних» клієнтів.

Слід зазначити, що персоналізація подорожей може бути реалізована

зокрема за допомогою Google і Facebook. Для цього клієнт (потенційний турист) має налаштувати обліковий запис Google для подорожей. Завдяки цьому турист зможе переглядати інформацію про бронювання та пошукові запити, пов'язані з подорожами на сайті [google.com/travel](http://google.com/travel). А увімкнувши опцію «персональні результати» клієнт зможе отримувати пропозиції відповідно до того, що клієнт переглядав в Інтернеті, оскільки в Google зберігається історія пошуку та відвідування веб-сайтів на всіх пристроях туриста.

Щось подібне існує і у Facebook, де можна налаштувати *ретаргетинг* (англ. Retargeting «перенацілювання») – рекламний механізм, за допомогою якого онлайн-реклама спрямовується на тих користувачів, які вже відвідували певний сайт, мобільний додаток або сторінку рекламодавця у соціальних мережах. З погляду інтернет-користувачів, ретаргетинг – це показ інтернет-реклами продукту або послуги, до якої вони раніше виявляли цікавість.

Безумовно персоналізація послуг допомагає туристичним компаніям не лише надавати кращий сервіс, але й формувати міцні взаємовигідні відносини з клієнтами.

**4. Поєднання подорожей ділового та рекреаційного туризму.** Інакше кажучи, спостерігається тенденція поєднання двох цілей під час однієї подорожі – і з діловою метою, і водночас для відпочинку. Цей тренд отримав назву *Bleisure* (від англ. Business – справа, діло и leisure – відпочинок).

Вважається, що явище *bleisure* почало набирати розмаху в середині 2010-х років із посиленням ролі у світовій економіці так званих міленіалів або покоління міленіуму. Так називають людей, що народилися приблизно у період від початку 1980-х до середині 1990-х років і зустріли нове тисячоліття у юному віці. Їх ще називають покоління Y (покоління «ігрек» – від англ. Young – юний, молодий). Воно характеризується насамперед глибоким залученням до цифрових технологій. Адже міленіали – це перше покоління епохи Інтернету, тобто воно сформувалося тоді, коли Інтернет спричинив глобальний переворот у традиційних засобах масової інформації. Тому, на відміну від попередніх поколінь, міленіалам притаманна доступність до будь-якої інформації. Це

зазвичай допомагає їм у професійній діяльності.

Міленіали віддають перевагу віддаленій роботі та гнучкому графіку, фрілансу та віртуальним офісам, звично використовуючи Інтернет. Водночас такий характер роботи дозволяє їм активно і комфортно подорожувати, що вони загалом люблять.

Поїздка у форматі bleisure передбачає, що співробітнику надають можливість сумістити відрядження з подорожжю з невеличкою відпусткою. На практиці це може виглядати як дозвіл залишитися у новому місті на вихідні, спеціально для цього подовжуючи термін відрядження і бронювання готелю на найближчі вихідні дні. При цьому співробітники нерідко беруть з собою у відрядження членів своєї сім'ї.

За статистикою, в ділові поїздки такого типу відправляються до 75% усіх співробітників і за прогнозами кількість таких подорожей найближчими роками постійно зростатиме. Адже для співробітників компаній bleisure-поїздки надають можливість відпочити й побачити нові міста та країни. Втім такі подорожі вигідні і бізнесу, оскільки bleisure – це ефективний інструмент мотивації співробітників. Більшість працівників, які поєднували відрядження з особистою подорожжю, працюють продуктивніше після повернення до офісу. Крім того, bleisure можуть допомогти додатково залучити цінних фахівців, які дізнавшись про подібне заохочення можуть інколи навіть погодитись на меншу зарплату.

**5. Зростання кількості туристів похилого віку.** Зазвичай йдеться про людей віком 65 і більше років. В англійських публікаціях літніх туристів ще визначають як «silver-haired tourists», тобто «сивочолі туристи» [529].

Зростання ролі літніх туристів відображає глобальні демографічні процеси – старіння населення світу, тобто зростання відносної чисельності літнього населення. За даними ООН загалом у світі частка населення 65 років і більше зросла з 5% у 1950 році до близько 10% у 2022 році. До 2030 року ця частка може підвищитись до майже 12%, а до 2050 року – до 16%. Причому старіння населення має місце не лише у розвинених країнах, але й зокрема, в Китаї та

Індії, у кожній з яких до 2050 року буде проживати понад 100 мільйонів людей похилого віку.

В Україні також значна частка населення літнього віку (понад 17% – старіші за 65 років) і відповідно до прогнозів ООН матиме місце неминуче прискорення процесу старіння в найближчі десятиліття. Воно визначається через вік, у який виникають хвороби, пов'язані зі старінням. Такі хвороби розвиваються по-різному в країнах світу. Середній вік їхньої появи становить 65 років, однак в Україні цей показник складає 57 років. Українці старіють швидше, ніж більшість жителів країн Європи та США, а також Близького Сходу [532,533].

Відповідно до зазначеної демографічної тенденції, туристи похилого віку стають одним із найважливіших сегментів туристичного ринку, що швидко зростає. Ця категорія туристів, хоча й віддає пріоритет комфорту, має більше бажання подорожувати та досліджувати світ, ніж попередні покоління. Це пояснюється покращенням доступності до інформації. Сивочолі туристи не просто мають більше вільного часу на подорожі та відносно добре здоров'я. Вони нерідко мають задовільний дохід і готові витратити гроші. Втім, сказане передусім характерно для туристів з розвинутих країн, де населення часто більш фінансово захищене, незалежно від того, працює воно чи вже на пенсії.

**6. Зростання чисельності туристів середнього достатку (середнього класу – *middle class*).** Йдеться про помітне збільшення в туристичних подорожах частини населення світу, яка не є ані багатим, ані бідним за національними стандартами. Важливо зазначити, за прогнозами, на 2030 р. чисельність таких потенційних туристів становитиме 4,9 мільярда. Дві третини їх буде мешкати в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, переважно в Китаї та Індії. Натомість частка населення середнього класу в Європі та Північній Америці зменшиться більш ніж удвічі до 2030 року [529].

Зростання кількості туристів середнього класу змінить профіль мандрівника за кордоном. Адже середній клас зазвичай приділяє велике значення співвідношенню ціни та якості. Це означає, що такі туристи аби

дістатися місця призначення, швидше за все, витратять свій час на пошук квитків зі знижкою і оберуть бюджетний варіант транспортування (low cost). Крім того, ця категорія потенційних туристів приділяє увагу отриманню належної освіти, зокрема вивченню англійської мови. А відсутність мовного бар'єру дозволить туристам середнього класу бути незалежними від екскурсійних груп, що ймовірно призведе до зростання обсягів індивідуального туризму. А це у свою чергу підсилуватиме зазначену вище персоналізацію подорожей.

**7. Технологізація подорожей.** Суть її у глибокому впровадженню в процес надання туристичних послуг сучасних технологічних досягнень. Актуальність цього засвідчила ситуація, що виникла внаслідок пандемії, коли потрібен був миттєвий доступ до інформації та допомоги, коли міжнародні туристи змушені були пред'являти цифрові COVID-сертифікати або заповнювати проїзні документи.

Дана тенденція підкреслює не лише усе більш активне використання в міжнародному туризмі звичного уже нині Інтернету, як джерела інформації та інструмента її передавання. Йдеться про принципово нові технологічні здобутки, перелік яких чималий [529].

До таких, зокрема, належить *самообслуговування*, як-от, автоматизація розселення гостей в готелі за допомогою self check-in автоматів (кіосків самообслуговування). Такі кіоски у разі підключення до PMS (property management system – системи управління нерухомістю) готелю, можуть запропонувати гостям за бажанням змінити (поліпшити, або навпаки, знизити) стандарт обслуговування; гості можуть це зробити, як тільки обраний номер стане вільним і доступним. Крім того, кіоски самообслуговування можуть зберігати інформацію про попереднє перебування гостей і враховувати їхні уподобання під час надання послуг. Деякі готелі вже тепер пропонують різні технологічні рішення, які дають уявлення про типовий готель майбутнього. У таких готелях номери функціонують за принципом Розумного Будинку, де усі змінні параметри (освітлення, температура, улюблена музика і телепрограми

тощо) також регулюються в режимі реального часу, реагуючи на запит гостей.

*Безконтактні мобільні платежі*, тобто платежі без контакту з платіжним терміналом, наприклад, із використанням технології NFC (Near field communication – «комунікація ближнього поля», або «зв'язок на невеликих відстанях») на мобільних пристроях.

*Мультивалютні кредитні картки*. Передбачають відразу кілька рахунків, наприклад, у гривні, доларах США, євро стерлінгів тощо. Такі картки особливо зручні, коли здійснюються подорожі кількома країнами, де різні валюти. Адже цими карткам можна оплачувати покупки за кордоном без плати за конвертацію. Банк сам вибере рахунок в потрібній валюті і зробить списання.

*Роботизовані помічники* – це і роботи-адміністратори, і роботи-носії, і роботи-офіціанти. Роботи пропонують безконтактну доставку замовлень до номера та стежать за тим, щоб усі замовлення ефективно виконувались. Існують навіть роботи-дитячі іграшки, що чекають у номерах готелю і реагують на різноманітні команди.

*Інтерактивні дисплеї* (від англ. *Interaction* – «взаємодія»), за допомогою яких турист не лише отримує інформацію, але й може її доповнити. Наприклад, за допомогою інтерактивної карти турист може онлайн скласти власний маршрут, включивши до нього уподобані пам'ятки, що він побачив на цій карті.

*3D-тури* – віртуальні ознайомлювальні тури, під час яких турист можна оглянути на дисплеї туристичні локації в об'ємному тривимірному зображенні, інакше кажучи обравши опцію 360°.

*QR-коди на туристичних об'єктах*, які дозволяють отримувати текстову, графічну, 3D-моделі, аудіо інформацію багатьма мовами тощо.

*Голограми* (об'ємні зображення) з *аватарами* (статичне або анімоване зображення). За допомогою цих технологій туристи зможуть, наприклад, побачити як комплекс пам'яток виглядав у далекому минулому. А нещодавно уперше було здійснено «голографічну телепортацію» або «голопорт» – поєднання голограми та телепорту: коли голограма людини чи об'єкта миттєво передається в інше місце. Завдяки цьому у туристів з'явилась перспектива



здійснити миттєву подорож на велику відстань і при цьому взаємодіяти у новому середовищі так, ніби вони насправді там.

Слід зазначити, що пандемія COVID-19 внесла деякі корективи, вплинувши на поведінку міжнародних туристів, які тепер прагнуть подорожувати недалеко від власної країни, а нерідко і від власної оселі. Підвищена увага під час подорожей нині приділяється питанням охорони здоров'я та безпеки. Саме тому популярними варіантами подорожей стали подорожі у сільську місцевість (сільський зелений туризм) або ж просто «на природу» аби більше перебувати під відкритим небом. Крім того, через нестабільність ситуації з пандемією, і обмежень на подорожі зросла кількість бронювань останньої хвилини. Помітно також, що серед подорожуючих стало більше молоді. Натомість «зрілі» мандрівники та туристи третього віку (пенсіонери) не поспішають здійснювати мандрівки до завершення пандемії.

Усе це зайвий раз свідчить про динамізм міжнародного туризму і необхідність постійного його моніторингу з метою виявлення нових тенденцій.

**REFERENCES**

1. Anisimov V.V. Switching Processes in Queueing Models / Vladimir V. Anisimov. - ISTE Ltd, 2008. - 343 p.
2. Bulyga R. P. Innovations of modern audit: business process efficiency audit / R. P. Bulyga // Auditor. - 2012. - No 3. - S. 16–22.
3. Vertakova Yu. V. Management of innovations: Theory and practice / Yu. V. Vertakova, E. S. Simonenko. - M. : Eksmo, 2008. - 432 p.
4. Galkina E. V. Accounting and audit: textbook. allowance / E. V. Galkina. — M. : Knorus, 2009. — 592 p.
5. Zaitseva O. P. Corporate internal control: principles, organization, integration of approaches / O. P. Zaitseva, B. A. Amanzholova // Economics and management. - 2011. - No 6. - S. 125–130.
6. Maslova I.A., Vetrova A.A. The main directions of optimizing risks when conducting an audit of information systems // Management Accounting. 2014. No1.
7. Melnik M. V. Analysis and control in a commercial organization / M. V. Melnik. - M. : Eksmo, 2011. - 560 p.
8. Sokolov B. N. The practice of organizing internal control in corporations / B. N. Sokolov, A. S. Rusakova // Joint stock company: issues of corporate governance. - 2010. - No 10. - S. 22–29.
9. Sterkhov A.P. Using marketing technologies to ensure the security of innovative business / A.P. Sterkhov // Bulletin of the Irkutsk State Technical University. - 2013. - No. 7 (78). — S. 206–214.
10. Erokhin S.S. Information security audit methodology. – Tomsk, 2010. - 240 p.
11. On Innovative Activity: Law of Ukraine of 04.07.2002 №40-IV. Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
12. Kot O. (2008) Theoretical aspects of innovative development of agrarian sector of economy and its organizational and economic support. Problems of science. № 9. pp. 30-37.
13. Andrushko R., Myronchuk Z. (2019) The expediency of innovative development of agricultural production and optimization of accounting and control. Bulletin of Lviv National Agrarian University: Economics of AIC. №26. pp .119-123.
14. Didykh D. (2012) Innovation as an object of accounting and analysis // Bulletin of the Zhytomyr National Agro-Ecological University. № 1 (2). pp. 319–331.
15. Andrushko R., Myronchuk Z. (2020) Agroinnovation as an object of accounting and control. Agrarian economy.T.13. №3-4. pp. 10-19.

