



BALTIC RESEARCH INSTITUTE OF TRANSFORMATION
ECONOMIC AREA PROBLEMS

Proceedings of scientific and pedagogical internship

**INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES:
EUROPEAN EXPERIENCE
AND ITS APPLICATION IN TRAINING
IN ECONOMICS AND MANAGEMENT**

May 5 – June 15, 2025

Riga, Latvia
2025

UDK 33(062)
In570

Internship organizing committee:

Anita Jankovska, PhD, Internship Program Manager at the Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems (Latvia).

Oleh Holovko, PhD, Head of the Black Sea Scientific Research Institute of Economics and Innovation (Ukraine).

Each author is responsible for content and formation
of his/her materials.

The reference is mandatory in case of republishing or citation.

Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management : Proceedings of scientific and pedagogical internship (May 5 – June 15, 2025, Riga, Latvia). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 184 p.

ISBN 978-9934-26-576-1

Contents

Oleksandr Bezkrovnyi FORMATION OF THE INDIVIDUAL EDUCATIONAL TRAJECTORY OF A HIGHER EDUCATION STUDENT	1
Mykhailo Bril INDICATOR OF ECONOMIC SENTIMENT AS A DIAGNOSTIC TOOL FOR ASSESSING MACROECONOMIC STABILITY IN UKRAINE.....	4
Nazar Burban UKRAINE’S EU ACCESSION: OBSTACLES, AND FUTURE OF STATE REGULATION IN INNOVATION ACTIVITIES WITHIN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES	8
Viktoriiia Horbach CARBON DIOXIDE EMISSIONS TAX AS AN ECONOMIC TOOL TO CONTAIN CLIMATE CHANGE.....	12
Oleksandr Hridin MODERN MOTIVATIONAL MECHANISMS IN THE STRATEGIC HR MANAGEMENT SYSTEM	15
Inna Gruzina THE CONCEPT OF LIFE CYCLE IN THE MANAGEMENT OF AN ORGANISATION.....	20
Kateryna Didur INNOVATIVE BREAKTHROUGH OF THE AGRICULTURAL SECTOR AS A STRATEGIC RESOURCE FOR UKRAINE’S FOOD SECURITY	24
Ivan Zhahan ADVANTAGES OF DIGITALIZATION OF ACCOUNTING	27
Vasyl Ivchyk BUILDING ORGANISATIONAL SYSTEMS TO EMBED AI INNOVATIONS EFFECTIVELY	30
Kateryna Koliedina THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT.....	34
Tatiana Korpanuyk METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH IN MANAGEMENT AND ADMINISTRATION: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT	37

Nina Kureda SPECIFICITY OF THE ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF HEALTH TOURISM INSTITUTIONS	40
Olha Kukharieva DIGITAL COMMERCE IN MODERN MARKETING	43
Volodymyr Kuchynskyi THE IMPACT OF BUSINESS PROCESS DIGITALIZATION ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY	46
Olena Kushchenko ANALYTICAL CAPABILITIES OF MODERN MARKET OPTIMIZATION PLATFORMS	51
Nazariy Mirchuk THE ROLE OF DIGITALIZATION AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN BUILDING THE MECHANISM FOR DEVELOPING INVESTMENT ACTIVITIES OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES	55
Maryna Mohylova M&A MOTIVES AS A BASIS FOR JUSTIFYING THE M&A STRATEGY	59
Valentyna Morokhova MARKETING TECHNOLOGIES IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION	63
Mykola Muzychenko AN EMERGING ACTOR FROM THE AFRICAN CONTINENT IN THE GLOBAL NATURAL GAS MARKET	67
Taras Mukha FACTORS FOR SUCCESS VICORISTAN SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) DECISION FOR EXECUTIVE MANAGEMENT	70
Svitlana Nesterenko METHODOLOGY FOR RESEARCHING NATIONAL AND REGIONAL COMPETITIVENESS OF FORESTRY	74
Tetiana Nechyporenko INNOVATIVE TRENDS IN MANAGEMENT: STRATEGIC IMPERATIVES OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF CHANGE	78

Valentyna Oliinyk TRAVEL COMPANIES AS A SUBJECT OF TOUR OPERATOR ACTIVITY	82
Andrii Omeko ENSURING THE EFFICIENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE BY IMPROVING THE QUALITY OF THE MANAGEMENT SYSTEM	85
Volodymyr Panchenko, Kyrylo Oliinyk PROSPECTS FOR TRANSFORMING THE INTERNATIONAL DIVISION OF LABOR IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES FOR INEQUALITY.....	88
Olena Perepeliukova PROSPECTS OF UKRAINE’S INTEGRATION INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE NATIONAL ECONOMY	92
Oleksandr Potii DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC EDUCATION: CHALLENGES, MODELS, AND IMPLEMENTATION MECHANISMS.....	95
Svitlana Radziyevska ASEAN AS THE ENGINE OF REGIONAL INTEGRATION IN ASIA	99
Nataliia Reznikova, Myhailo Grod POLITECONOMY OF DEGLOBALIZATION: ECONOMIC PROJECTIONS OF THE FRAGMENTATION OF THE GLOBAL ECONOMY	103
Viktoriiia Rudenko INNOVATIVE-DIGITAL VECTOR OF ECONOMIC MANAGEMENT: INCREASING THE VALUE OF THE ENTERPRISE IN A VUCA ENVIRONMENT	107
Iryna Rumiantseva QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	111
Andrii Savitskyi FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTERPRISES’ MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF GLOBAL CHANGES OF INTERNATIONAL TRADE AND MACROECONOMIC INSTABILITY	114

Yurii Sapachuk ECONOMIC THEORY AND POLICY: FROM THE ABSTRACT TO THE CONCRETE	119
Ruslan Skupskyi INVESTMENT-ATTRACTIVE PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE	122
Nataliia Stativka HUMAN CAPITAL AND PRODUCTIVITY IN THE FACE OF POST-WAR PERSONNEL LOSS AND DEMOGRAPHIC CHALLENGES.....	126
Marianna Stehnei STATISTICAL METHODS AND MODELS IN THE JUSTIFICATION OF ECONOMIC DECISIONS	130
Sviatoslav Stets CONDUCTING SURVEYS ON ENGAGEMENT IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE PREPARATION.....	133
Taras Sus FINANCIAL SUPPORT FOR MARKETING ACTIVITIES OF FARMERS IN UKRAINE	136
Volodymyr Tyshchenko ESG RISK MANAGEMENT IN UKRAINE IN LINE WITH EU RULES.....	140
Nataliia Trushkina THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIZING THE CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL THREATS	144
Yuriy Tyutyunnyk MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE SPECIFIC FEATURES OF THE TOURISM EDUCATIONAL PROGRAM TAKING INTO ACCOUNT THE REGIONAL CONTEXT	149
Vita Fedyna INNOVATIVE TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CREDIT MARKET	152
Kateryna Fedosova DISADVANTAGES OF THE PRINCIPLE OF VAT PAYMENT ON THE BASIS OF THE ‘FIRST EVENT’ WITHOUT TAKING INTO ACCOUNT THE FACT OF PAYMENT BY THE COUNTERPARTY.....	155