16. Sirenko N.M. (2010) Management of strategy of innovative development of agrarian sector of economy of Ukraine: [monograph]. Mykolaiv. pp. 416.
17. Zhuk V. (2011) Conceptual approaches of solving surface and deep problems of accounting of innovative activity. AIC accounting and finance. № 1. pp. 36–39.
18. Andrushko R. (2017) The need for internal control of innovation costs in the management system of an agricultural enterprise. The current state and prospects of development of accounting, analysis and financial support of agricultural enterprises : materials of the International scientific-practical conference, November 9-10, 2017. Kharkiv: KhNAU. pp. 4–7.
19. Prokopyshyn O., Hnatyshyn L. Modeling of the accounting display of ecological activity in the accounting system of agricultural enterprises. Scientific works. 2016. Issue 275. T. 263: Economy. P. 78-83.
20. Prokopyshyn O., Zhydovska N. Environmental accounting: essence, components and directions of development. International economic and social relations: state, problems, development prospects: monograph / edited by L.M. Savchuk, Korneev M.V. Dnipro: 2021. P. 180-191.
21. Hrytsenko O. I. Environmental accounting: definition of perspectives and basic principles of implementation. Economy and society. 2016. № 2. P. 678–683.
22. Golyk V. R. Environmental accounting as a component of enterprise management. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economy series. 2018. № 2. P. 218–222.
23. Volyanyk H. M., Galushka V. P. Environmental accounting as a means of environmental and economic security of enterprises. SCIENTIFIC BULLETIN OF LD UVS. 2010. № 2. P. 255–264.
24. Shtyk Yu. V., Shchurenko M. V., Panasenko A. O. Ecological accounting: objects, methods and reporting. Social economy. 2018. No. 5-6. P. 233–239.
25. Sakhno L. A. Environmental accounting and audit in reforming the traditional accounting system at the enterprise. Accounting and finance: an educational portal. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/ekologichniy-oblik-i-audit-v-reformuvanni-tradiciynoi-sistemi-obliku-na-pidpriemstvi.html>
26. Shmygel O. E. Ecological accounting as a tool for managing environmental protection activities of the enterprise. Innovative economy. 2018. № 5-6. P. 117–125.
27. Jobstl H. A., Hogg J. N. State of Forestry Accounting in some European Countries. Accounting and Managerial Economics for Environmentally-friendly Forestry. Economie et Sociologie Rurales, Actes et Communications. 2009. No. 15, P. 17-40.
28. Skoromna O. M. Necessity of applying ecological accounting at agricultural enterprises. URL: <https://core.ac.uk/display/32610067>
29. Бенько М. М. Інформаційні технології як фактор інтеграції внутрішнього і зовнішнього аудиту. Економічний форум. 2015. № 1. С. 254–262.

30. Огнева А.М. Аудит інформаційних систем і технологій. Вісник Хмельницького національного університету. 2009, № 6, Т. 1. С. 229-232
31. Практична методологія ІТ-аудиту / Л.В Гаврилова., Ян ван Тайнен, О.Г Шкуропат, Манфред ван Кестерен та ін. Київ: Європейський інститут державного управління та аудиту, 2015. 45 с
32. Аналіз регуляторного впливу до проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту використання інформаційних технологій» від 30.11.2020 р. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1079>
33. Степаненко О.П. Розвиток ІТ-сфери в банківському секторі в посткризовий період. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (44). 2010. С. 128-131
34. Клименко М. Бухгалтерський облік під час війни: що буде зі звітністю та як оптимізувати податки / Юридична газета online. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/podatkova-praktika/buhgalterskiy-oblik-pid-chas-viyuni-shcho-bude-zi-zvitnistyu-ta-yak-optimizuvati-podatki.html>
35. Саун, А., & Пристемський, О. (2023). Аргументування ролі облікової політики як системоутворюючого інструменту в бухгалтерському просторі підприємництва. Scientific Collection «InterConf+», (30(143), 80–90. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.009>
36. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV : станом на 10 серпня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
37. «ПРОФЕСІЙНИЙ БУХГАЛТЕР»: Наказ про облікову політику: стисло про головне. URL: <https://ibuhgalter.net/articles/1164>
38. Саун А., Келлер Ю. Необхідність розробки облікової політики для ефективного управління діяльністю суб'єктів підприємництва // Actual problems of practice and science and methods of their solution. Abstracts of the IV International Scientific and Practical Conference Milan, Italia 2022. Pp. 193–197. URL: <https://eu-conf.com>
39. Пристемський О. С., Саун А. Ж. Вдосконалення теоретичних та методологічних аспектів функціонування системи бухгалтерського обліку. Ефективна економіка. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8769> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.1
40. Внутрішній аудит: навч. посіб. / [за ред. Ю. Б. Слободяник]. – Суми: ТОВ «ВПП «Фабрика друку», 2018. 248 с.

41. Нападівська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. 224с.
42. Сакун А. Позиція внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю при формуванні організаційно-економічної діяльності підприємства Scientific Foundations in Economics and Management: collective monograph / Sakun A.– etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2022. Pp. 112-119. Available at: DOI – 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1 URL: <https://isg-konf.com/scientific-foundations-in-economics-and-management/>.
43. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2021. 336 с.
44. Даценко Г. В. Основні аспекти контролю якості внутрішнього аудиту підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Випуск 37. С.19-23 URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/37\\_2021ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/37_2021ua/5.pdf)
45. Alina Zh. Sakun, Kateryna A. Pylypenko, Svitlana V. Skrypnyk, Oleksandr S. Prystemskyi, Inesa V. Shepel, Accounting and analytical space of providing the depreciation policy of Ukrainian enterprises in "RIVISTA DI STUDI SULLA SOSTENIBILITA" 2/2022, pp 247-270, DOI: 10.3280/RISS2022-002015
46. Невигідна незалежність ? URL: [https://uaapf.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=429:2017-04-19-19-45-48&catid=1:2009-09-24-10-44-06&Itemid=2](https://uaapf.com/index.php?option=com_content&view=article&id=429:2017-04-19-19-45-48&catid=1:2009-09-24-10-44-06&Itemid=2) ( дата звернення 02.02.2023 р.)
47. УААПФ виступає за розділення функцій з адміністрування та управління активами НПФ. URL: [https://uaapf.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=475:2021-11-15-10-17-24&catid=1:2009-09-24-10-44-06&Itemid=2](https://uaapf.com/index.php?option=com_content&view=article&id=475:2021-11-15-10-17-24&catid=1:2009-09-24-10-44-06&Itemid=2) (дата звернення 02.02.2023 р.)
48. Подбай про пенсію вже сьогодні. URL: <https://www.npf.com.ua/#section-id-1532588091859>(дата звернення 02.02.2023 р.)
49. Отримай додаткову пенсію до державної. Запитання-відповіді. URL: <https://www.npf.com.ua/>(дата звернення 01.02.2023 р.)
50. Для підприємств розширили можливість сплачувати внески до НПФ на користь своїх працівників. URL: [https://uaapf.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=480:2021-12-21-11-27-22&catid=1:2009-09-24-10-44-06&Itemid=2](https://uaapf.com/index.php?option=com_content&view=article&id=480:2021-12-21-11-27-22&catid=1:2009-09-24-10-44-06&Itemid=2)( звернення 28.01.2023 р.).
51. Шаблиста Л.М. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки / Л.М. Шаблиста // Економіка і прогнозування. – 2016. – № 2. – С. 46–52.

52. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О.В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 83–90.
53. Мельникова М.О. Моделі формалізованої оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства в умовах нестабільного розвитку економіки країни [Текст] : – Дисертація канд. екон. наук: 08.00.11, Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2012. – 200 с.
54. Головченко Т.М. Рентабельність як складова частина фінансової стійкості підприємств / Т.М. Головченко, Г.О. Земська // Вестник ХНТУ. – 2009. – № 3 (36). – С. 147–154.
55. Статистичний щорічник Херсонської області за 2017 рік. – Херсон : Головне управління статистики, 2018. – С. 509.
56. Gujarati D. Basic Econometrics / D. Gujarati. – N-Y. : MCGraw-Hill, 1995. – 459 p.
57. Staehr, A. E. (2015). Human resource risk and succession planning: Implementing an integrated personal and financial consulting model in New York State. *Agricultural Finance Review*, Vol. 75 (Issue: 1), 133-139. <https://doi.org/10.1108/AFR-02-2015-0008>
58. Stone, A. G. (2021). The role risk-management plays in reducing insider threat's in the federal Government. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 31 (3), 338-345. <https://doi.org/10.1080/19393555.2021.1998735>
59. Horton, B. M. (2016). A Risk Management Based Training Decision Framework: Improving Training Outcomes. Sydney Business School. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=5948&context=theses>
60. Becker, K. & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.001>
61. Erven, B. L. (2019). The Role of Human Resource Management in Risk Management. DAIREXNET. <https://dairy-cattle.extension.org/the-role-of-human-resource-management-in-risk-management/>
62. Huang, W., Sun, Q., Guan, X. & Peng, Shu. (2017). Human Resource Risk Identification and Prevention. *Control and Systems Engineering*, 1 (1), 16-21. [https://www.researchgate.net/publication/325728047\\_Human\\_Resource\\_Risk\\_Identification\\_and\\_Prevention](https://www.researchgate.net/publication/325728047_Human_Resource_Risk_Identification_and_Prevention)
63. Harris, C., Daniels, K. & Briner, R. B. (2002). Using Cognitive Mapping for Psychosocial Risk Assessment. *Risk Management*, Vol. 4 (3), 7-21 <https://www.jstor.org/stable/3867703>

64. Ones, D. S. (2018). Counterproductive work behaviors 2.0: Assessment or consequences, *International Journal of Selection and Assessment*, 10.1111/ijsa. 12205, 26, 1, (1-4), (2018). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijsa.12205>
65. Bucăța, G., Rizescu, A.-M & Herman, R.-E. (2022). The risk of personnel management. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION* Vol. XXVIII. № 1 [https://www.researchgate.net/publication/361797889\\_The\\_Risk\\_of\\_Personnel\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/361797889_The_Risk_of_Personnel_Management)
66. Strube, G. (2001). Cognitive Modeling: Research Logic in Cognitive Science [https://www.researchgate.net/publication/250023493\\_Cognitive\\_Modeling\\_Research\\_Logic\\_in\\_Cognitive\\_Science](https://www.researchgate.net/publication/250023493_Cognitive_Modeling_Research_Logic_in_Cognitive_Science)
67. Veland, H. & Aven, T. (2013). Risk communication in the light of different risk perspectives. *Reliability Engineering & System Safety*, Volume 110, 34-40. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0951832012001871>
68. Fraedrich, L. (2023). The Evolving Risk Landscape of U.S. Foreign Investment Review. *Risk Management Magazine*. <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2023/02/06/the-evolving-risk-landscape-of-u.s.-foreign-investment-review>
69. Attems, M.-S., Thaler, Th., Snel, K. A.W., Davids, P., Hartmann, Th. & Fuchs S. (2020). The influence of tailored risk communication on individual adaptive behaviour. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Volume 49. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101618>
70. Wood, M., Bostrom, A., Bridges, T. & Linkov, I. (2018). Cognitive Mapping Tools: Review and Risk Management Needs. *Risk Analysis*, 32(8), 1333-1348. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2011.01767.x>
71. Kaplan, R. S. & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
72. Sperry, R. C., & Jetter, A. J. (2019). A Systems Approach to Project Stakeholder Management: Fuzzy Cognitive Map Modeling. *Project Management Journal*, 50(6), 699–715. <https://doi.org/10.1177/8756972819847870>
73. Wang, X., Zhang, L., Zhiqiang, T., Liu, Yu., Li, Ju. & Fu, F., Liao, Zh. & Liu, Ya. (2020). Cognitive Modeling and Model-Based Performance Evaluation on Collaborative Decision and Control Task. *Advances in Neuroergonomics and Cognitive Engineering. Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences on Neuroergonomics and Cognitive Engineering, and Industrial Cognitive Ergonomics and Engineering Psychology*, July 16-20, USA (pp.274-280). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51041-1\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51041-1_36)
74. Law and Business. 5 tips during the war. (2022, March 15). URL: <https://zib.com.ua/ua/150879.html> (in Ukrainian)

75. Denisyuk, S.G. (2015). Communicology: study guide. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
76. Shavkun, I.H. (2009). Dilova komunikaciy: sutnist ta typologiu. [Business communication: essence and typology]. Humanitarian Bulletin ZDIA. V.38, PP. 67-74. (in Ukrainian). URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK\\_38\\_7.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_38_7.pdf)
77. Kislov, D.V. (2013). Terminologiy komunikaciy: teoretichnu duskys ta ygo praktuchne vukorustanny. [Communication terminology: theoretical discourse and its practical use]. Public administration: improvement and development. Issue 3. (in Ukrainian). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_3_5).
78. What Is Organizational Communication? (in USA). URL: <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-organizational-communication.htm>
79. Ruda, M., Lev, N. (2013). International business communications in the system of information support of the enterprise. Journal of Scientific Bulletin. Vol. 2, pp. 10–14. Retrieved 22.10.2020 from: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23565/1/28-182-189.pdf>
80. Rizun, V. (2010). To questions about the social-communication approach in science. Journal of Communication. Vol. 1, P.P. 35–36
81. Pocheptsov, H.G. (2001). Teoriy komunikachii. [Theory of communication]. Kyiv: Wakler. (in Ukrainian)
82. A large dictionary of sociology. (in Ukrainian). URL: [www.rusword.com.ua](http://www.rusword.com.ua)
83. Seven Principles of Communication – Explained! (in Ukrainian). URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/management/communication/7-principles-of-communication-explained>
84. The language of intonation, facial expressions, gestures Birkenbil Vira. (in Germany). URL: <https://violity.com/105352331-yazyk-intonacii-mimiki-zhestov-birkenbil-vera>
85. Synopsis of lectures on the discipline "Social communications in management" for students of all majors. (in Ukrainian). URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_243\\_95274425.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_243_95274425.pdf)
86. Bogomaz, K.Yu. (2016). Social communications in management. Synopsis of lectures. Dniprodzerzhynsk. DDTU. (in Ukrainian)
87. Shevchuk, N. (2018) Analiz komunikatsiyanoi diyal'nosti pidpryyemstva [Analysis of communication activities of the enterprise]. Marketynhovi tekhnolohiyi pidpryyemstv v suchasnomu naukovo-tekhnichnomu seredovyschi: materialy IX Rehional'noyi naukovo-praktychnoyi Internet-konferentsiyi molodykh vchenykh ta studentiv, Ternopil: TNTU, 50–51. (in Ukrainian)
88. Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In: L. Bryson (ed.) The Communication of Ideas. New York: Harper, pp. 37–51.



89. Kholod, O.M. (2018). Social communications: tendencii pozvutky. [Social communications development trends]. K.: White Tiger Publishing House. (in Ukrainian)
90. Kholod, O.M. (2018). Dymka avtora pro pozvutok social komynikasii [The author's thoughts on the development of social communications]. Social communications: theory and practice. Volume 6, P.90-96. (in Ukrainian). URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream>
91. A.Schopenhauer: The World as Will and Representation (The Cambridge Edition of the Works of Schopenhauer). 2020. 764 p.
92. Communicating effectively URL: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/sales/communicating-effectively>
93. Law of Ukraine "On Information". Document 2657-XII, valid, current edition — Edition dated 01.01.2023, basis - 2524-IX. (in Ukrainian). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
94. Law of Ukraine "On Electronic Communications". Document 1089-IX, valid, current edition — Edition dated 01.01.2023, basis - 2524-IX. (in Ukrainian). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
95. Law of Ukraine "On protection of information in information and communication systems". Document 80/94-VR, valid, current edition — Edition dated 01.07.2022, basis - 2130-IX. (in Ukrainian). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
96. Digital study of Ukraine 2022. (in Ukrainian). URL: [https://drive.google.com/file/d/16lGgXQ0nN\\_OFcu6AU-sFvGTB\\_zltwFRl/view](https://drive.google.com/file/d/16lGgXQ0nN_OFcu6AU-sFvGTB_zltwFRl/view)
97. The role of social networks in crisis communication in war conditions. (in Ukrainian). URL: <https://eba.com.ua/rol-sotsialnyh-merezh-u-kryzovij-komunikatsiyi-v-umovah-vijny/>
98. The Council of Europe project "Strengthening public participation in the democratic decision-making process in Ukraine". Study "Impact of martial law on public participation in Ukraine". URL: <https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85>
99. GlobalRepTrak™100 rating. URL: <https://www.reptrak.com/rankings/>
100. How to communicate during war. Experience of OBRIO. URL: <https://ain.ua/2022/06/29/yak-komunikuvaty-pid-chas-vijny/>
101. We hold the information rear: how the VARTO agency works during the war. URL: <https://nachasi.com/society/2022/04/01/trymayemo-informatsijnyj-tyl-yak-agentsiya-var-to-pratsyuye-pid-chas-vijny>

102. Organization of remote team work in war conditions. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/organizacziya-roboty-komandy-viddaleno-v-umovah-vijny/>
103. Survey of "Deloitte" in Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine. Regarding the impact of war on human capital management approaches. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf)
104. Hymes, D. (1973). On Communicative Competence in Sociolinguistics. J. Pride and J. Homes, Eds. Harmondsworth. Penguin (in USA)
105. Bacevych, F. (2007). Slovnnyk terminiv mizhkulturnoyi komunikaciyi. [Glossary of Terms of Intercultural Communication]. M-vo osvity i nauky Ukrayiny, Lviv. nacz. un-t im. I. Franka. Kyyiv: Dovira. 205 s. (in Ukrainian)
106. Kochan, I., Zaxlyupana, N. (2005). Slovnnyk-dovidnyk iz metodyky vykladannya ukrayinskoyi movy. [Dictionary of Ukrainian language teaching methodology]. Vydavnychyj centr LNU im. Ivana Franka: Lviv. 306 s. (in Ukrainian)
107. Petkun, S.M. (2016). Communication in the process of enterprise management. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/752> . (in Ukrainian)
108. Lozovsky, O.M., Zayats, O.M. (2020). Management of the communication process at the enterprise. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26726.pdf> (in Ukrainian)
109. Shtefanych, D., Dyachun, O. (2018). Evaluation of the effectiveness of the company's communication policy. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2014\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2014_1_12) (in Ukrainian)
110. Zhigalevich, Zh. M. Oblovatska, N. P. (2018). Suchasni pidhodu do upravlinny pidpruemstvom. [Modern approaches to enterprise management]. The basis of the enterprise's marketing activity: a collection of sciences works. Lviv, No. 3, PP. 199-207. (in Ukrainian)
111. Social - psychological climate of the team (research methods). URL: <https://naurok.com.ua/socialno---psihologichniy-klimat-kolektivu-metodiki-doslidzhennya-174179.html>
112. Ruliev, V.A. Gutkevich, S.O. Mostenska, T.L. (2012). Upravlinnia personalom. [Personnel management]. K.: CONDOR. (in Ukrainian)
113. Kozak, M. (2019). Ways of forming the social and psychological climate in the team. (in Ukrainian). URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28450/2/SNT\\_2019\\_Kozak\\_M-Ways\\_of\\_formation\\_of\\_socio\\_258-259.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28450/2/SNT_2019_Kozak_M-Ways_of_formation_of_socio_258-259.pdf)
114. Kislov, D.V. (2013). Communication terminology: theoretical discourse and its practical use. (in Ukrainian). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_3_5).

115. Ukraine taught the world how to build communications during wartime. URL: [https://lb.ua/blog/denys\\_denysenko/509844\\_ukraina\\_nadala\\_urok\\_svitu\\_yak\\_treba.html](https://lb.ua/blog/denys_denysenko/509844_ukraina_nadala_urok_svitu_yak_treba.html)

116. Kazak, O., & Obelets, T. (2022). Remote employment: a short-term strategy for adapting to the crisis or the new reality of human resource management. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(2), 98-104. (Web of Science). Retrieved from: <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1755> [In English].

117. Kravchenko S., Malik M. (2022). Adaptation of the mechanism of functioning of agricultural business entities to competitive conditions. *Theoretical Foundations in Economics and Management : collective monograph / Kovalenko V., Lyutyi I., Zatonatska T., etc. International Science Group. USA, Boston : Primedia eLaunch, 184-192. Retrieved from: <http://www.isg-konf.com/theoretical-foundations-in-economics-and-management/> [In English].*

118. Kvach, Y., Piatka, N., & Koval, V. (2020). Management of sustainable entrepreneurship adaptation to tax changes in environmental investment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), 96-105. (Web of Science). Retrieved from: <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/930> [In English].

119. Lupenko, Yu., Khodakivska, O., Nechyporenko, O., & Shpykuliak, O. (2022). The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine. *Scientific Horizons*, 25(6), 121-128. (Scopus). Retrieved from: <http://www.sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-25-6-2022/stan-i-tendentsiyi-rozvitku-silskogo-gospodarstva-v-strukturi-natsionalnoyi-ekonomiki-ukrayini> [In English].

120. Natorina, A. (2019). The adaptive management system of marketing commodity policy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(1), 131-136. (Web of Science). Retrieved from: <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/610> [In English].

121. Shpakov, A., Stetsenko, S., Shpakova, H., Sorokina, L., Akselrod, R. (2021). Assessment of the influence of adaptability factors on the effectiveness of managing changes in enterprises by fuzzy logic. *Scientific Horizons*, 24(10), 72-82. (Scopus). Retrieved from: <http://www.sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-24-10-2021/otsinyuvannya-vplivu-faktoriv-adaptivnosti-na-rezultativnist-upravlinnya-zminami-pidpriyemstv-zasobami-fuzzy-logic> [In English].

122. Zinchenko, O., Privarnikova, I., Samoilenko, A. (2022). Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 78-85. (Web of Science). Retrieved from: <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1806> [In English].

123. Hrinchenko, R.V. (2019). Methods and tools for forming a mechanism for adapting an enterprise to changes. *Visnyk Hersonskoho derzhavnoho universitetu. Ekonomichni nauki*, 34, 53-58 [In Ukrainian].

124. Holich, N.V., Panuhnik, O.V. (2020). Features of the use of adaptive modeling of strategies for the development of small businesses in the context of decentralization. *Chasopis ekonomichnyh reform. Naukovo-vyrobnychy zhurnal*, 3(39), 17-29 [In Ukrainian].
125. Chimosh, K.S. (2020). Adaptive management of transport logistics in agricultural enterprises. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, 13(93), 33-37 [In Ukrainian].
126. Tatar, M. S., Dzyubenko, O. V., Ostroushkina, N. S. (2022). Monitoring the reliability of the enterprise's interaction with the subjects of the external environment in conditions of global challenges. *Bulletin of Sumy State University. "Economy" series*. № 2. P. 143-153.
127. Ukrainian, L.O. Ryabik, G.E. (2012). Organization of monitoring of competitive advantages and competitiveness of the enterprise. *Problems of the economy*. № 4. P. 151-157.
128. Blonska, V.I. (2016). Strategic profit management of the enterprise. *Actual problems of the economy*. № 6. P. 89–92.
129. Bobir, O.I., Bovsunovskyi, M.R. Forecasting the financial state of the enterprise. URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_SND\\_2008/Economics/27132.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Economics/27132.doc.htm) (access date: 02/05/2023).
130. On insurance: Law of Ukraine dated November 18, 2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (date of application: 02/05/2023).
131. Druzhynina, V., Likhonosova, G., Davidiuk, L., Kievich, A., Lutsenko, G. (2021). Opportunities of Digital Technologies in Leveling Financial and Socio-economic Exclusion Problems. *TEM journal-technology education management informatics*. Vol. 10. Issue 1. P. 113-120.
132. Kruglova, O. A., Kozub, V. O., Chernyshova, L. O. (2016). Systematization of types of monitoring in enterprise management. *Problems of the economy*. № 1. P. 183-189.
133. About the Banks and the Banking Activity. № 2121-III. (2000).
134. About the National Bank of Ukraine. № 679-XIV. (1999).
135. The National Bank of Ukraine. (2019, March 1). NBU Leaves 2019 Bank Grouping Criteria Unchanged. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-zalishiv-bez-zmin-kriteriyi-rozpodilu-bankiv-na-grupi-na-2019-rik>.
136. The National Bank of Ukraine Supervisory Data (2020, November). Aggregated outstanding amounts on balance sheet accounts of the Ukrainian banks. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/statistic/supervision-statist/data-supervision>.

137. The National Bank of Ukraine. (2020, March 17). NBU Takes Measures To Support Banks While COVID-19 Restrictions Are In Effect. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-zaprovadjuje-nizku-kroktiv-dlya-pidtrimannya-bankivskoyi-sistemi-na-chas-obmejen-povyazanih-z-poshirennyam-covid-19>.

138. The National Bank of Ukraine. (2020, April 3). Банкам рекомендовано утриматись від виплати дивідендів до жовтня (Banks are advised to postpone their dividend payments till October). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankam-rekomendovano-utrimatis-vid-viplati-dividendiv-do-jovtnya>.

139. The National Bank of Ukraine. (2020, March 19). Національний банк забезпечує каси банків готівковою іноземною валютою (The National Bank provides banks with foreign cash). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zabezpechuye-kasi-bankiv-gotivkovoyu-inozemnoyu-valyutoyu>.

140. The National Bank of Ukraine. (2020, April 17). Банки отримали додатковий час для подання та оприлюднення фінансової звітності (Banks received additional time for submission and application of the financial statements). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-otrimali-dodatkoviy-chas-dlya-podannya-ta-oprilyudnennya-finansovoyi-zvitnosti>.

141. The National Bank of Ukraine. (2020, March 18). NBU Discusses Financial Sector Operation under Quarantine with Top Managers of Ukraine's Largest Banks. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-obgovoriv-z-top-menedjerami-naybilshih-ukrayinskih-bankiv-robotu-finsektoru-v-umovah-karantinu>.

142. The National Bank of Ukraine. (2020, April 23). NBU Cuts Key Policy Rate to 8%. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/rishennya-oblikova-stavka-2020-04-23>.

143. State Statistics Service of Ukraine. Валовий внутрішній продукт (у поточних цінах, млн. грн) (Gross domestic product (in current prices, ml UAH)). Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is\\_c/arh\\_isc/arh\\_iscm10\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscm10_u.html).

144. The National Bank of Ukraine exchange rate history. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn%5B%5D=USD&startDate=01.03.2020&endDate=31.03.2020>.

145. The National Bank of Ukraine files. Процентні ставки за кредитами та депозитами (Interest rates of loans and deposits). Retrieved from [https://bank.gov.ua/files/4-Financial\\_markets.xls](https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xls).

146. State Statistics Service of Ukraine. Індекс споживчих цін на товари та послуги у 2020 році (до попереднього місяця) (Consumer price index for goods and services in 2020 (compared to the previous month)). Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ct/is\\_c/xls/isc2020m\\_ue.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ct/is_c/xls/isc2020m_ue.xls).

147. Financial club. Video discussion: Еволюція банківського сервісу: як залучити і утримати клієнта в епоху дистанційного обслуговування (Evolution of the banking service: ways to attract and keep the client in the age of remote services). Retrieved from <https://finclub.net/ua/projects/kruglye-stoly/evoliutsiia-bankivskoho-servisu-iak-zaluchyty-i-utrymaty-kliienta-v-epokhu-dystantsiinoho-obsluhovuvannia.html>.
148. The National Bank of Ukraine Supervisory Data (2020, November). Key performance indicators of the Ukrainian banks. Retrieved from [https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators\\_Banks\\_2020-12-01\\_eng.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2020-12-01_eng.xlsx).
149. The National Bank of Ukraine Supervisory Data (2020, November). Incomes and expenses of the Ukrainian banks. Retrieved from [https://bank.gov.ua/files/stat/Inc\\_Exp\\_Banks\\_2020-12-01\\_eng.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/Inc_Exp_Banks_2020-12-01_eng.xlsx).
150. The National Bank of Ukraine Supervisory Data (2020, November). Aggregated outstanding amounts on balance sheet accounts of the Ukrainian banks. Retrieved from [https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation\\_2020-11-01\\_eng.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation_2020-11-01_eng.xlsx).
151. On approval of the Instruction on the procedure for regulating the activities of banks in Ukraine. № z0841-01. (2001).
152. The National Bank of Ukraine Supervisory Data (2020, November). Ukrainian banking system's overall compliance with prudential ratios. Retrieved from [https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios\\_Bank\\_2020-12-01\\_eng.xlsx](https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_Bank_2020-12-01_eng.xlsx).
153. The National Bank of Ukraine. (2020, December 21). The banking sector proved resilient to COVID-19 crisis and now facilitates economic recovery – the Financial Stability Report. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/bankivskiy-sektor-prodemonstruvav-stiykist-do-koronakrizi-ta-spriyaye--vidnovlennyyu-ekonomichnogo-zrostannya--zvit-pro-finansovu-stabilnist>.
154. The National Bank of Ukraine. (2020, October 23). Bank Lending Survey, Q4 2020. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/BLS\\_Q4-2020\\_eng.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BLS_Q4-2020_eng.pdf?v=4).
155. Akademichna kultura [Academic culture]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0\\_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0)
156. Andrushchenko, V. (2011) Stratehichni initsiatyvy [Strategic initiatives]. Vyscha osvita Ukrainy [Higher Education of Ukraine], no. 4, S. 5-7.
157. Artemchuk H. I., Kurylo V. M., Kocherhan P. M. (2009) Metodyka orhanizatsii naukovo-doslidnoi roboty [Methodology of organization of research work]. Kyiv : Forum, 270 s.