Anastasiia Tsybuliak GREEN TECHNOLOGIES AS THE BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE SUSTAINABILITY PARADIGM	159
Yuliia Chaliuk IDENTIFICATION OF THE DETERMINANTS OF THE INFLUENCE OF SOCIAL SERVICES ON THE SOCIALIZATION OF GLOBAL AND NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS	162
Anna Chernykhivska INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR INTEGRATING AND PROMOTING CATERING SERVICES IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY.....	167
Nina Yarova DIGITALIZATION AS A DETERMINANT OF ENERGY EFFICIENCY IN SEAPORT LOGISTICS SYSTEMS	171

Oleksandr Bezkrivnyi
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance
Poltava State Agrarian University*

Безкровний О.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Полтавського державного аграрного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-1>

FORMATION OF THE INDIVIDUAL EDUCATIONAL TRAJECTORY OF A HIGHER EDUCATION STUDENT

ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Згідно з українським законодавством у сфері освіти, індивідуальна освітня траєкторія є персоналізованим шляхом розвитку потенціалу студента. Цей шлях формується на основі його унікальних здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей та попереднього досвіду. Ключовим елементом є самостійний вибір студентом видів, форм і темпу навчання, освітніх суб'єктів та пропонованих ними програм, навчальних дисциплін різного рівня складності, а також методів і засобів навчання.

Для студентів бакалаврської програми Фінанси, банківська справа та страхування в Полтавському державному аграрному університеті індивідуальна освітня траєкторія реалізується через:

- 1) самостійний вибір місць проходження практики;
- 2) визначення тематики курсових робіт;
- 3) обрання напрямів наукових досліджень у рамках студентських наукових гуртків;
- 4) можливість зарахування результатів навчання, отриманих поза формальною освітою;
- 5) участь у програмах академічної мобільності для вивчення окремих дисциплін;
- 6) вільний вибір навчальних дисциплін.

Навчальний план бакалаврської програми передбачає дві виробничі практики: з фінансів підприємств та комплексну за спеціальністю, кожна тривалістю чотири тижні. Студенти мають право не пізніше ніж за місяць до початку практики обрати підприємство чи установу для її проходження, яке відповідає їхнім професійним інтересам та не суперечить внутрішнім нормативним документам університету.

Важливо, що студенти можуть проходити кожну практику на різних об'єктах, що дозволяє їм отримати різнобічний практичний досвід, відповідно до широкого спектру спеціальності.

Освітній процес бакалаврської програми Фінанси, банківська справа та страхування передбачає щорічне виконання курсової роботи. Тематика цих робіт є різноманітною та щорічно оновлюється з урахуванням вимог ринку праці та пропозицій роботодавців. Виконання курсових робіт на прикладі реальних підприємств та організацій підкреслює практичну спрямованість навчання та реалізацію принципу студентоцентризму, який є важливим аспектом формування індивідуальної освітньої траєкторії.

Активна діяльність наукових гуртків на кафедрі, що забезпечує викладання дисциплін програми Фінанси, банківська справа та страхування, надає студентам можливість поглиблювати свої знання через науково-дослідницьку роботу. Цей процес включає участь у круглих столах, зустрічах з науковцями та практиками, а також підготовку доповідей на конференції відповідно до індивідуальних наукових інтересів кожного студента.

Перед початком або під час семестру студенти мають право подати документально підтверджену інформацію про результати навчання, отримані поза межами формальної освіти (наприклад, участь у вебінарах, тренінгах, курсах, конференціях), для їх можливого перезарахування як частини навчальної дисципліни. Рішення про перезарахування приймається викладачем відповідної дисципліни після обговорення на засіданні кафедри та отримання схвалення колег, за умови дотримання чинних нормативних документів університету щодо визнання результатів неформальної та інформальної освіти.

Відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Полтавському державному аграрному університеті, студенти бакалаврської програми Фінанси, банківська справа та страхування мають можливість за власним бажанням та за умови успішного проходження відбору, а також за підтримки кафедри, деканату та навчального відділу, вивчати окремі навчальні дисципліни в інших закладах вищої освіти в Україні або за кордоном на основі міжвузівських угод. У разі успішного засвоєння дисципліни, підтвердженого відповідним документом, результати навчання перезараховуються [3].

Згідно із Законом України «Про вищу освіту» [2] та Стандартом вищої освіти [1], не менше 25 % обсягу бакалаврської програми Фінанси, банківська справа та страхування складають дисципліни за вибором студента. Процедура вибору цих дисциплін включає кілька етапів: 1) формування переліку вибіркового дисциплін для нового набору студентів робочою групою, до складу якої входять викладачі та студенти, з урахуванням результатів попередніх виборів, тенденцій ринку праці, пропозицій стейкхолдерів та опитувань студентів; 2) ознайомлення

студентів зі змістом запропонованих дисциплін через автоматизовану систему управління навчальним процесом; 3) узагальнення результатів вибору деканатом та навчальним відділом, формування навчальних груп та внесення обраних дисциплін до індивідуальних навчальних планів студентів.

Підсумовуючи зауважимо про те, що формування якісної індивідуальної освітньої траєкторії студентів, зокрема за бакалаврською програмою Фінанси, банківська справа та страхування в Полтавському державному аграрному університеті, є важливим завданням та пріоритетним напрямком розвитку освітньої діяльності, що потребує узгоджених зусиль усіх учасників освітнього процесу.

Література:

1. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування галузі знань 07 Управління та адміністрування для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти наказ МОН від 24 травня 2019 р., № 729 / *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://surl.li/prpmkv> (дата звернення 11.04.2025).
2. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р., № 1556-VII / *Верховна Рада України*. URL: <https://surl.li/jzvnaa> (дата звернення 12.04.2025).
3. Положення про організацію освітнього процесу в Полтавському державному аграрному університеті : Наказ ректора ПДАУ від 21 серпня 2024 р., № 265 URL: <https://surl.li/qqrxko> (дата звернення 04.04.2025).

Mykhailo Bril
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of State Governance,
Public Administration and Economic Policy
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Бріль М.С.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-2>

**INDICATOR OF ECONOMIC SENTIMENT
AS A DIAGNOSTIC TOOL
FOR ASSESSING MACROECONOMIC STABILITY IN UKRAINE**

**ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНИХ НАСТРОЇВ
ЯК ДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ
ДЛЯ ОЦІНКИ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УКРАЇНІ**

В умовах високої динаміки зовнішніх і внутрішніх викликів для української економіки особливої актуальності набуває пошук надійних інструментів діагностики макроекономічної стійкості. Одним з таких інструментів виступає Індикатор економічних настроїв (ІЕН) – агрегований показник, що відображає очікування економічних агентів у ключових секторах економіки. Його динаміка дозволяє не лише оцінити поточні тенденції в бізнес-середовищі, а й ідентифікувати переломні моменти в економічному циклі задовго до того, як зміни будуть зафіксовані в офіційній статистиці валового внутрішнього продукту, індексів виробництва тощо.