158. Batchenko L. V., Honchar L. O. (2019) Rozvytok profesiinykh kompetentsii personalu yak osnova ekonomichnoho zrostannia [Development of professional competences of personnel as the basis of economic growth]. Naukovyi ekonomichni zhurnal «Aktualni problemy ekonomiky» [Scientific economic magazine "Actual problems of the economy" ]. № 11 (221). S. 22-33. URL: <https://bit.ly/3pifGjo>
159. Bendasiuk S. P. (2014) Metodyka formuvannia innovatsiinoho seredovyscha v rehioni [Methodology of forming an innovative environment in the region]. Efektyvna ekonomika [Effective Economy], № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3752>
160. Holub T. P. (2010) Orhanizatsiia naukovo-doslidnytskoi roboty studentiv u realiiakh internatsionalizatsii osvity [Organization of scientific research work of students in the realities of internationalization of education]. Nauka i osvita: nauk.-prakt. zhurn. Pivdennoho naukovoho tsentru APN Ukrainy [Science and education: science and practice. journal Southern Scientific Center of the National Academy of Sciences of Ukraine]. № 7, S. 55-59.
161. Honcharenko S. (2011) Etychnyi kodeks uchenoho [Ethical code of a scientist]. Estetyka i etyka pedahohichnoi dii [Aesthetics and ethics of pedagogical action]. 2011. Vyp. 1. S. 25-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eepd\\_2011\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eepd_2011_1_6).
162. Derzhavna tsilova naukovo-tekhnicna ta sotsialna prohrama «Nauka v universytetakh» na 2008-2017 roky [State targeted scientific, technical and social program "Science in universities" for 2008-2017]. (2007) Postanova KMU vid 19 veresnia 2007 r. N 1155 [Resolution of the CMU dated September 19, 2007 N 1155]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2007-%D0%BF#Text>
163. Divinska N. O. (2019) Rol inshomovnoi kompetentnosti u profesiinii diialnosti naukovo-pedahohichnoho pratsivnyka [The role of foreign language competence in the professional activity of a scientific and pedagogical worker]. Istoryko-pedahohichni studii. V Morozivski chytannia [Historical and pedagogical studies. V Morozov readings]. S. 88-93. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33551/Divinska.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
164. Ievtukh M. B. (2014) Teoretychni zasady naukovo-doslidnytskoi diialnosti vykladachiv universytetiv Ukrainy [Theoretical principles of research activity of university teachers of Ukraine]. Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika [Pedagogical education: theory and practice. Psychology. Pedagogy.]. № 22. S. 4-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip\\_2014\\_22\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2014_22_3).
165. Zhuk L.V. (2019) Systemy naukovo i naukovo-tekhnicnoi diialnosti zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy: formuvannia, otsiniuvannia, upravlinnia [systems of scientific and scientific and technical activity of institutions of higher education of Ukraine: formation, evaluation, management]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. 336 s.

166. Zagorodny A. (2021) Nado izmenit podhod k ponimaniyu roli nauki v razvitii gosudarstva [It is necessary to change the approach to the understanding of the role of science in the development of the state]. 24.08.2021. URL:<https://zn.ua/science/anatolij-zahorodnij-nado-izmenit-podkhod-k-ponimaniyu-rolu-nauki-v-razvitii-hosudarstva.html>.
167. Kornovenko S. (2020) Natsiia bez nauky – tse natsiia rabiv [A nation without science is a nation of slaves]. URL: [novadoba.com.ua](http://novadoba.com.ua)
168. Kremen V. H. (2012) Osvita i suspilstvo v paradyhmi synerhetychnoho myslennia [Education and society in the paradigm of synergistic thinking]. Pedagogika i psykholohiia [Pedagogy and psychology]. № 2 (75). S. 5–11.
169. Loktiev V. M. (2022) Nauka i peremoha, abo viina yak casus belli naukovykh reform [Science and victory, or war as a casus belli of scientific reforms]. Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy [Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine]. № 6. S. 26-39. DOI:<https://doi.org/10.15407/visn2022.06.026>
170. Maiboroda V. (2012) Problemy rozvytku prakseolohichnykh umin maibutnikh kompetentnykh fakhivtsiv vyshchoi shkoly Ukrainy [Problems of development of praxeological skills of future competent specialists of the higher school of Ukraine]. Vyshcha osvita Ukrainy [Higher education of Ukraine]. № 4. S. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou\\_2012\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2012_4_7).
171. Malitskyi B. (2005) Akademichna nauka : tradytsii i vidpovidi na novi vyklyky [Academic science: traditions and responses to new challenges]. Visnyk Natsionalnoi Akademii nauk Ukrainy [Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine]. № 1. S. 11-24.
172. Popovych O. (2017) Na yake maibutnie mozhe spodivatysia ukrainska nauka [What future can Ukrainian science hope for]. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2017/03/17/223188/>
173. Pro osvitu [About education]. (2017) Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), № 38-39, st.380 [Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2017, No. 38-39, Article 380]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
174. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist [About scientific and scientific and technical activity]. (2016) Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), № 3, st.25 [Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2016, No. 3, Article 25]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
175. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky [On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032]. (2022) Rozporiadzhennia KMU vid 23 liutoho 2022 № 286-r [Order of the CMU of February 23, 2022 No. 286]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286->



176. Rekomendatsii dlia zakladiv vyshchoi osvity shchodo rozrobky ta vprovadzhennia universytetskoj systemy zabezpechennia akademichnoi dobrochesnosti [Recommendations for institutions of higher education regarding the development and implementation of a university system for ensuring academic integrity]. Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [National Agency for Quality Assurance of Higher Education]. URL: <https://cutt.ly/uKLzBd6>.
177. Rekomendatsii dlia ekspertiv iz rozghliadu vnutrishnoi polityky i protsedur zabezpechennia akademichnoi dobrochesnosti ta zovnishnoi otsinky yikh yakosti [Recommendations for experts on the review of internal policies and procedures for ensuring academic integrity and external evaluation of their quality]. Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [National Agency for Quality Assurance of Higher Education]. URL: <https://cutt.ly/1LO3YTH>
178. Luhovyi V., Petroie O. (Eds.) (2021) Teoretychni osnovy pidvyshchennia doslidnytskoi spromozhnosti universytetiv Ukrainy v konteksti implementatsii kontseptsii «Vidkryta nauka»: prepynt (analytychni materialy) [Theoretical foundations of increasing the research capacity of Ukrainian universities in the context of the implementation of the "Open Science" concept: preprint (analytical materials)]. Kyiv : Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy, 2021. 206 s. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/doslidn-univ\\_2021-206p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/doslidn-univ_2021-206p.pdf)
179. Trohimchuk A. V. (2017) Vliyanie obrazovaniya na ekonomiku v usloviyah postindustrialnogo obschestva [The influence of education on the economy in post-industrial society]. Nauchno-metodicheskij elektronnyiy zhurnal «Kontsept» [Scientific and methodological electronic magazine "Concept"]. T. 14. S. 292–298. URL: <http://e-koncept.ru/2017/770663.htm>.
180. Ukrainskyi proryv: retsepty vid Pavla Sheremety [Ukrainian breakthrough: recipes from Pavel Sheremety]. (2021) URL: <https://hromadske.radio/podcasts/kyiv-donbas/ukrayinskyi-proryv-recepty-vid-pavla-sheremety>
181. Schetinin V. (2001) Chelovecheskiy kapital i neodnoznachnost ego traktovki [Human capital and the ambiguity of its interpretation]. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnyie otnosheniya [World economy and international relations], no. 12, s. 42-49.
182. Agency of European Innovations (AEI). URL: <https://aei.org.ua/1271/>
183. Batchenko L., Dielini M., Honchar L. A (2020) Value-Oriented Polyparadigm Approach to the Development of Management Education in the Conditions of Transformation Change. Baltic Journal of Economic Studies, Volume 6 Number 5. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 42-53. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-42-53> URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/issue/archive>

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

184. Bondar, I., Humeniuk, T., Batchenko, L., Horban, Y., & Honchar, L. (2021). State regulation of the development of educational and scientific process in higher education institutions. *Journal of management Information and Decision Sciences*, 24(2), 1-10. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/state-regulation-of-the-development-of-educational-and-scientific-process-in-higher-education-institutions-10158.html>
185. Etzkowitz H. (2008) *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge.
186. International Center for Academic Integrity. URL: [https://www.academicintegrity.org/wp-content/uploads/2019/04/Fundamental\\_Values\\_version\\_in\\_Ukrainian.pdf](https://www.academicintegrity.org/wp-content/uploads/2019/04/Fundamental_Values_version_in_Ukrainian.pdf)
187. Michaels Ed, Handfield-Jones Helen, Axelrod Beth. (2001) *The War for Talent*. Harvard Business Press.
188. National Science Foundation. National Center for Science and Engineering Statistics. URL: <https://www.nsf.gov/statistics/>.
189. The Origins and History of Darwin Day. URL: <https://web.archive.org/web/20160216235829/http://archive.darwinday.org/about-us/>.
190. Keynes, J.M. *Economic Possibilities for our Grandchildren*. 1930. URL: <http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf> (Last accessed on: 20.02.2023).
191. Ng, A. How AI can help save lives in disaster zones. *Wired*. 2017. URL: <https://www.wired.com/story/how-ai-can-help-save-lives-in-disaster-zones/> (Last accessed on: 20.02.2023).
192. Musk, E. Article: "the AI revolution: the road to superintelligence ". *Wait But Why*. URL: <https://waitbutwhy.com/2015/01/artificial-intelligence-revolution-1.html> (Last accessed on: 20.02.2023).
193. Michael Jordan. The Promises and Limitations of Machine Learning in Medicine. *Journal of the American Medical Association (JAMA)*. 2019. Volume 321, No. 9, pp. 797-798. URL: [10.1001/jama.2018.20454](https://doi.org/10.1001/jama.2018.20454) (Last accessed on: 20.02.2023).
194. Habbis, D. Artificial intelligence: The next frontier? *Nature*. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/artificial-intelligence-the-next-frontier-for-hedge-funds> (Last accessed on: 21.02.2023) .
195. Habbis, D. The ethics of artificial intelligence. *Scientific American*. 2019. Vol. 320, no. 4. URL: <https://www.scientificamerican.com/magazine/sa/2019/04-01/> (Last accessed on: 22.02.2023).
196. Malgin, A. Stuchnyi intelligence in business: from ideas to reality / Andrii Malgin // *Marketing and management innovations*. 2019. No. 1. P. 241-251. ISSN 2227-671X. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/2019-06/mmi2019\\_1\\_241\\_251.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/2019-06/mmi2019_1_241_251.pdf) (Last accessed on: 22.02.2023).

197. Malgin, A. Computer vision: how to recognize faces , cars and others objects with the help of SH I. Science and progress of transport 2020. 4(78). p. 22-31. URL: 10.15802/ C:\Users\User\Downloads\10.15802\stst C:\Users\User\Downloads\10.15802\st(Last accessed on: 23.02.2023).
198. Malgin A. How artificial intelligence changes HR and recruiting. 2019. URL: <https://ain.ua/2019/05/16/ai-in-hr-recruiting/> (Last accessed on: 02.23.2023).
199. Serova, V. The application of artificial intelligence in the economy: podhody and opportunities [The use of artificial intelligence in economics : approaches and opportunities]. Management of economic systems, 2020. 10(178), p. 25-33. URL : 10.32782/2524-0072/2020-10-178-25-33
200. Teichmann, S., Räker, M. Artificial Intelligence in Dermatology – Where Do We Stand? Frontiers in Medicine. 2020. 7, 100.
201. Grennan, K. Machine Learning in Mental Health: A Scoping Review of Methods and Applications. Current Psychiatry Reports, 2020. 22(11), 1-12.
202. Artificial Intelligence: A Modern Approach / SJ Russell et al. Pearson Education, Limited, 1994. 912 p.
203. Russell SJ, Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson Education, Limited, 2021. URL: <http://repo.darmajaya.ac.id/3800/1/Artificial%20Intelligence%20A%20Modern%20Approach%20%283rd%20Edition%29.pdf%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf> (Last accessed on: 02.23.2023).
204. Artificial Intelligence: A Modern Approach / SJ Russell et al. Pearson Education, Limited, 1994. 912 p. URL: <https://readli.net/superintelligence-paths-dangers-strategies/> (Last accessed on: 02.23.2023).
205. Михайленко О. Г. Вплив змін правил міжнародної торгівлі в умовах сталості на розвиток сільського господарства: Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 5, 2015. С. 111-116. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5\\_2015ua/26.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/26.pdf)
206. Лівіцька А. Філософія "органік". Вдалиий бізнес-проект чи стиль життя? Економічна правда. 29.05.2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/05/29/637153/> (дата звернення 19.12.2022)
207. The FAO Glossary on Organic Agriculture. 2009. 163 p. URL: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicag/files/Glossary\\_on\\_Organic\\_Agriculture.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicag/files/Glossary_on_Organic_Agriculture.pdf) С. 124. (дата звернення 12.12.2022)
208. Усанин А. ГМО-технологии: предоставление доступа к пище. URL: <http://usanin.com/blog/gmo-technologie-predostavlenie-dostupa-k-pishhe> (дата звернення 17.12.2022)
209. FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://www.fao.org/> (дата звернення 01.12.2022)

210. United Nations Environment Programme. Best Practices for Organic Policy What developing country Governments can do to promote the organic agriculture sector. United Nations Conference on Trade and Development – New York and Geneva. 2008. URL: [http://www.unep.ch/etb/publications/UNCTAD\\_DITC\\_TED\\_2007\\_3.pdf](http://www.unep.ch/etb/publications/UNCTAD_DITC_TED_2007_3.pdf) (дата звернення 15.12.2022)
211. Council Regulation (EC) No 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labeling of organic products and repealing Regulation (EEC) No 2092/91. Official Journal of the European Union. 20.07.2007. p.78.
212. Закон України № 2496-VIII від 10.07.2018 «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 36, ст.275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення 09.01.2023).
213. Лапа В. Закон про національні органічні стандарти і органіку №2496-VIII: як зміняться правила роботи для виробників та ринку. AgroPolit.com. 2019. URL: <https://agropolit.com/blog/320-zakon-natsionalni-organichni-standarti-organiku-2496-viii-yak-zminyut-pravila-roboti-dlya-virobnikiv-i-rinok> (дата звернення 10.01.2023).
214. Нові органічні стандарти. Органічна продукція. Що нині повинен знати споживач про органіку. Головне управління Держпродспоживслужби у Волинській області. 2019. URL: <http://voldpss.gov.ua/viewNews/novi-orhanichni-standarty-orhanichna-produktsiia-shcho-nyni/> (дата звернення 10.01.2023).
215. Можливості державної підтримки для розвитку органічного сільського господарства. Досвід інших країн. Дослідний інститут органічного сільського господарства (FiBL). Швейцарія. 2013. 121 с. URL: [https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/03/FiBL\\_PossibilitiesOfStateSupport.pdf](https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/03/FiBL_PossibilitiesOfStateSupport.pdf) (дата звернення 09.01.2023).
216. Дізнайтеся головні факти про органічні продукти! Які переваги, як відрізнити і де придбати справжні органічні продукти в Україні. URL: <https://about.organicinfo.ua/> (дата звернення 16.12.22)
217. The State of Agricultural Commodity Markets 2022. The geography of food and agricultural trade: Policy approaches for sustainable development. Rome, FAO. 2022. URL: <https://doi.org/10.4060/cc0471en> p. 128.
218. Михайленко О. Г. Міжнародна торгівля сільськогосподарськими товарами в досягненні цілей сталого розвитку. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Дніпро. 2018. С. 81. URL: [https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/D08.051.03/dissertation\\_5a8da3114537e.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/D08.051.03/dissertation_5a8da3114537e.pdf) (дата звернення 21.12.22)
219. Офіційний сайт Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). URL: <https://www.fao.org/home/en> (дата звернення 18.12.22)

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

220. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ: Монографія / Кер. авт. кол., наук. ред. Т.М.мЦиганкова. К.: КНЕУ. 2003. С.104.
221. Білозір Л. М. Деякі аспекти до вимог ГАТТ/СОТ щодо лібералізації і протекціонізму у сфері зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією. Економіка АПК. 2005. №8. с. 146-154.
222. Угода про сільське господарство. 1994. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_005#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_005#Text) (дата звернення 10.01.23)
223. Угода про застосування санітарних та фітосанітарних заходів. 1994. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_006#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_006#Text) (дата звернення 19.12.22)
224. Угода про технічні бар'єри в торгівлі. 1994. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_008#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_008#Text) (дата звернення 09.01.23)
225. Михайленко О. Г. Стандартизація як фактор розвитку міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією в сучасному суспільстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 26–32.
226. U.S. Department of Agriculture (USDA). 2022. URL: <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome> (дата звернення 11.01.23)
227. The State of Sustainable Markets 2021. STATISTICS AND EMERGING TRENDS. International Trade Centre 2022. P.84. URL: <https://intracen.org/resources/publications/state-of-sustainable-markets-2021> (дата звернення 10.01.23)
228. Common Objectives and Requirements of Organic Standards (COROS). IFOAM Organic. 2022. URL: <http://www.ifoam.bio/en/coros> (дата звернення 10.01.23)
229. IFOAM Standards Requirements. 2011. URL: [http://infohub.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/ifoam\\_isr\\_membership\\_vote\\_2011.pdf](http://infohub.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/ifoam_isr_membership_vote_2011.pdf) (дата звернення 10.01.23)
230. The World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends 2022. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. IFOAM – Organics International. 345 p. URL: <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1344-organic-world-2022.pdf> (дата звернення 11.01.23)
231. The State of Sustainable Markets: Statistics and Emerging Trends 2015. International Trade Centre (ITC). Geneva: ITC, 2015. 148 p. URL: [https://www.iisd.org/sites/default/files/pdf/2015/SSM\\_2015.pdf](https://www.iisd.org/sites/default/files/pdf/2015/SSM_2015.pdf) (дата звернення 16.01.2023).
232. Potts J., Lynch M., Wilkings A. The State of Sustainability Initiatives Review 2014. Standards and the Green Economy. International Institute for Sustainable Development and the International Institute for Environment and Development. 2014. 350 p. URL: [https://www.iisd.org/pdf/2014/ssi\\_2014.pdf](https://www.iisd.org/pdf/2014/ssi_2014.pdf) (дата звернення 12.01.2023).

233. The World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends 2018. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. IFOAM – Organics International. 345 p. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2018.html> (дата звернення 14.01.2023)
234. World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends 2021. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. IFOAM – Organics International. 340 p. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2021.html> (дата звернення 14.01.2023)
235. World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends 2020. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. IFOAM – Organics International. 337 p. URL: <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2020.html> (дата звернення 14.01.2023)
236. The World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends 2012. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. IFOAM – Organics International. 338 p. URL: <https://orgprints.org/id/eprint/25208/1/1581-organic-world-2012.pdf> (дата звернення 14.01.2023)
237. The World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends 2007. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. IFOAM – Organics International. 345 p. URL: <https://orgprints.org/id/eprint/10506/1/willer-yussefi-2007-p1-44.pdf> (дата звернення 14.01.2023)
238. The World of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends 2017. Research Institute of Organic Agriculture FiBL. IFOAM – Organics International. 340 p. URL: <https://orgprints.org/id/eprint/34568/7/willer-lernoud-2017-02-12-v1-4.pdf> (дата звернення 14.01.2023)
239. Органічне виробництво України за 2016-2021 рр. Organicinfo. 2022. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-production-in-ukraine-2016-2021/> (дата звернення 12.01.2023)
240. Органічне виробництво в Україні. Organicinfo. Infographics. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/> (дата звернення 14.01.2023)
241. Органічне виробництво в Україні. Міністерство аграрної політики та продовольства України. 2022. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini> (дата звернення 14.01.2023)
242. Everything You Need to Know About Organics. URL: <https://organicagcentre.ca/everything-you-need-to-know-about-organics/> (дата звернення 23.01.2023)
243. Офіційний сайт WTO. URL: <https://stats.wto.org/> (дата звернення 17.03.2014)

244. Михайленко О. Г. Розвиток органічного сільського господарства в системі євроінтеграційних процесів в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6. Ч. 3. С. 40–45.
245. Importance of organic farming in India. 2015. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-organic-farming-india-suresh-contact> (дата звернення 11.01.2023).
246. Органічне сільське господарство залишається важливим навіть під час. Agroportal. 21 липня 2022. URL: <https://agroportal.ua/blogs/organichne-silске-gospodarstvo-zalishayetsya-vazhlyvim-navit-pid-chas-viyni> (дата звернення 12.12.2022)
247. Гаврилюк А. Площі земель з органічним статусом за п'ять років зросли на 133 тис. га. AgroTimes. 23 вересня 2022. URL: <https://agrotimes.ua/agronomiya/ploshhi-zemel-z-organichnym-statusom-za-pyat-rokiv-zrosly-na-133-tys-ga/> (дата звернення 21.12.2022)
248. Рынок розничной торговли продовольственными товарами Украины: Текущее состояние и прогнозы развития на 2022-2023 гг. Украина. Январь. 2022. 67 с. URL: [GT\\_FMCG-retail\\_forecasts\\_2021-2022-organic](https://gt-fmcg-retail-forecasts-2021-2022-organic) (дата звернення 10.01.2023)
249. Внутрішній ринок органічної продукції в Україні, 2021 рік. Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-organic-market-overview-2021/> (дата звернення 10.01.2023)
250. Огляд органічного ринку України, 2020 рік. Organicinfo. Infographics. 2023 URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-organic-market-overview-2020/> (дата звернення 10.01.2023)
251. Огляд органічного ринку України, 2019 рік. Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ohliad-orhanichnoho-rynku-ukrainy-2019/> (дата звернення 10.01.2023)
252. Огляд органічного ринку України, 2018 рік. Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ohliad-orhanichnoho-rynku-ukrainy/> (дата звернення 10.01.2023)
253. Обсяги реалізованої продукції (2018 рік, внутрішній ринок – ключові продуктові групи). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/obsyahy-realizovanoi-produktsii-2018-rik-vnutrishniy-rynok-kliuchovi-produktovi-grupy/> (дата звернення 03.11.2023)
254. Обсяги реалізованої продукції (2020 рік, ключові продуктові групи). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-domestic-market-2020-main-groups/> (дата звернення 03.11.2023)

255. Обсяги реалізованої продукції (2021 рік, ключові продуктові групи). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-domestic-market-2021-main-groups/> (дата звернення 03.11.2023)
256. Органічне виробництво в Україні залишається одним із пріоритетів. Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/news/organic-remains-one-of-priorities/> (дата звернення 03.11.2023)
257. Продажі органічної продукції за 2016-2021 рр. Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/sales-of-ua-organic-products-2016-2021/> (дата звернення 03.11.2023)
258. Експорт української органічної продукції (2021 рік, огляд). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-organic-export-2021/> (дата звернення 03.11.2023)
259. Експорт української органічної продукції (2020 рік, огляд). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-organic-export-2020/> (дата звернення 03.11.2023)
260. Експорт української органічної продукції (2019 рік, огляд). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/eksport-ukrains-koi-orhanichnoi-produktsii-2019-rik-ohliad/> (дата звернення 03.11.2023)
261. Експорт української органічної продукції (2018 рік, огляд). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/eksport-ukrains-koi-orhanichnoi-produktsii-2018-rik-ohliad/> (дата звернення 03.11.2023)
262. Catalogue of Ukrainian Organic Exporters. 2021. 126. URL: <https://drive.google.com/file/d/1D39vuFoTCKnjrMB2RiVQsFla08Xzn6xf/view> (дата звернення 12.12.2022)
263. Імпорт української органічної продукції у світі (2021 рік, країни). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/world-import-of-ua-organic-2021/> (дата звернення 16.12.2022)
264. Імпорт української органічної продукції у світі (2020 рік, країни). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/world-import-of-ua-organic-2020/> (дата звернення 16.12.2022)
265. Імпорт української органічної продукції у світі (2019 рік, країни). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/import-ukrains-koi-orhanichnoi-produktsii-v-sviti-2019-rik-krainy/> (дата звернення 16.12.2022)
266. Імпорт української органічної продукції у світі (2018 рік, країни). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/page/19/> (дата звернення 16.12.2022)



267. Органічне виробництво в Україні залишається одним із пріоритетів. 2022. Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/news/organic-remains-one-of-priorities/> (дата звернення 10.01.2023)
268. Імпорт української органічної продукції в ЄС (2021 рік, країни). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/page/2/> (дата звернення 16.01.2023)
269. Імпорт української органічної продукції в ЄС (2020 рік, країни). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-organic-import-to-eu-2020/> (дата звернення 16.01.2023)
270. Імпорт української органічної продукції в ЄС (2019 рік, країни). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/import-ukrains-koi-orhanichnoi-produktsii-v-yes-2019-rik-krainy/> (дата звернення 16.01.2023)
271. Імпорт української органічної продукції в ЄС (2018 рік, країни). Organicinfo. Infographics. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/import-ukrains-koi-orhanichnoi-produktsii-v-yes-2018-rik-krainy/> (дата звернення 16.01.2023)
272. Гвоздьова О. Встигнути до 2030: місце України на мапі органічного ринку ЄС. Kurkul.com. 2021. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1192-vstignuti-do-2030-mistse-ukrayini-na-mapi-organichnogo-rinku-yes> (дата звернення 15.01.2023)
273. Каталог українських експортерів органічної продукції. Бізнес. Експортний напрям. 2021. URL: [https://export.gov.ua/news/3547-katalog\\_ukrainskikh\\_eksporteriv\\_organichnoi\\_produktsii](https://export.gov.ua/news/3547-katalog_ukrainskikh_eksporteriv_organichnoi_produktsii) (дата звернення 15.01.2023)
274. Ставлення споживачів до органічної продукції. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/consumer-awareness-about-organic-2020/> (дата звернення 15.01.2023)
275. В Україні стартувала перша кампанія з просування органічних продуктів. 2021. URL: <https://organicinfo.ua/news/1st-organic-promo-campaign-started-in-ukraine/> (дата звернення 15.01.2023)
276. Михайленко О. Г., Стукало Н. В. «Зелене» сільське господарство. «Зелена» економіка: від глобальної концепції до реалій місцевого розвитку. колект. моногр. Дніпро: Видавець Середняк Т.К. 2018. 352 с., С. 120-137. DOI: 10.5281/zenodo.1294014 URL: [https://www.researchgate.net/publication/356894027\\_Zelena\\_ekonomika\\_vid\\_global\\_noi\\_koncepcii\\_do\\_realij\\_miscevogo\\_rozvitku\\_Green\\_economy\\_from\\_global\\_concept\\_to\\_reality\\_of\\_local\\_development](https://www.researchgate.net/publication/356894027_Zelena_ekonomika_vid_global_noi_koncepcii_do_realij_miscevogo_rozvitku_Green_economy_from_global_concept_to_reality_of_local_development)
277. Михайленко О. Г. Розвиток органічного сільського господарства в системі євроінтеграційних процесів в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 6. Ч. 3. С. 40–45.