Важливо підкреслити, що економічні настрої в Україні можуть слугувати не лише оперативним індикатором поточної кон'юнктури, а й глибоким діагностичним інструментом для оцінки загальної макроекономічної стійкості держави. Індикатори, такі як рівень споживчої впевненості, інвестиційні наміри бізнесу та довіра до економічної політики, відображають не лише фактичний стан економіки, але й очікування її майбутнього розвитку. Зокрема, зміни в споживчій впевненості можуть слугувати раннім сигналом коливань внутрішнього попиту, що має ключове значення для підтримання темпів зростання в умовах обмежених зовнішніх ресурсів [1].

Крім того, соціальна стабільність, є критичною умовою економічної стійкості, а отже, моніторинг економічних настроїв дозволяє опосередковано оцінювати ризики соціально-економічної напруги [2]. З цієї позиції ІЕН є не лише економічною метрикою, а й інструментом превентивної аналітики для урядових стратегій.

Аналіз Індикатора економічних настроїв (рис. 1) свідчить про високу чутливість бізнесу та споживачів до кризових явищ, зокрема – до шоків 2022 року. Починаючи з I кварталу 2022 року, відбулося різке падіння значення загального ІЕН – з понад 106 пунктів у IV кварталі 2021 року до 73 пунктів у II кварталі 2022 року. Це стало найглибшим спадом за весь досліджуваний період. Така динаміка сигналізує про масштабне порушення очікувань економічних агентів і високий рівень невизначеності.

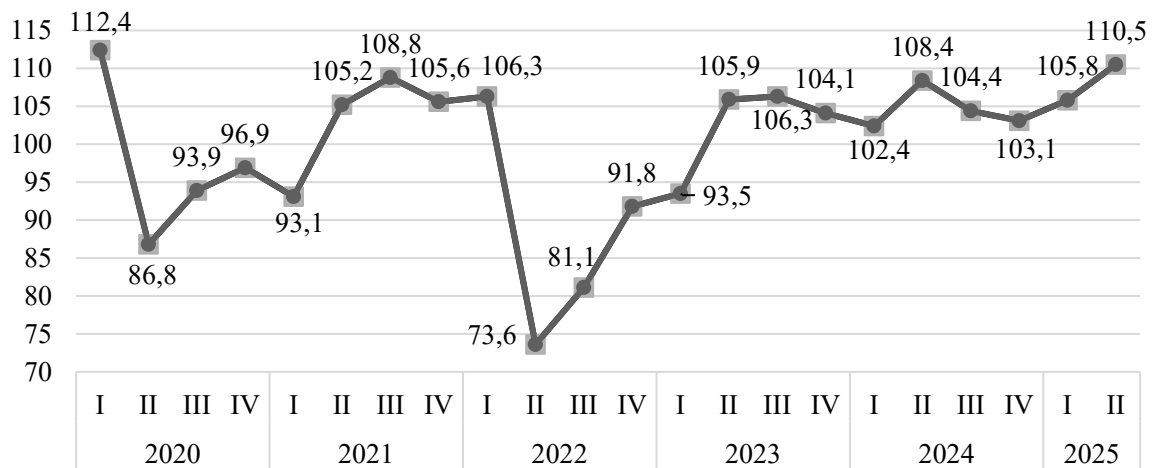


Рис. 1. Індикатор економічних настроїв поквартально за 2020–2025 роки

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Після досягнення мінімуму в середині 2022 року, індекс почав поступово зростати, демонструючи ознаки стабілізації. Уже з IV кварталу 2022 року спостерігається тренд відновлення, який зберігався протягом 2023–2024 років. У першій половині 2025 року ІЕН перевищив позначку 110 пунктів, що свідчить про повернення економічних настроїв до докризових рівнів.

Поглиблений аналіз компонентів Індикатора економічних настроїв за 2020–2025 роки (табл. 1) свідчить про значну чутливість різних секторів економіки до зовнішніх шоків та асинхронність їхнього відновлення. У 2022 році, під впливом повномасштабної війни, всі компоненти зазнали значного падіння, проте масштаби та динаміка спаду були різними.

Найглибший структурний шок спостерігався в будівництві, де у II кварталі 2022 року індикатор ділової впевненості обвалився до -69,6. У промисловості аналогічний показник знизився до -22,4, що

також свідчить про глибоку втрату впевненості. У цих секторах зниження тривало до кінця 2023 року, а відновлення у 2024–2025 роках залишається повільним: навіть у II кварталі 2025 року показник у будівництві залишається на рівні -35,4, що вдвічі гірше за передкризові значення 2020 року.

Таблиця 1

Компоненти Індикатора економічних настроїв

Рік / квартал		Індикатор ділової впевненості в переробній промисловості	Індикатор ділової впевненості в будівництві	Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі	Індикатор ділової впевненості у сфері послуг	Індикатор споживчої впевненості
2020	I	-11,9	-24,8	7,5	-1,8	-6
	II	-19,8	-45,6	-15,7	-41,2	-35,8
	III	-10,1	-36,2	-3,2	-35,5	-33,8
	IV	-11,8	-30,7	0,4	-20,1	-39,5
2021	I	-16,3	-30	-2,5	-25,5	-38,2
	II	-4,3	-27,2	1	-26,2	-26,4
	III	-6	-22,3	5,5	-6,9	-28,6
	IV	-8,3	-21,7	1,7	-7,8	-31,9
2022	I	-9,7	-18,7	1,5	-0,1	-38,9
	II	-22,4	-69,6	-13,1	-54,5	-18
	III	-14,4	-67,8	-3,6	-40,1	-34,6
	IV	-15,4	-60,3	11,5	-22,4	-26,7
2023	I	-14,4	-55,2	10,5	-13,9	-28,3
	II	-4,4	-49,8	13,9	-8,1	-27,3
	III	-7	-43,3	13,5	-6,3	-25,5
	IV	-10,4	-42,5	9,2	-5,3	-25,7
2024	I	-11,4	-41	10,4	-7,8	-31,1
	II	-2,8	-41,1	9,9	-7,3	-34,2
	III	-7,6	-46,3	6,1	-8,3	-37,3
	IV	-8,7	-40,5	8,1	-7,6	-36,4
2025	I	-8,5	-38,6	10,4	-6,3	-30,4
	II	-3	-35,4	9,2	-7,2	-30,6

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Натомість сфера роздрібно́ї торгівлі продемонструвала значно кращу адаптивність. Після короткочасного провалу у 2022 році (мінімум -13,1), вже з IV кварталу того ж року спостерігається чітке відновлення: індикатор досягнув 11,5, а в наступні роки стабільно утримувався на рівні 8-14 пунктів.

Сфера послуг, яка традиційно є вразливою до криз через залежність від фізичної присутності та мобільності споживачів, зазнала суттєвого спаду до -54,5 у II кварталі 2022 року. Проте відновлення у цьому секторі

відбувалося рівномірніше, з поступовим наближенням до докризових рівнів: уже в 2025 році індикатор коливається в межах -6,5.