278. Organic Food Market Size to Hit Around USD 497.3 Billion by 2030. finance. Precedence Research. Yahoo. Finance. 2022. URL: <https://finance.yahoo.com/news/organic-food-market-size-hit-125100713.html?guccounter=2> (дата звернення 15.01.2023)
279. Organic Food And Beverages Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Organic Food, Organic Beverages), By Distribution Channel (Offline, Online), By Region, And Segment Forecasts, 2022 – 2030. Market Size, Share & Trends Analysis Report. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-foods-beverages-market> (дата звернення 15.01.2023)
280. Transforming Food & Farming: An Organic Vision for Europe in 2030. IFOAM Organics Europe. 2015. URL: <https://www.organicseurope.bio/about-us/vision/> (дата звернення 16.01.2023)
281. The future of organics. European Commission. 2023. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/future-organics\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/future-organics_en) (дата звернення 25.12.2022)
282. Could organic farming alone feed Europe by 2050? New Food. 2021. URL: <https://www.newfoodmagazine.com/news/151007/organic-farming-2050/> (дата звернення 17.01.2023)
283. Органічне землеробство дає вищі врожаї в періоди екстремальної погоди. Журнал Агроном. 2022. URL: <https://www.agronom.com.ua/organichne-zemlerobstvo-daye-vyshhi-vrozhayi-v-periody-ekstremalnoyi-pogody/> (дата звернення 17.01.2023)
284. Organic action plan. Action plan for organic production in the EU. European Commission. 2021. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-action-plan\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-action-plan_en) (дата звернення 16.01.2023)
285. Місце України на мапі органічного ринку ЄС. Integro. 2021. URL: <https://integro.co.ua/organichny-rynok/> (дата звернення 01.12.2022)
286. Закон України Про внесення зміни до розділу XI «Перехідні положення» Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 40, ст.332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1649-20#Text> (дата звернення 01.12.2022)
287. Швейцарсько-українська програма «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України». 2023. URL: <https://qftp.org/pro-programu/> (дата звернення 16.12.2022)
288. Німецько-українська співпраця в галузі органічного сільського господарства. 2023. URL: <http://www.coa-ukraine.com/ua/> (дата звернення 16.12.2022)

289. Стартує програма «Органічна торгівля заради розвитку у Східній Європі» (OT4D). Organicinfo. 2023. URL: <https://organicinfo.ua/events/ot4d-kick-off-event/> (дата звернення 16.01.2023)
290. Каталог українських експортерів органічної продукції. 2021. URL: [https://export.gov.ua/news/3547-katalog\\_ukrainskikh\\_eksporteriv\\_organichnoi\\_produktsii](https://export.gov.ua/news/3547-katalog_ukrainskikh_eksporteriv_organichnoi_produktsii) (дата звернення 16.01.2023)
291. Закон 1649-IX про органічну продукцію: міжнародне маркування, держпідтримка виробників органічної продукції та перевірки псевдоорганіки. 2021. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/896-zakon-1649-ix-pro-organichnu-produktsiyu-mijnarodne-markuvannya-derjpidtrimka-virobnikiv-organichnoyi-produktsiyi-ta-perevirki-psevdorganiki> (дата звернення 16.01.2023)
292. Закон України Про державну підтримку сільського господарства України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 49, ст.527). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення 16.01.2023)
293. Державна підтримка органічних виробників у законодавстві. Organicinfo. 2020. URL: <https://organicinfo.ua/stages/> (дата звернення 16.01.2023)
294. Височанська М. Я. Світове органічне виробництво та перспективні аспекти розвитку сільського господарства для України. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/84.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/84.pdf) (дата звернення 16.01.2023)
295. Комеліна О., Гришко В., Лега М. Перспективи розвитку ринку органічного виробництва в Україні. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. Економіка і регіон. 2021. № 3 (82). URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2357/1828> (дата звернення 16.01.2023)
296. Місце органічного виробництва в Цілях сталого розвитку. Organicinfo. 2020. URL: <https://organicinfo.ua/news/mistse-orhanichnoho-vyrobnytstva-v-tsiliakh-staloho-rozvytku/> (дата звернення 14.01.2023)
297. 3 % земель під органічним виробництвом – ціль України 2030. Organicinfo. 2021. URL: <https://organicinfo.ua/news/3percent-under-organic-production-2030/> (дата звернення 14.01.2023)
298. Федун А. Органіка: до лідерства через перепони. Юридична Газета. 2015. №44 (490). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/organika-do-liderstva-cherez-pereponi.html> (дата звернення 22.01.2023)
299. Галашевський С.О., Галашевська Ю.А., Білич А.В. Практичний довідник органічного експортера до ЄС. Випуск 2. (оновлений). Київ, Берлін. 2019. 57с. URL: [http://agro.vobu.ua/wp-content/uploads/2020/10/dovidn\\_agro\\_exp2.pdf](http://agro.vobu.ua/wp-content/uploads/2020/10/dovidn_agro_exp2.pdf) (дата звернення 24.01.2023)

300. Mihaylenko O., Stukalo N., Krasnikova N., Dzyad O. Sustainable International Trade in Agricultural Goods: Emerging Markets Perspectives. *The Journal of Social Sciences Research*. 2019. pp. 1096-1105. URL: [https://arpgweb.com/pdf-files/jssr5\(6\)1096-1105.pdf](https://arpgweb.com/pdf-files/jssr5(6)1096-1105.pdf) (дата звернення 24.01.2023)
301. Краснікова Н. О. Глобальні детермінанти сучасного торговельного протекціонізму. *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Економіка. 2013. № 2. С. 36-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2013\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2013_2_7) (дата звернення 25.01.2023)
302. Краснікова Н. О. Особливості аналізу сучасних обмежень світової торгівлі. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2016. Т. 24, Вип. 8. С. 41-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sv\\_g\\_2016\\_24\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sv_g_2016_24_8_6) (дата звернення 22.01.2023)
303. Краснікова, Н. О. Особливості сучасного кризового протекціонізму. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2013. Т. 21. Вип. (10/2). С. 55-61.
304. Krasnikova, N., Redko, V., Dzyad, O., Mykhailenko, O., Volkova, N., Golovko, L., ... & Makedon, V. 2021. The world is on the verge of change. URL: <https://philpapers.org/rec/KRATWI> (дата звернення 25.01.2023)
305. Про освіту (Закон України). № 2145-VIII (пот. ред. 27.10.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звертання: 29.10.2022).
306. Гречаник О. Є. Оцінка якості виховної діяльності закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Сер. : «Педагогіка». Харків : УПА, 2020. № 8 (15). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-12) (дата звертання: 10.10.2021).
307. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти. Харків : Основа, 2019. 144 с.
308. Grygorash V., Grechanyk O. Forming acmeological competence of potential education managers. *Theory and Practice of Future Teacher's Training for Work in New Ukrainian School: monograph / Edit. I. F. Prokopenko, I. M. Trubavina*. Prague, 2020. P. 102–112.
309. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти. Харків : Основа, 2019. 144 с.
310. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Харків : Основа, 2011. 224 с.
311. Григораш В. В., Хлебнікова Т. М., Гречаник О. Є. Внутрішній освітній аудит як чинник впливу на якість освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти. *WORLD SCIENCE*. 2018. № 8 (36). Vol.3. URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws) (дата звертання: 12.12.2021).

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

312. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. 2-е изд., испр. Киев : МАУП, 2002. 192 с.
313. Єльнікова Г. В. Адаптивні технології в освіті. Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Педагогіка. 2017. Вип. 5 (3). URL: [http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3\\_5yelnikova\\_r.pdf](http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnikova_r.pdf) (дата звертання: 22.12.2021).
314. Житник Б. О. Управління якістю освіти: інституціональний підхід. Харків : Основа, 2011. 128 с.
315. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ, 2009. 520 с.
316. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с.
317. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль, 2008. 150 с.
318. Приходько В. М. Моніторинг якості освіти: тезаурус термінів і понять. Харків : Основа, 2017. 96 с.
319. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ : Пед. думка, 2013. 268 с.
320. Сорочан Т. М. Теорія та практика професійного розвитку педагогів у системі післядипломної педагогічної освіти. Освіта на Луганщині. 2009. № 2. С. 10–13.
321. Темченко О. В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. Управління школою. Харків, 2020. № 22–24 (646–648). С. 30–43.
322. Хлебнікова Т. М. Кваліметричний підхід до вивчення якості вищої освіти. Теорія та методика управління освітою. 2009. № 2. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/26.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/26.pdf) (дата звертання: 10.10.2021).
323. Прокопенко І. Ф., Мельникова О. В. Вища освіта як чинник економічного зростання України: сучасний стан та перспективи розвитку. Зб. наук. пр. ХНПУ імені Г. С. Сковороди. 2018. № 17. С. 5–14.
324. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ, 2006. 365 с.
325. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти, 2019. 240 с.
326. Man T. W. Y. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector (Doctoral Dissertation). Hong Kong : The Hong Kong Polytechnic University, 2001. 346 p.

327. Петриченко Л. О. Теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі. Харків : Компанія СМІТ, 2012. 520 с.
328. Гомілко О. Повернення Аристотеля: світовий філософський конгрес «Філософія Аристотеля». Філософія освіти. 2016. № 2 (19). С. 245–256.
329. Гегель Г. Феноменологія духу. Київ : Основи, 2004. 548 с.
330. Мережко Н. В., Осієвська В. В., Ясинська Н. С. Управління якістю : підруч. для вищ. навч. закл. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 216 с.
331. Про вищу освіту (Закон України). № 1556-VII (пот. ред. 27.10.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звертання: 11.11.2022).
332. Дьяченко Б. А. Застосування категорії якості освіти в управлінській діяльності. Освіта на Луганщині. 2003. № 1. С. 13–16.
333. Громовий В. В. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти. Київ, 2019. 86 с.
334. Касьянова О. М. Педагогічна експертиза діяльності навчального закладу. Харків : Основа, 2012. 128 с.
335. Плахтєєва В. І. Проблема якості освіти й освітньої діяльності в науковій літературі. Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали III Міжнародної студентської наукової конференції (Т. 1), м. Трускавець, 10 груд., 2021 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа», 2021. С. 70–71.
336. Joint Report of the Council and the Commission on the implementation of the strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020). New priorities for European cooperation in education and training. Official Journal of the European Union. 2015 . Vol. 58. P. 25–35.
337. National Council for Educational Technology. URL : <http://www.wattpad.com/262269> (дата звертання: 12.04.2021).
338. Затверджені стандарти вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti> (дата звертання: 03.01.2022).
339. Єльнікова Г. В. Моніторинг діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Управління школою. 2002. № 8. С. 21-25.
340. Гречаник О. Є., Плахтєєва В. І. Механізми управління якістю освіти й освітньої діяльності в закладі вищої освіти. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (Vol. 1), Oxford, December 10, 2021. Oxford-Vinnitsia : P.C. Publishing House & European Scientific Platform, 2021. P. 75–78.

## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

341. Плахтєєва В. І. Вивчення якості підготовки майбутніх докторів філософії. Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика. Матеріали студ. наук.-практ. конф. (10 лист. 2021 року, ХНПУ імені Г. С. Сковороди, м. Харків). С. 79–82.
342. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручн. Київ, 2003. 496 с.
343. Knowels M. S. The modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy. Chicago, 1980. 346 p.
344. Циба В. Т. Основи теорії кваліметрії: навч. посіб. Київ, 1997. 160 с.
345. Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення. Управління школою. 2020. № 22–24. 128с.
346. Усач Б. Ф. Організація і методика аудиту. Київ : Знання, 2006.
347. Navigharst R. I. Developmental Tasks and Education. New York, 1972. 367 p.
348. Achkasova S. Enhance the professional competence of specialists in the formation of accumulative pension system based on social responsibility / S. Achkasova, D. Nagaivska, Yu. Sotnikova, M. Koinash // Economic Annals-XXI. – 2020. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27076>
349. Chornodid I. Precarization as a property of the modern labor market in Ukraine under the conditions of employment system deformation / I. Chornodid, V. Luhova, Y. Lupenko, A. Hutorov, L. Huliaieva, Y. Bakun // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. - 2021. - Voi. 6(41). - P. 544–555. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251530>
350. Kozachenko G. V., Pogorelov Yu. S., Bilousova A. Yu. Management of 228 enterprise development: general provision. Management of the 21st Century: Globalization Challenges : monograpf. Prague, Nemoros s.r.o., 2018. Pp. 71-78.
351. Kozachenko A., Bukolova V. Socioeconomic security of a region as an object in economic security studies at the mesolevel. Baltic Journal of Economic Studies. 2017. Vol. 3. No. 5 December. P. 188–193.
352. Kozachenko, G. V., Illiashenko, O. V., & Matkovskiy, A. V. Factors of financial and economical security of foreign economic activity in Ukraine in context of globalization challenges // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2019. 1(28). P. 373–382. 181.
353. Laptiev V. I. Integrated assessment of the human resources development level / V. I. Laptiev // Education, Law, Business : Collection of scientific articles. - Madrid, Spain, 2019. - P. 10-13.

354. Nazarov N. Organizational Support of Human Development Assessment (National and Foreign Experience) / N. Nazarov, A. Demianenko // *Changing Paradigm in Economics & Management Systems Vol. IV, Chapter 3*; by Goel, A., Avanesova, N.. Delhi (India). ABS Books. Vol. IV. P. 20–35. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25405>
355. Nazarova G. Improvement of the method measuring the security of human development: case of Ukraine / G. Nazarova, M. Jaworska, N. Nazarov, I. Dybach, A. Demianenko // *Problems and Perspectives in Management*. – 2019. – 17 (4). P. 226–238. doi : 10.21511/ppm.17(4).2019.19
356. Nazarova G. V. Approach to analytical support for assessing the security of human development / G. V. Nazarova, N. K. Nazarov, A. A. Demianenko // *Науковий вісник Полісся*. – 2018. – № 2 (14). Ч. 1. – С. 210-215.
357. Pogorelov Y. S., Vroniuk Ie V., Otenko P. V., Kripyki A. Yu. Organization of safety oriented conditions for entrepreneurial development in Ukraine. *News of Science and Education*, 2020. NR 6 (73). P. 11–26.
358. Polozova T.V., Nicola Jennifer John Elia. Enterprise economic security system: theoretical aspects of formation. *Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової*. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355–362.
359. Polozova, T., Cherkashina, M., Shapoval, O., Romanchik, T., Mohammad, A.L.A.K. Assessment of risks in conditions of provision of security of economic activities of organizations *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2019, 8(4), стр. 705–714
360. Romm Joseph J. *Defining National Security* / J. J. Romm. New York: Council on Foreign Relations, 1993. 122 p. Stachowiak Z. *Bezpieczenstwo ekonomiczne / Ekonomika obrony*, pod red. W. Stankiewicza, AON. Warszawa, 1994. S. 187 – 188.
361. Ross S. The Economic Theory of Agency: the principal problem. *AER*, 1973. Vol. 63. P. 461–488.
362. Semenchenko A. Diagnostics and making decision in conflict management at the enterprise / A. Semenchenko, G. Nazarova, A. Semenchenko, N. Nazarov, R. Urdukhanov [Електронний ресурс] // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* – 2021. – №43(2). – P. 259-268. – Режим доступу: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2325/1675>.
363. Sotnikova Yu. Digital technologies in HR management / Yu.Sotnikova, G. Nazarova, N. Nazarov other // *Management theory and studies for rural business and infrastructure*. – 2020. – Vol. 42. – No. 4. – P. 527-535. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24782>
364. Sotnikova Yu. Professional mobility of youth: trends, problems and prospects / Yu.Sotnikova, O.Ivanisov, O.Lebedinska, A.Maliukina, // *Economic Studies journal*. – 2021. – 30(4). – P.149-166. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25514>