Індикатор споживчої впевненості населення також відображає сильну турбулентність. Хоча найнижче значення (-39,5) було зафіксовано ще у IV кварталі 2020 року, проте в 2022–2024 роках спостерігається його збереження на низьких рівнях – від -25 до -38, що свідчить про затяжну недовіру населення до економічних перспектив. Лише в 2025 році показники покращуються, досягаючи -30,4 у I кварталі.

Отже, Індикатор економічних настроїв слугує не лише барометром поточних очікувань бізнесу та споживачів, але й ефективним випереджальним інструментом для макроекономічного планування. Його чутливість до змін у поведінкових установках економічних агентів дозволяє виявляти точки зламу ще до того, як вони проявляться у фактичній динаміці ВВП чи ринку праці.

Особливо яскраво ця властивість виявилася у 2022 році: зафіксоване різке зниження ІЕН та його компонентів у II кварталі передувало оприлюдненню офіційних даних про обвал обсягів виробництва, торгівлі та інвестицій. Таким чином, індекс функціонує як ранній індикатор кризи, даючи змогу оперативно реагувати державним органам.

Література:

1. Вергелюк Ю., Болдова А., Москаленко Н. Проблеми забезпечення боргової стійкості України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-6>.
2. Макарова О. Соціальне відторгнення в Україні: специфіка проявів та методологія оцінювання. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1. С. 57–68. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2011.01.057>.
3. Індикатор економічних настроїв (2020–2025). *Державна служба статистики України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/opd_ek/ien/arh_ien_u.htm

Nazar Burban
Third-Level Higher Education Applicant (Ph. D. Degree Applicant)
National University of Food Technologies

Бурбан Н.В.
здобувач третього рівня вищої освіти
Національного університету харчових технологій

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-3>

UKRAINE'S EU ACCESSION: OBSTACLES, AND FUTURE OF STATE REGULATION IN INNOVATION ACTIVITIES WITHIN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

ВСТУП УКРАЇНИ ДО ЄС: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У 2022 році Україна подала заявку на вступ до ЄС, у 2025 році очікується початок переговорів про вступ – відкриття кластерів для імплементації права ЄС Україною у внутрішнє право, що також стосуватиметься сфери харчової промисловості, зокрема й інноваційної діяльності в даній галузі.

З теорії права державне регулювання діяльності включає в себе прийняття відповідних актів, створення (уповноваження) органів для безпосереднього впровадження (контролю) такої діяльності та розроблення механізмів (інструментів) впливу на дані правовідносини. У даному дослідженні зосередимося саме на регулюванні та механізмах (інструментах) в Україні та оглядово у ЄС.

Розглянемо детальніше основні законодавчі акти ЄС щодо виробництва харчових продуктів. Найважливішим для нас у контексті дослідження буде **Регламент (ЄС) № 2015/2283**, що встановлює умови для підприємства харчової промисловості з метою виведення ними нових та інноваційних продуктів на ринок ЄС, водночас зберігаючи високий рівень безпеки харчових продуктів для європейських споживачів.

Одним із результатів інноваційної діяльності є створення нових продуктів. Нові харчові продукти (згідно з вищезазначеним регламентом) – це продукти, які не використовувалися для споживання людиною в значній мірі в ЄС до 15 травня 1997 року, а отже, не мають історії вживання в їжу на території ЄС до цієї дати (також включає процеси виготовлення). У зв'язку із цим для них передбачена обов'язкова оцінка безпеки до виходу на ринок та отримання дозволу [1].

Коротко охарактеризуємо також інші акти: **Регламент (ЄС) № 178/2002** – встановлює загальні принципи та вимоги харчового

законодавства ЄС, створює Європейський орган з безпечності харчових продуктів (EFSA) та визначає процедури у питаннях, пов'язаних із безпечністю харчових продуктів; **Регламент (ЄС) № 852/2004** – містить вимоги до гігієни харчових продуктів, включаючи впровадження системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) для забезпечення безпечності харчових продуктів на всіх етапах виробництва; **Регламент (ЄС) № 853/2004** – встановлює специфічні гігієнічні правила для харчових продуктів тваринного походження; **Регламент (ЄС) № 1169/2011** – регулює надання інформації споживачам про харчові продукти, включаючи маркування, алергени, харчову цінність та інше; **Регламент (ЄС) № 1924/2006** – стосується тверджень про харчову цінність та здоров'я на етикетках харчових продуктів; **Регламент (ЄС) № 1333/2008** – регулює використання харчових добавок, включаючи обмеження на вміст трансжирів у продуктах; **Директива 62/2645/ЕЕС** – регулює використання барвників тощо.

Згідно з даними фінального звіту “Забезпечення безпеки харчових продуктів та харчування в ЄС у 2050 році – Сценарії майбутніх змін та політичні відповіді” [3, с. 14, с. 19], сценарій № 4 (нерівність і сильно поляризовані раціони харчування) буде одним з основних, зокрема, цей сценарій передбачає високий рівень соціально-економічної нерівності в ЄС, що супроводжується сильною поляризацією раціонів харчування та способу життя. Певні вразливі групи населення страждатимуть від нестачі продовольства, тоді як багато інших страждають від ожиріння. У сценарії розглядаються виклики, пов'язані із забезпеченням продовольчої безпеки для вразливих споживчих груп та вирішенням проблем способу життя, які негативно впливають на здоров'я значної частини населення ЄС. У звіті наголошується, що наукові дослідження та інновації є ключовими для вирішення майбутніх викликів у сфері безпеки харчових продуктів і здорового харчування. Основні напрями, на яких слід зосередити увагу: **інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)**: для покращення простежуваності та маркування продуктів харчування, зокрема через цифрове маркування, хоча існує ризик цифрового шахрайства; **сучасні сенсори та методи скринінгу**: для швидкого, точного та доступного тестування продуктів, що допоможе у контролі та підвищенні безпеки; **моделювання**: для аналізу поведінки споживачів, розповсюдження хвороб і ризиків у харчовому ланцюгу, але наразі відсутня цілісна модель для безпеки харчових продуктів; **сталий розвиток і нові продукти харчування**: розвиток альтернатив (рослинна їжа, штучне м'ясо, здорові перероблені продукти) для підвищення якості харчування та зменшення екологічного впливу [3, с. 25]. Ці напрями прийняті на рівні ЄС та, на думку дослідників, мають потенціал позитивно вплинути як на продовольчу безпеку, так і на здоров'я населення ЄС.