365. A.P. Bochkovskyi , N.Yu. Sapozhnikova . Management, marketing and logistics, training manual, Odessa, "Legal Literature", 2016, - 228 p.
366. Babets E.K. Maksymchuk A.H. Stasiuk V.P., Chernov A.P. Basics of management: Study guide. - K.: "VD "Professional", 2007. - 496 p.
367. Stefanovych P.I., Gunchenko O.M. Risk management in the occupational health and safety management system . Magazine " Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky ". – volume 6, number 2A. Publisher - Academic Society Of Michal Baludansky Kosice Slovakia - Volume 6, No. 2A/2018/
368. Zhuravska N.E., Stefanovych P.I., Stefanovych I.S. Analysis of production risk with the help of expert assessment. Monograph. Monograph Socio - economic and management concepts: International Science Group. Boston: Primedia eLaunch , 2021. 660 p. Available at: DOI 10.46299/ISG.2021. MONO.ECON.
369. Zubkov V.I. Sociological theory of risk: A textbook for universities. M., 2009.- 247p.
370. Chovushyan E.O., Sidorov M.A. Risk management and sustainable development. M., 1999. – 345p.
371. Algin A.P. Risk and its role in public life. M., 1989.- 278 p.
372. Bashnyanin G.I. Financial risks. Economic encyclopedia. Vol.2 / Bashnyanin GI-K .: Academy, 2001.-822p.
373. Vitlinsky V.V. Economic risk: system analysis, management./V.V. Vitlinsky.-K .: KNEU, 1994.-245p.
374. Ivchenko I.Y. Economic risks: textbook. Manual / IY Ivchenko.-K .: Center for Educational Literature, 2004.-304p.
375. Klimenko S.M. Substantiation of economic decisions and risk assessment / SM Klimenko, OS Dubrova.-K .: KNEU, 2006.-188p.
376. Лапуста М.Г. Risks in business activity / M.G. Lapusta, L.G. Sharshukova.-M .: INFRA-M, 1998.-224p.
377. Kulikov, P.M. Modern Possibilities of Management of Technogenic-Natural Systems of Heat-Energy Objects of Industrial and Construction Industry / P.M.Kulikov, N.Y.Zhuravska, A.M.Savchenko // Lecture Notes in Civil Engineeringthis link is disabled, 2020, 73, стр. 115–121. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_13)).
378. Bielova A.I. Promising Directions for the Development of BIM Technologies in Ukraine on Its Way to European Integration / A.I.Bielova, N.Y.Zhuravska, A.Y.Kochedikova // Lecture Notes in Civil Engineeringthis link is disabled, 2020, 73, стр. 533–544. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3\\_53](https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_53).
379. Zhuravskyi, O. Influence of Strengthening Flat Slab by External Prestressed Reinforcement on Deformation Characteristics of the Slab / Zhuravskyi, O., Tymoshchuk, V., Zhuravska, N., Hajiyevev, M. // Lecture Notes in Civil

Engineeringthis link is disabled, 2022, 181, стр. 449–456. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85043-2\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85043-2_42).

380. Dinzhos, R., Fialko, N., Prokopov, V., Parkhomenko, O., Zhuravskaya, N. Identifying the influence of the polymer matrix type on the structure formation of microcomposites when they are filled with copper particles / R. Dinzhos, N. Fialko, V. Prokopov, ... O. Parkhomenko, N. Zhuravskaya // Eastern-European Journal of Enterprise Technologiesthis link is disabled, 2020, № 5 (6-107), стр. 49–57. DOI:10.15587/1729-4061.2020.214810.

381. Mykytas, M., Terenchuk, S., Zhuravska, N. Models, methods and tools of optimizing costs for development of clusterized organizational structures in construction industry / M. Mykytas, S. Terenchuk, N. Zhuravska // International Journal of Engineering and Technology (UAE) this link is disabled, 2018, № 7 (3), стр. 250 - 254. DOI: 10.14419/ijet.v7i3.2.14414.

382. Zabedyuk M.S. Content and main aspects of the development of management consulting. Economic Forum. 2016. No. 1. P. 277.

383. Kapylytsova V.V. The state, problems and trends of the development of consulting in Ukraine. Bulletin of Zaporizhzhya National University. No. 4(8), 2010. p. 13

384. Kozachenko S.V., Novytskyi V. E., Dovgiy O. S. Consulting in the modern market economy / Inst. International economy and International of relations of the National Academy of Sciences of Ukraine. K.: Aristei, 2006

385. Gontareva I.V. Management of consulting activities. Kh.: Ed. HNEU, 2010. 136 p.

386. Verba V.A. Consulting product and consulting service: schematic identification/Bulletin of Khmelnytskyi National University, 2009. No. 5. T. 3. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_3/pdf/038-042.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/038-042.pdf)

387. Kryuchko L. S. Assessment of the financial state of the enterprise - essence and necessity. Efficient economy. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>

388. Merenkova L. O. Peculiarities of managing financial resources of the enterprise at the current stage of development of the economy of Ukraine. Investments: practice and experience, 2016. No. 24. P. 79–83.

389. Procedure for analyzing the financial condition of enterprises subject to privatization: Order of the Ministry of Finance of Ukraine; of the State Property Fund of Ukraine No. 49/121 dated January 26, 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text>

390. On Methodological recommendations for analyzing the financial and economic condition of enterprises and organizations: Letter of the State Tax Administration of Ukraine No. 759/10/20-2117 dated 01.27.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2117225-98#Text>

391. Korobov M. Ya. Financial and economic analysis of enterprise activity. Kyiv: Znannia, 2006. 460 p.
392. Blank I. A. Management of financial resources of the enterprise: training. manual Kyiv: Elga, 2011. 574 p.
393. Makarchuk I. M. Theoretical basis of assessment of the financial state of the enterprise. Economic Bulletin of the University. 2015. No. 17/2. P. 205–211.
394. Borisova V. A. Methodological basis of the analysis of the financial state of the enterprise. Finances of Ukraine. 2010. No. 10. P. 63–68.
395. Podderiyogin A., Buryak L., Pavlikovskyi A. et al.. Enterprise finance. 7th ed., revision. and additional Kyiv: KNEU, 2008. 552 p.
396. Savytska G. V. Economic analysis of enterprise activity: academic. a guide for universities. Kyiv: Znannia, 2010. 662 p.
397. Chumachenko M. G. Economic analysis. Kyiv: KNEU, 2001. 540 p.
398. Bilyk M. D. Essence and assessment of the financial state of enterprises. Finances of Ukraine. 2005. No. 3, pp. 117–126.
399. Demyanenko M. Ya., Luzan Yu. Ya. Financial dictionary-reference. Kyiv: IAEUAAN, 2005. 507 p.
400. Belyaeva I.P., Sachenko T.Yu. Theoretical basis of assessment of the financial state of the enterprise. Collection of scientific works of the University of the State Fiscal Service of Ukraine. 2017. No. 2. P. 9–23.
401. Karacharova K. A., Nalivayko L. V. The essence and peculiarities of managing the financial state of the enterprise. Economic analysis: collection of scientific works. 2016. No. 2., T. 23. P. 126–130.
402. Baranovska O. M. Analysis of the financial condition as a tool for crisis prevention and withdrawal of the enterprise from it. Bulletin of the Dnipro State Academy of Construction and Architecture. 2008. No. 12.
403. Dovgan L., Gudyma O. Ukrainian consulting - problems of growth. Economics. Finances. Law (Ukrainian), 2000, No. 10. pp. 17–19.
404. Knyaz S. V., Georgiadi N. G., Knyaz O. V. Fundamentals of management consulting. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2006. 156 p.
405. Кучеренко, В.Р., Карпов, В.А., Карпов, А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. – Одеса, 2011.
406. Королюк, Т. (2010) Дефініція «ризик»: законодавчий, економічний і обліковий аспекти (історія та сучасність). Бухгалтерський облік і аудит, (9), 12–18.
407. Радзіховська, Л. М., Іващук, О. В. (2015) Сутність поняття «економічний ризик»: ретроспектива та сучасність. Економічний часопис-XXI, (7-8 (1)), 4–7.

408. Косова, Т., Смерічевський, С., Іващенко, А., & Радченко, Г. (2021). Теоретичні аспекти моделей ризик-менеджменту в економіці, маркетингу, фінансах і бухгалтерському обліку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(38), 409–418. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237474>
409. Буреннікова, Н. (2021). Деякі аспекти аналізу ризиків процесів функціонування систем на основі показників складових результативності з використанням ігрових моделей. *Грааль науки*, (4), 79-83. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.012>
410. Економічний словник-довідник/ За ред. С. В. Мочерного. Київ: Феміна, 1995. 368 с.
411. Пахомов Ю. Сутність, проблеми та перспективи розвитку форм міжнародної економічної інтеграції / Ю. Пахомов, В. Сіденко, А. Філіпенко// *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*, 2014. № 5-6 (76-77). с. 40-47.
412. Карпенко Д. Складові поняття міжнародної економічної інтеграції на початку ХХІ століття [Електронний ресурс] / Д. Карпенко. // *Водний транспорт*. 2014. Вип. 1. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2014\\_1\\_35/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2014_1_35/)
413. Камінська Т. В. Особливості міжнародної економічної інтеграції на сучасному етапі глобалізації / Т.В. Камінська // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*, 2011. Спецвипуск 33. Ч. 1. 2011. С. 122-127.
414. Куц Л. Л. До питання вертикальної інтеграції [Текст] / Л. Л. Куц // *Інноваційна економіка*. 2012. № 4(30). С. 265 – 269.
415. Ігнатюк А. Вертикально-інтегровані структури на галузевих ринках України / А. Ігнатюк // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. №5. с. 20-23.
416. Harrigan K.R. Vertical Integration and corporate strategy // *The Academy of Management Journal*, 1985. V. 28. № 2. pp. 397-425.
417. Куц Л. Л. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств // *Інноваційна економіка*. 2012. №. 5. С. 42-46.
418. Scherer F. M and David Ross. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Third ed. Houghton Mifflin 1990. 713 p.
419. Кравченко В.О. *Основи менеджменту: Навчальний посібник*. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
420. Хміль Ф.І. *Основи менеджменту: Підруч.* / Федір Іванович Хміль. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
421. Лаврененко В. В., Тоцький В. І. навчальний посібник «Організаційний розвиток підприємства», КНЕУ, К., 2005. 247 с.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND  
MANAGEMENT

422. Beckhard, R., Organization development: Strategies and models. Reading, MA: Addison- Wesley, Reading, MA, 1969, 119 p.
423. Rothwell W. J. Practicing organization development / Rothwell W. J., Stavros J. M., Sullivan R. L, & Sullivan A. // San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2010. 704 p.
424. Rothwell W. J. Practicing organization development / Rothwell W. J., Stavros J. M., Sullivan R. L, & Sullivan A. // San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2010. 704 p.
425. Wendell L. French Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization / Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Prantice Hall, New Jersey, 1999. – 360 p.
426. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В.Г. Герасимчук . К. : Вища школа, 1995. 265 с.
427. Cummings T.G. Organization Development and Change / Cummings T.G., Worley C.G. // 9-th ed. South-Western Cengage learning, 2009. 792 p.
428. Офіційний сайт Агенства Організаційного розвитку Електронний ресурс: Режим доступу: <http://www.odnetwork.org/search/>
429. Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття «організаційний розвиток» // І. П. ТИМЧЕНКО // Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 99–107.
430. Downs A. The Life Cycle of Bureaus/ A. Downs // Inside Bureaucracy. – N.Y.:Harper and Row, 1967. P. 296-309.
431. Lippitt G. L., Schmidt W.A. Crisis in a Developing Organization // Harvard Business Review. 1967. Vol. 45. № 6. P. 102-112.
432. Scott B.R. Stages of Corporate Development/ B.R. Scott // Stages of CorporateDevelopment. 1971. №9371-294. P. 125-131.
433. Larry E. GREINER, “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, President and Fellows of Harvard College, July-August 1972, s. 39.
434. TorbertW. R. "Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development / W.R. Torbert // "Interpersonal Development, Vol. 5 (1974), pp. 1-25.
435. Lyden F. Using Persons` functionalanalysis in the study of public organizations / F.Lyden // Administrative Science Quarterly.1975. Vol.20, №1. P. 5970.
436. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
437. Katz D. The Social Psychology ofOrganizations. Relation of dominant pronlemsto stages of growth in technology-based newventures / D. Katz, R. Kahn // Academy ofManagement Journal. 1988. №31(2). P. 257-279.

438. Adizes, I., 2004. Managing corporate lifecycles. Santa Barbara, USA: The Adizes Institute Publishing. 460p.
439. Kimberly J.L. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization // *Academy of Management Journal*, 1979. Vol. 22. P. 437-457.
440. Quinn R. E. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence / R. E. Quinn, K. Cameron // *Management Science*, 1983, № 29, pp. 33-51. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
441. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Jr., Robert H. Waterman. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies: Robert H. Waterman, HarperCollins Publishers, 1982, 360p.
442. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
443. Lester D. L. Organizational Life Cycle : A Five-Stage Empirical Scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carraher// *The International of Organizational Analysis*. 2003. Vol. 11. N 4. P. 339-354.
444. Ambler T. Marketing and the Bottom Line: the New Metrics of corporate wealth. London : Prentice-Hall, 2000. 325 p.
445. Blocker C. P., Flint D. J., Myers M. B. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011. 39(2). P. 216–233.
446. Boulding W., Staelin R., Ehret M. A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 2005 69(4), P. 155 – 166.
447. Brakus J. J., Schmitt B. H., Zarantonello L. Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 2009 73(3), P. 52 – 68.
448. Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L.(). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*. 2011. 49(3), P. 444–467.
449. Copley P. Marketing communications management : concepts, theories, cases and practices. Oxford. 2004. 435 p.
450. Dyer J. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*. 1998. Vol. 23, № 4. P. 660–679.
451. Iastremska O., Gerasymov O. Theoretical and methodological provision of justification of the enterprise activity efficiency in the marketing aspect. *Technology audit and production reserves*, 2020. Vol. 2, № 5(53). P. 4 – 13.
452. Kerzner, H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. John Wiley & Sons Inc, 2001. 256 p.