В Україні регулювання інноваційної діяльності у харчовій промисловості регулюється наступним актами: Закон України “Про інноваційну діяльність” (2002 року, Закон України “Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів” (1998 рік), Податковий кодекс України, Закон України “Про державну допомогу суб’єктам господарювання”, Закон України “Про захист економічної конкуренції”, Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”, Закон України “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні”, “Про інноваційну діяльність”, постанова КМУ “Про реалізацію експериментального проекту щодо створення на базі закладів вищої освіти, наукових установ мережі стартап-шкіл – інкубаторів – акселераторів” (2024 рік), постанова КМУ “Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб’єктам господарювання для забезпечення розвитку регіонів та для підтримки середнього та малого підприємництва” (2023 рік), постанова КМУ “Про реалізацію експериментального проекту щодо надання на конкурсних засадах фінансової підтримки стартапам в Україні, у тому числі в сфері інформаційних технологій” (2022 рік) – USF (Український фонд стартапів), розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти)” (2020 рік), розпорядження КМУ “Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року” (2019 рік) та інші.

Погоджуємось із поділом В. І. Храп’юк державних інструментів державного регулювання харчової промисловості на адміністративні, економічно-фінансові, соціально-економічні, інвестиційно-інноваційні, політичні. [2, с. 38].

Вважаємо за необхідне виділити такі інструменти державного регулювання інноваційної діяльності: **фінансові, регуляторні, інституційні, освітньо-консультаційні та стимулювання конкуренції.**

До фінансових інструментів належать пряме бюджетне фінансування у вигляді грантів і субсидій, пільгове кредитування, податкові пільги для підприємств, які проводять наукові та дослідно-конструкторські роботи, а також створення державних венчурних фондів (наприклад, Український фонд стартапів) для підтримки інноваційних стартапів. Такі програми стимулюють інвестування в інновації та зменшують фінансові ризики для компаній.

Регуляторні інструменти включають удосконалення нормативно-правової бази, щоб спростити дозвільні процеси, покращити захист інтелектуальної власності (зокрема імплементація норм ЄС у сфері захисту інтелектуальної власності) та привести технічні стандарти та регламенти у відповідність до вимог ЄС як нашого основного торговельного партнера. Це сприяє комерціалізації інновацій і виходу компаній на міжнародні ринки.

Держава може створювати спеціалізовані структури, такі як агентства з розвитку інновацій (в Україні за це відповідає Мінцифри), науково-технологічні парки, бізнес-інкубатори (зокрема, від UFS) та індустріальні кластери, за допомогою інституційної підтримки. Забезпечуючи трансфер технологій і доступ до інфраструктури, ці організації сприяють співпраці між наукою, освітою та бізнесом.

Крім того, важливою частиною є освітньо-консультаційні інструменти, такі як державні програми з підготовки та перепідготовки кадрів, підтримка освіти STEM, проведення тренінгів і семінарів, надання доступу до аналітичних і ринкових даних, розроблення національної AI-моделі. Це сприятиме формуванню людського капіталу, який має здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї.

Крім того, держава може сприяти розвитку конкуренції та підтримувати малі й середні підприємства, які часто служать катализатором інновацій, а також сприяти розвитку міжнародної співпраці в галузі науки та технологій.

Можемо зробити висновки, що на даний час Україні критично необхідно імплементувати в національне законодавство норми ЄС для повного доступу до ринку ЄС та відповідності передовим європейським нормам до харчових продуктів, що на початках буде фінансово обтяжливим та підприємств України, проте стимулюватиме конкуренцію, інвестиції та інновації.

Література:

1. Regulation (EU) 2015/2283 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on novel foods, amending Regulation (EU) No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council and repealing Regulation (EC) No 258/97 of the European Parliament and of the Council and Commission Regulation (EC) No 1852/2001.

2. Хрип'юк, В. І. Інструменти державного регулювання харчової промисловості України. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Т. 24, № 3. С. 35–45.

3. European Commission. (2014). Scoping study – Delivering on EU food safety and nutrition in 2050: Final report. DG SANCO Framework Contract on Evaluation, Impact Assessment and Related Services – Lot 3 (Food Chain). European Commission. URL: https://food.ec.europa.eu/document/download/a1e1e2f1-dbe0-4b53b1f07a20286db3bc_en?filename=final_report_scoping_study_en.pdf

Viktoriia Horbach
*Senior Lecturer at the Department of Management
The Volyn Viacheslav Lypynskyi Institute of the Private Joint Stock Company
«Higher education institution
«The Interregional Academy of Personnel Management»*

Горбач В.В.
*старший викладач кафедри менеджменту
Волинського інституту імені В'ячеслава Липинського
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-4>

CARBON DIOXIDE EMISSIONS TAX AS AN ECONOMIC TOOL TO CONTAIN CLIMATE CHANGE

ПОДАТОК НА ВИКИДИ ДІОКСИДУ ВУГЛЕЦЮ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРИМУВАННЯ ЗМІН КЛІМАТУ

Важливою економічною передумовою, що обмежує викиди парникових газів доцільно вважати введення податку на емісію вуглекислого газу, який є складовою екологічного податку. Податок введений Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо перегляду ставок деяких податків і зборів» № 4235-VI від 22 листопада 2011 р. Перша ставка податку на викиди CO₂ становила 0,22 грн за 1 тону [8]. Загалом, протягом 2011–2021 рр. розмір податку зріс у 136,4 рази (рис. 1). З 2011 до 2017 рр. показник зростав планомірно та був доволі низьким. У 2018 р за рік він стрибкоподібно зріс у 24,4 рази порівняно із попереднім роком, а у 2021 – у 3 рази порівняно із 2018 роком. Різкий стрибок у 2018 р. та подальше збільшення ставки податку у 2021 р зумовлене прагненням стимулювати суб'єктів господарювання до скорочення викидів CO₂, у зв'язку з ратифікацією Україною Паризької угоди.

Незважаючи на значене підвищення розміру податку, він залишається низьким і не є дієвим інструментом управління викидами двоокису вуглецю в державі. Так, у доларовому еквіваленті ставка податку станом на 2018 р становила 0,37 дол/т, а у 2021 р – 1,10 дол/т (за офіційним середнім курсом долара). За даними Світового банку середній розмір податку України протягом періоду його дії є одним із найнижчих у світі (0,26 дол/т eCO₂), випереджаючи лише розмір податку в Польщі (0,07 дол/т eCO₂) [1].

Слід зазначити, що, згідно з чинного Податкового кодексу України, а саме пункту 240.1 та 240.7 статті 240 розділу 8, платниками податку є суб'єкти господарювання, юридичні особи, що не провадять господарську (підприємницьку) діяльність, бюджетні установи, громадські та інші підприємства, установи та організації, постійні представництва нерезидентів, включаючи тих, які виконують агентські (представницькі) функції стосовно таких нерезидентів або їх засновників, під час провадження діяльності яких на території України і в межах її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони здійснюються викиди двоокису вуглецю в обсязі понад 500 тонн за рік [3]. Тобто, суб'єкти господарювання, які емітують менше 500 тонн CO₂ на рік звільняються від сплати податку. Така особливість знижує екологічну ефективність податку, оскільки сумарний обсяг викидів таких підприємств та організацій може бути значним.

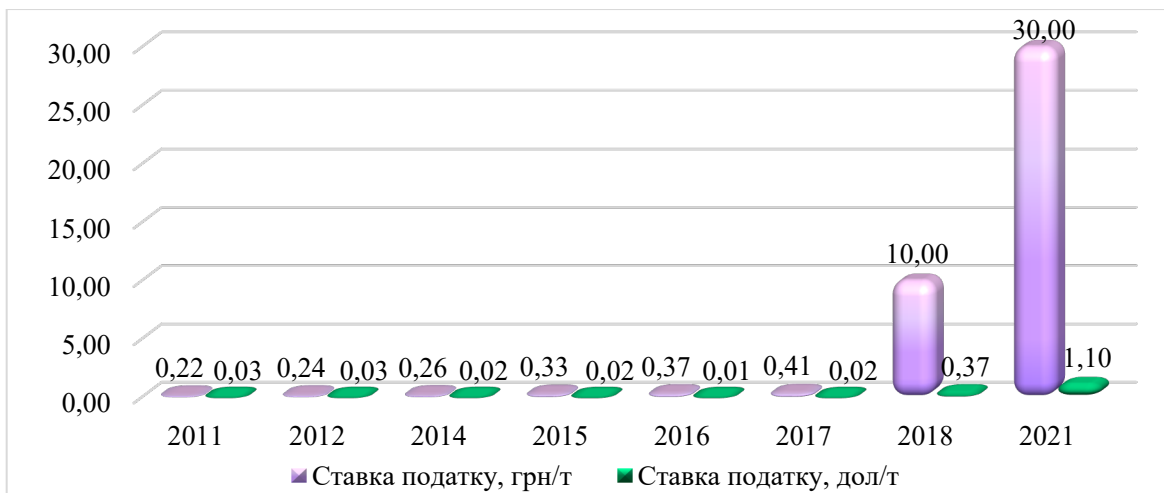


Рис. 1. Динаміка росту ставки податку на викиди двоокису вуглецю в Україні протягом 2011–2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [8; 9; 10; 4; 5; 6; 7]

Окрім того, що податок спрямований на стимулювання підприємств до запровадження низьковуглецевих технологій, він також наповнює бюджет коштами, що спрямовуються на заходи декарбонізації. Так, згідно з пунктом 16¹ статті 29 частини другої Бюджетного кодексу України, податок за викиди в атмосферне повітря двоокису вуглецю стаціонарними джерелами забруднення, у повному обсязі зараховується до спеціального фонду державного бюджету [2]. Відповідно до статті 39 підрозділу 5 розділу XX Податкового кодексу України «надходження від сплати екологічного податку за викиди двоокису вуглецю спрямовуються на заходи, що призводять до скорочення викидів двоокису вуглецю (декарбонізацію) галузями, віднесеними до секції С «Переробна промисловість» та секції D «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» ..., в обсязі не менше 70 % надходжень від

сплати екологічного податку відповідної секції» [3]. Таким чином, податкові надходження спрямовуються саме на ті галузі, які є найбільшими емітентами діоксиду вуглецю.

Отже, незважаючи на введення податку у 2011 р, він не є ефективним економічним інструментом стимулювання скорочення викидів CO₂ суб'єктами господарювання через його низьку ставку. Окрім того, надходження до бюджету від сплати розглянутого податку використовуються недостатньо результативно у напрямку декарбонізації економіки держави. Тому, цей інструмент потребує удосконалення, а також поєднання із іншими заходами симулювання низьковуглецевого розвитку, такими як встановлення «зеленого» тарифу, субсидіювання та пільгове кредитування альтернативної енергетики.

Література:

1. Carbon Pricing Dashboard : Dataset. World Bank. 2024. URL: <https://prosperitydata360.worldbank.org/en/dataset/WB%2BCPD> (дата звернення 26.03.2025).

2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08. лип. 2010 р. № 2456-VI. Поточна редакція від 05 бер. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 28.03.2025).

3. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. Поточна редакція від 16 бер. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 23.03.2025).

4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016 році : Закон України від 24 груд. 2015 р. № 909-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/909-19#n497> (дата звернення 23.03.2025).

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2017 році : Закон України від 20 груд. 2016 р. № 1791-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1791-19#n52> (дата звернення 23.03.2025).

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2018 році : Закон України від 07 груд. 2017 р. № 2245-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-19#n313> (дата звернення 23.03.2025).

7. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень : Закон України від 30 лист. 2021 № 1914-IX. № 1914-IX від 30.11.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#n467> (дата звернення 23.03.2025).

8. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо перегляду ставок деяких податків і зборів : Закон України від 22 груд. 2011 р. № 4235-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4235-17#Text> (дата звернення 23.03.2025).

9. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо перегляду ставок деяких податків і зборів : Закон України від 20 лист. 2012 р. № 5503-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5503-17#Text> (дата звернення 23.03.2025).

10. Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні : Закон України від 27 бер. 2014 р. № 1166-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1166-18#n150> (дата звернення 23.03.2025).

Oleksandr Hridin
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management,
Business and Administration
State Biotechnological University*

Грідін О.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-5>

MODERN MOTIVATIONAL MECHANISMS IN THE STRATEGIC HR MANAGEMENT SYSTEM

СУЧАСНІ МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

В нинішніх умовах високо динамічних глобальних трансформацій, цифровізації та посилення конкуренції людський капітал стає визначальним чинником стратегічного успіху будь-якої організації. HR-менеджмент, при цьому, виходить за звичні межі лише оперативного-тактичного рівня, перетворюючись на стратегічну функцію, що передбачає системну інтеграцію мотиваційних підходів у довгострокове планування розвитку організації. Зокрема, інноваційні мотиваційні механізми стають важливим інструментом адаптації персоналу до перманентних змін, підвищення рівня залученості, лояльності та ефективності [1–2]. Вказане обумовлює актуальність аналізу як теоретичних засад стратегічного HR-менеджменту, так і особливостей впровадження інновацій в мотиваційній сфері.

Стратегічний HR-менеджмент передбачає довгострокове планування та реалізацію кадрових рішень, спрямованих на досягнення загально-організаційних цілей, базуючись на теоріях людського капіталу, стратегічного менеджменту, організаційної поведінки та мотивації. Ключова ідея полягає у тому, що персонал є не лише ресурсом, а й незамінним активом організації. З методологічної точки зору стратегічний HR-менеджмент спирається на такі інструменти, як довгострокове планування, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку компетентностей, управління талантами та використання HR-аналітики. Значну роль відіграє узгодженість HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією, що забезпечує інтеграцію цілей, інструментів та результатів. У межах цього підходу формуються системи мотивації, що враховують як індивідуальні потреби кожного

працівника, так і колективні цілі. Відтак, стратегічний HRM створює основу для розвитку адаптивної, інноваційно орієнтованої та стійкої до загроз організації.

Інноваційні мотиваційні механізми передбачають використання сучасних технологій та персоналізованих підходів для підвищення залученості працівників, які дозволяють враховувати індивідуальні мотиваційні драйвери, що є особливо актуальним у сучасному високо динамічному світі. Застосування інноваційної мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності та якості праці, формуванню позитивного іміджу роботодавця тощо. Вона також впливає на досягнення стратегічних показників (інноваційності, якості обслуговування клієнтів, ефективності командної роботи тощо), перетворюючись на інструмент реалізації стратегічного бачення розвитку організації [3–5].