453. Lenskold J. D. Marketing ROI : the path to campaign, customer, and corporate profitability / J. D. Lenskold. New York : McGraw-Hill, 2003. 271 p.
454. Linder S.B. An essay on trade and transformation. URL: <http://books.google.com.ua/books?id>
455. Martynenko M. V., Gerasymov O. K., Iastremska O. O. Social and Marketing Aspects of Transformation Processes in Ukraine in Conditions of European Integration. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2018. Vol. 4. № 27. P. 485-496.
456. McDonald M. Marketing accountability : how to measure marketing effectiveness. London and Philadelphia : Kogan Page, 2009. 294 p.
457. Moller K. M., Hallinen K. A. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction. Journal of Marketing Management. 2000. Vol. 16. P. 29–54
458. Neizvesny S., Haritonov D. A., Rogozina V. B. Algebra Project Management methodologies based on genomic model. Управління розвитком складних систем. 2013. № 15. P. 4648.
459. Otenko I. P. Economic Sustainability in International Business: Peculiarities, Methods and Approaches. Problemi Ekonomiki. 2016. № 2. P. 13 – 18.
460. Otenko I., Parkhomenko N. Strategies of Business Systems Development in Global Environment. Scientific Annals of Economics and Business. 2019 vol. 66, no. 2. P. 153-166.
461. Pylypenko A., Lytvynenko A. Potential for the development of enterprise facilities: identification and assessment. Economic Annals-XXI. 2016. 159(5-6). P. 52-57.
462. Shaw R. Improving marketing effectiveness. London : Profile Books Ltd, 2001. 245 p.
463. Shtal T. V., Polyakova Y. O., Hasanov E. L. Formalization of the Enterprise International Economic Activity Efficiency Management. Utopia y Praxis Latinoamericana. 2018. P. 64–82.
464. НБУ, Огляд банківського сектора, листопад 2021 року. [Електронний ресурс]. - URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2021-roku> (Дата звернення:18.07.2022)
465. НБУ, Звіт про фінансову стабільність, грудень 2021 року. [Електронний ресурс]. - URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2021-roku> (Дата звернення:18.07.2022)

466. Dydiv I., Dydiv A. (2021) Assessment of environmental impacts of tourism activities on the environment. Geography and tourism: materials of the IV All-Ukrainian scientific and practical. Internet-conf. of H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University: (Kharkiv, February 26, 2021) Kharkiv: H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, 2021. C. 74-81
467. Matolych B.M. Ecological atlas of Lviv region. State Department of Environmental Protection in Lviv Oblast. Lviv: PE "Garazdovsky A.E.", 2007. 69 c.
468. Programs for the development of tourism, resorts and recreation in the Lviv region for 2018-2020. Electronic resource. Access mode: [https://archive.lvivoblrada.gov.ua/document.php?doc\\_id/1394](https://archive.lvivoblrada.gov.ua/document.php?doc_id/1394)
469. Dydiv I. (2021) Tourist and recreational potential of Lviv region. Modern Movement of Science: materials of the X International Scientific and Practical Internet Conference dedicated to the main mission of the International Electronic Scientific and Practical Journal "WayScience" - to pave the way for the development of modern science from idea to result (Dnipro, April 2-3, 2020). Dnipro, 2020. VOL. 1. PP. 376-381.
470. Rudenko V. P. (2010) Geography of natural resource potential of Ukraine: textbook in 3 parts: Chernivtsi National University, 2010. 552 c
471. Lipchuk V., Didiv I. (2013) The importance of agritourism entrepreneurship in the development of rural areas in Ukraine. Bulletin of the Lviv Commercial Academy: Economic Series. 2013. Issue 43. C. 96-100
472. Recreational potential of Lviv region. Statistical collection of 2011. Main Department of Statistics in Lviv region. Lviv, 2011. 96 c.
473. Dydiv I. (2020) Tourist attractiveness of Lviv region. Theory and practice of development of the agro-industrial complex and rural areas: materials of the XXI International Scientific and Practical Forum (Dubliany, September 22-24, 2020). Lviv: SIC "ATB", 2020. C. 109-113.
474. Lviv Regional Forestry and Hunting Administration. Forests of Lviv region. Electronic resource. Access mode: [https://lvivlis.gov.ua/lviv\\_forests](https://lvivlis.gov.ua/lviv_forests)
475. Zapototskyi S., Horin I. . (2018) Tourist and recreational potential of Lviv region: geographical features of use and reproduction. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv, 2018. №70 (1). C. 72-79.
476. WWF Ukraine. In the Lviv region, 13 sites for hydropower plants are located on particularly valuable river areas. Electronic resource. Access mode: <https://wwf.panda.org/?249042/Smallhydro-in-Lviv-region>
477. Main Department of Statistics in Lviv region. Environment of Lviv region. Statistical collection 2018. Electronic resource. Access mode: <http://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/publ/2019/ZB2420190101.pdf>



## METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

478. Regional report on the state of the environment in Lviv region in 2018. Department of Ecology and Natural Resources of the Lviv Regional State Administration. Electronic resource. Access mode: <https://deplv.gov.ua/regionalna-dopovid-pro-stan-nps/>
479. Dydiv I. (2021) Assessment of tourist and recreational potential of Lviv region. Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (March 12, 2021, Vilnius, Republic of Lithuania) European Scientific Platform. Vilnius, 2021. Vol. 3. P. 161-163.
480. Main Department of Statistics in Lviv region. Collective accommodation facilities (2009-2019). Electronic resource. Access mode: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf\\_2009.php?vid=1&code=24&ozn\\_news=4&show=1&show2=1](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf_2009.php?vid=1&code=24&ozn_news=4&show=1&show2=1)
481. Abegg, B. (1996). Klimaänderung und Tourismus: Klimafolgenforschung am Beispiel des Wintertourismus in den Schweizer Alpen. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
482. Agenda 2030. URL: <https://unric.org/de/17ziele/>
483. Austrian Spatial development Concept ÖREK 2030 in Brief. Need for Transformation, 2021. URL: [https://www.oerok.gv.at/fileadmin/user\\_upload/OEREK\\_2030-in\\_brief.pdf](https://www.oerok.gv.at/fileadmin/user_upload/OEREK_2030-in_brief.pdf)
484. Biobooklet. URL: <https://www.stanglwirt.com/media/blaetterkataloge/Stanglwirt-BioBooklet-DE-OK-einzel.pdf>
485. Bruggerhof-Camping, Restoraunt, Hotel. URL: <https://www.bruggerhof-camping.at/>
486. Biohotel Grafenast. URL: <https://www.grafenast.at/>
487. Biohotel Schweizer. URL: <https://www.biohotel.at/>
488. Biohotel Stangelwirt. URL: <https://biohotels.de/biohotel/biohotel-stanglwirt>
489. Biohotel Stangelwirt. URL: <https://www.stanglwirt.com/>
490. Biohotel Stillebach. URL: <https://www.stillebach.at/>
491. Dominik Siegrist, Susanne Gessner. (2011). Klimawandel: Anpassungsstrategien im Alpentourismus. Ergebnisse einer alpenweiten Delphi-Befragung. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft (Lucius & Lucius), Heft 2, S. 179–194.
492. Europäischer Grüner Deal. Erster klimaneutraler Kontinent werden. URL: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de)

493. Lukashenko Alisa. Features and problems of creation of climate-neutral awareness in the culture of production and consumption of tourist services (using the example of hotels in the federal state of Salzburg) / Alisa Lukashenko // Innovation in modern science, Nr. 12-02.– Karlsruhe, 2022. – S. 34-48.

URL: <https://desymp.promonograph.org/index.php/sge/issue/view/sge12-02/sge12-02>

494. Maier Markus. (2019). Mobilitätsbedingte Klimawirkung einer alpinen Tourismusdestination. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft. Vol.1. S. 211-236.

495. Marc Helmle, Niklas May. (2022). Salzburger Nachrichten For Future? Eine qualitative Inhaltsanalyse der Berichterstattung der Salzburger Nachrichten zu den Themen Umwelt und Klimawandel zwischen 2010 und 2020. Sonderfenster „Change-CCS“. kommunikation.medien Open-Access-Journal für Early Career Researcher. Nr. 14. URL: <http://eplus.uni-salzburg.at/JKM>

496. Michael, Bischof; Jürgen, Schmude; Manuela, Bauer. (2017). Tourismus und Klimawandel – Eine nachfrageseitige Analyse zu Wahrnehmung und Reaktion am Beispiel der Alpen. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft Nr. 2, S. 221-247.

497. Molitor Romain. (2019). Mobilität und Tourismus, ein Überblick über die Entwicklung in Österreich. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft. Nr. 2, vol. 11. S. 289-298.

498. Müller, Hansruedi; Lehmann Friedli, Therese. (2011). Tourismus im Klimawandel: Herausforderungen für die Tourismusforschung. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, Heft 2, S. 125-138.

499. Naturhotel Kitzspitz. URL: <https://www.kitzspitz.at/de/>

500. Natur Biohotel Bergzeit. URL: <https://www.biohotel-bergzeit.at/biohotel.html>

501. Patek: Bewusstsein für Nachhaltigkeit im Tourismus stärken. URL:

[https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT\\_20190917\\_TPT0001/patek-bewusstsein-fuer-nachhaltigkeit-im-tourismus-staerken](https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20190917_TPT0001/patek-bewusstsein-fuer-nachhaltigkeit-im-tourismus-staerken)

502. Q Resort Health Spa Kitzbühel. URL: <https://hotel-maria-theresia.at/kontakt/>

503. Q Resort Health Spa Kitzbühel. URL <https://biohotels.de/biohotel/q-resort-health-spa-kitzbuhel#%C3%9Cbersicht>

504. Schmücker, Dirk J. (2011). Freiwillige Kompensation von Flugreisenemissionen als nachfragerinduzierte Anpassungsstrategie – ein empirischer Anbietervergleich. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, Heft 2, S. 139-149.

505. Strobl, Andreas; Peters, Mike; Märk, Stefan. (2011). Die Wahrnehmung des Klimawandels in Destinationen: Eine explorative Analyse. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, Heft 2, S. 165-177.

506. UN-Generalsekretär warnt: Mit dem derzeitigen Kurs Klimaziele nicht erreichbar. URL: <https://unric.org/de/un-generalsekretaer-warnt-mit-dem-derzeitigen-k11-03-2020urs-klimaziele-nicht-erreichbar/>
507. Veganer Gasthof zum Ederplan. URL: <https://www.gasthofzumerplan.at/>
508. Veganer Gasthof zum Ederplan. URL: <https://biohotels.de/biohotel/veganer-gasthof-zum-ederplan#BIOUrlaubMerkmale>
509. Balandina I. (2022) Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh pidpriumstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Management of the quality of products and services of hotel and restaurant enterprises]. Nauka i tekhnika sohodni. vol. 5 (5). pp. 110–116. (in Ukrainian).
510. Zavalniuk V. V. (2016) Metodyka proektuvannia pidsystemy informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia innovatsiinuiu diialnistiu pidpriumstva [Methods of designing the subsystem of information support of strategic management of innovation activities of the enterprise]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 8 (1), pp. 82–85. (in Ukrainian).
511. Mironova M.I., Mironov Y.B. (2020) Pokazniki efektyvnosti diyal'nosti pidpriumstv industrii gostinnosti [Indicators of efficiency of enterprises of the hospitality industry]. Cherkasy: Eastern European University of Economics and Management, pp. 517–520. (in Ukrainian).
512. Postova V.V. (2022) Yakist produktsii ta posluh yak ob'iekt upravlinnia na pidpriumstvakh restorannoho hospodarstva [The quality of products and services as an object of management at enterprises of the restaurant industry]. Ekonomika ta suspilstvo. vol. 41, pp. 6–14. (in Ukrainian).
513. Rusavska V. (2018) The category «quality» in the context of the operation of enterprises of the hotel and restaurant business. [Katehoriia «yakist» u konteksti funktsionuvannia pidpriumstv hotelno-restorannoho biznesu]. Management and innovation. No. 2. (in Ukrainian).
514. Riabenka M.O. (2020) Otsinka yakosti posluh v hoteliakh i restoranakh. Prychornomorski ekonomichni studii [Evaluation of the quality of services in hotels and restaurants]. vol. 52 (2), pp. 46–51. (in Ukrainian).
515. Римар М.В. Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства / М.В. Римар, Н.В. Ликун // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2012. № 725. С. 360–365.
516. World Economic Forum Available. URL: <https://www.weforum.org/>.
517. Міністерство фінансів. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-137-144](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-137-144).

518. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Вид. 3, переробл. та допов. Київ: Альтерпрес, 2005. 436 с.
519. Advantages and disadvantages of blockchain technology. URL: <https://data-flair.training/blogs/advantages-and-disadvantages-of-blockchain>.
520. Закон України «Про туризм». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр.>].
521. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні (Оновлення до документу «дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні») // Національна туристична організація України. 23.06.2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>.
522. Кобченко А. Сучасний стан розвитку підприємств туристичної галузі України. Економічний простір, (153), С. 56-60. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-10>.
523. Дзуліт З. П., Омелянчук А. Б. Економічні наслідки впливу епідемії covid-19 на сферу туризму. Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.2
524. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Видавництво НУЦЗУ, 2017. 153 с.
525. Інновінг в туризмі : монографія / А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2016. 532 с.
526. Фурдак М. М. Шляхи розвитку туристичної галузі України в умовах викликів 2020. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/26.pdf).
527. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. Київ, 2015. № 7 (172). С.65–69.
528. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7267>.
529. Horwath HTL. Tourism Megatrends. 10 things you need to know about the future of Tourism. URL: <https://horwathhtl.com/>
530. Statista. Leading travel companies worldwide in 2021, by gross sales. URL: <https://www.statista.com/>
531. Travel Weekly's. Travel Weekly's 2022 Power List. URL: <https://www.travelweekly.com/Power-List-2022>
532. The 2022 Revision of World Population Prospects. URL: <https://population.un.org/wpp/>
533. Держстат України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>