Попри вагомий потенціал інноваційної мотивації, її впровадження супроводжується низкою ризиків. Один із них пов'язаний з опором змінам з боку персоналу, особливо у разі недостатньої поінформованості. До ключових ризиків можна зокрема віднести технічну або організаційну неготовність до впровадження цифрових інструментів мотивації, включно з аналітичними платформами. Також існує ризик невідповідності інноваційних практик цінностям або корпоративній культурі організації. Надмірна стандартизація мотиваційних програм може не враховувати індивідуальні потреби працівників, що призводить до зниження ефективності. Використання персональних даних у процесах HR-аналітики створює ризики порушення етичних та правових норм. Також важливо враховувати фінансові витрати, які не завжди окупаються при неефективному впровадженні. Таким чином, успішна реалізація інноваційних мотиваційних механізмів вимагає системного планування, максимально можливого залучення працівників до процесу змін, а також стратегічного бачення керівництва.

Розглянемо окремі інноваційні мотиваційні інструменти, які наразі активно застосовуються у практиці стратегічного HR-менеджменту:

1. Гейміфікація – впровадження ігрових елементів у робоче середовище. Вона підвищує мотивацію і залученість, стимулює здорову конкуренцію, сприяє формуванню команди та культури досягнення результатів, у той же час вимагає розробки спеціальних сценаріїв та цифрових платформ, а також призводить до зниження ефективності у разі надмірної ігровізації.

2. Цифрові платформи визнання – інтерактивні системи, що автоматично фіксують досягнення працівників та дозволяють колегам і керівникам висловлювати публічне визнання. Вони формують культуру вдячності та взаємопідтримки, забезпечуючи оперативний зворотний зв'язок. При цьому існує ризик формального використання без глибокого змісту.

3. Гнучкі бонусні програми – побудовані на індивідуальних або командних цілях із можливістю персоналізувати форми винагороди (премії, соціальні пакети тощо). Підвищують рівень справедливості та адаптації мотивації до особистих потреб, а також сприяють досягненню конкретних цільових показників, але потребують постійного моніторингу, аналітики та гнучких HR-процедур.

4. Менторство та коучинг – побудовані на індивідуальній роботі наставника з працівником для розвитку професійних та особистісних компетенцій. Вони посилюють довіру до організації, формують середовище навчання, розвивають лідерський потенціал і сприяють залученості. Проте залежать від кваліфікації менторів і якості взаємодії, мають відкладений ефект і потребують багато часу.

5. Персоналізовані системи мотивації – побудовані на глибокому аналізі індивідуальних мотиваційних чинників (цінності, кар'єрні цілі, стиль життя) для формування гнучких мотиваційних пакетів. Підвищують задоволення працею, створюють відчуття індивідуальної значущості, посилюють емоційний зв'язок із організацією. До недоліків необхідно віднести високу складність адміністрування, точність збору й аналізу даних, потребу в ресурсах для підтримки гнучкості.

6. HR-аналітика – використання даних (HR-метрик, опитувань, поведінкової аналітики) для прийняття рішень щодо мотивації, винагород, визнання, утримання працівників. Забезпечує обґрунтованість і ефективність мотиваційних рішень, дозволяє виявляти приховані тенденції, прогнозувати поведінку персоналу. У той же час істотно залежить від якості та достовірності даних, а також існують ризики пов'язані з конфіденційністю персональної інформації.

7. Розвиток бренду роботодавця – формування позитивного іміджу організації через канали комунікації, участь у рейтингах, корпоративні ініціативи, соціальну відповідальність. Підвищує привабливість, стимулює відданість і лояльність працівників, знижує плинність кадрів. Проте має тривалий ефект реалізації, потребуючи постійних інвестицій у комунікації, соціальні ініціативи та PR.

8. Гнучкі формати роботи (remote, hybrid, flex-time) – надання працівнику вибору щодо місця, часу та способу виконання завдань. Підвищує рівень автономії, задоволеності працею, балансу між роботою і життям, стимулює самостійність і довіру, але може знизити командну взаємодію.

9. Емоційна мотивація – орієнтована на внутрішнє сприйняття працівником сенсу роботи, значущості його внеску. Формує високий рівень ототожнення працівника з організацією, забезпечує довготривалу лояльність, створює емоційний комфорт. У той же час важко вимірюється кількісно, вимагає послідовності, узгодженості слів і дій керівництва.

10. Платформи самонавчання та розвитку (LMS, EdTech) – надання працівникам доступу до цифрових курсів, вебінарів, внутрішніх програм

розвитку кар'єри. Сприяє професійному зростанню, а також зменшує витрати на зовнішнє навчання, проте потребує високої самодисципліни працівників, не завжди узгоджується з операційними цілями і вимагає регулярного оновлення контенту.

Усі перелічені інструменти задля досягнення якнайкращого результату мають комбінуватися в межах єдиної мотиваційної стратегії, враховуючи корпоративну культуру, етап розвитку організації та очікування цільової аудиторії.

На наше глибоке переконання, у найближчому майбутньому розвиток інноваційної мотивації відбуватиметься у напрямі персоналізації, цифровізації та адаптивності. Так, вельми широкого застосування набуватимуть системи штучного інтелекту, що дозволяють автоматизовано формувати індивідуальні мотиваційні пропозиції. Все більше значення матиме нематеріальна мотивація, заснована на цінностях, розвитку, спільноті та визнанні. ESG-чинники (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) і принципи інклюзивності формуватимуть нові орієнтири мотиваційних програм. Використання Big Data забезпечуватиме глибше розуміння потреб і настроїв персоналу, що дозволить точніше передбачати їхні очікування. У перспективі організації створюватимуть «мотиваційні екосистеми», спрямовані на раціональне поєднання різноманітних як традиційних, так і інноваційних інструментів, що, своєю чергою, вимагатиме високого рівня управлінської зрілості, гнучкого лідерства й стратегічного бачення.

Отже, інноваційні мотиваційні механізми відіграють важливішу роль у стратегічному HR-менеджменті. Їх використання дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й забезпечити досягнення довгострокових цілей організації. Перспективи розвитку мотиваційної сфери пов'язані з глибокою персоналізацією, цифровими технологіями та зростаючим значенням нематеріальних стимулів. Зрештою, стратегічний HR-менеджмент має інтегрувати мотиваційні механізми в загальну бізнес-модель, формуючи цілісну систему стимулювання та розвитку людського капіталу, що забезпечить організаціям адаптивність, інноваційність та конкурентні переваги в умовах мінливого ринку.

Література:

1. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71>
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
3. Писаренко С.В., Яремчук В.Р., Сухопар О.О. Мотиваційний механізм як компонент управління ефективністю діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct59-11>

4. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>

5. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-25>

Inna Gruzina
*Doctor of Economic Sciences, Docent,
Professor at the Department of Management, Business and Administration
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Грузіна І.А.
*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-6>

THE CONCEPT OF LIFE CYCLE IN THE MANAGEMENT OF AN ORGANISATION

КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ймовірність успіху діяльності сучасних організацій знаходиться під впливом мінливих факторів середовища, що обумовлюють зміну стадій життєвого циклу (ЖЦ) та досягнення проміжних цілей розвитку. Жодна з організацій не розвивається без змін. Це є природнім та зрозумілим в умовах конкурентного середовища незалежно від обраної стратегії управління, адже обумовлює безперервний розвиток організації та є головною детермінантою функціонування. Обов'язковим є визначення стадій ЖЦ з урахуванням особливостей стану й різного характеру діяльності організації на кожній з них, пріоритетних управлінських задач, що потребують вирішення. З огляду на це, завданням керівників організацій, які визнають важливість та будують діяльність з урахуванням стратегії їх розвитку, є прийняття правомірності концепції ЖЦ та усвідомлення доцільності її практичної імплементації.

Світова економічна криза, що має проявом спад виробництва, розгортання інфляційних процесів, зростання соціальної напруги, супроводжується стратегічною невизначеністю через нестабільне організаційне середовище, уповільненням темпів зростання у сукупності з обмеженістю ресурсів [1], підсилює інтерес дослідників до інтерпретації концепції ЖЦ у контексті сучасної управлінської та організаційної науки. Вона дає менеджменту нові ідеї, підходи та можливості їх впровадження в управління організацією для забезпечення зростання та стабільного розвитку. Отже, метою статті є обґрунтування доцільності впровадження концепції ЖЦ в управління сучасною організацією в умовах непередбачуваності та динамічності процесів.

Закономірність перебігу стадій ЖЦ організації є інструментом відстеження динаміки її функціонування, стану ресурсів, зовнішнього середовища, діагностики й нейтралізації можливих криз, нівелювання впливу чинників порушення стійкості із послідовним прогнозуванням організаційного розвитку, ймовірних критичних періодів, оцінювання управлінських дій та відповідності управлінських рішень актуальному етапу функціонування, конкретизації стратегії діяльності із своєчасним здійсненням необхідних перетворень.

Нерозуміння станів розвитку обумовлює неспроможність керівництва розуміти існуючі проблеми, підвищуючи ймовірність «заморожування» організації або її занепаду, незважаючи на ринкові можливості. Вивчення ознак проходження організацією етапів розвитку допомагає оцінити ступінь прийнятності та відповідності стиля керівництва актуальним завданням [2]. Тобто нагальною стає потреба у розкритті сутності ЖЦ організації з виділенням й характеристикою його стадій, домінуючої управлінської проблеми, пріоритетних завдань, що допомагає обрати відповідний стиль управління [3].

Але, як часто відбувається у науковому просторі, найбільш актуальні та активно обговорювані питання не мають єдиного підходу до розв'язання через міждисциплінарну природу та широке коло авторитетних думок. Так відбувається із визначенням сутності ЖЦ. Плутанина у трактуванні поняття обумовлена прагненням науковців пояснити різницю між ЖЦ та діловим циклом (ДЦ) організації. Прибічники «біологічного підходу» вважають ЖЦ період існування організації від народження до ліквідації [4]. Інші фахівці припускають на стадії занепаду можливість підйому організації шляхом впровадження інноваційних рішень, нового напрямку діяльності або переорієнтації на новий вид бізнесу [1; 5]. Що стосується ДЦ, то він може повторювати ЖЦ у його трактуванні з точки зору «біологічного підходу», але можливо, завдяки диверсифікації діяльності, зміни географії бізнесу або його трансформації забезпечити оновлення організації, подовживши тривалість ЖЦ. Це може відбуватись на фазі занепаду, коли зафіксована тенденція до зниження основних показників діяльності, та фазі зрілості внаслідок спроможності фахівців передбачити розвиток ймовірних негативних подій, їх прагнення запобігти руйнівному впливу та зберегти організацію. Тобто спостерігається певна тотожність у трактуванні понять та виділенні стадій/фаз. Можна припустити, що організація впродовж ЖЦ може пережити один ДЦ або здійснити їх більшу кількість, скоротивши тривалість кожного [6]. Це є доцільним з економічної точки зору, адже здійснення кожного циклу дає певний прибуток. У цьому випадку, по аналогії з визначенням, наданим у [7], ЖЦ організації відображує зміну ДЦ. А своєчасне зародження чергового циклу сприяє підтримці життєдіяльності організації впродовж тривалішого періоду часу [8]. Кожна стадія/фаза ЖЦ/ДЦ організації

заслужує уваги та аналізу можливостей організації для здійснення ефективної діяльності. Фази ДЦ відбуваються у межах стадій ЖЦ. Очевидними є тотожність їх переліку та можливість повного співпадіння. Це дозволяє уніфікувати підхід до обґрунтування стратегічних цілей за фазами/стадіями, визначення особливостей управління та специфіки його інструментарію на кожній з них.

Вважаючи виправданим виділення найвагоміших підходів до визначення сутності ЖЦ шляхом об'єднання схожих думок, можна зазначити про правомірність використання поняття ЖЦ з можливістю реалізації альтернативних сценаріїв ділового розвитку організації.

Порівняння моделей ЖЦ організації, що можуть застосовуватись як інструмент їх діагностики, створюючи передумови для ліквідації поточних проблем й дозволяючи, вчасно здійснюючи стратегічні перетворення, запобігати кризам, забезпечуючи «нескінченність» розвитку, підтвердило відсутність єдиної думки щодо кількості, переліку, послідовності стадій ЖЦ, їх назв та характеристик. За результатами теоретичного аналізу нараховується понад двадцять моделей, що застосовуються для опису стадій ЖЦ. Досліджуючи різні види організацій та аспекти їх діяльності, науковці заперечують можливість визначення чіткої кількості стадій та послідовності їх проходження, що обумовлено специфічними умовами функціонування, фокусом та ключовими характеристиками змін на кожній стадії. Виділяючи від двох до десяти стадій ЖЦ, дослідники найчастіше поділяють його на чотири-п'ять стадій. Більшість з них, намагаючись відобразити початок та завершення функціонування організації, схиляються до виділення стадій народження та ліквідації. Однак, деякі моделі не містять стадії ліквідації, що пояснюється можливістю реанімувати організацію та попередити стадії занепаду й ліквідації шляхом правильно обраної стратегії та технології управління. При цьому пропонуються різні заходи для відродження, що змінює перелік та рівень складності управлінських завдань, обумовлює нові вимоги до знань, вмінь та навичок керівників.

Тобто прийняти за єдино можливий висновок про завершеність ЖЦ шляхом ліквідації та застосовувати його до усіх організацій є недоцільним. Слід приймати до уваги умови зовнішнього середовища, індивідуальні внутрішньо-організаційні характеристики. Більш вірним є твердження науковців, які схильні кінцевою стадією ЖЦ вважати як ліквідацію, так і оновлення з кардинальною зміною стратегічних орієнтирів розвитку. Отже, можна констатувати наявність двох концептуальних підходів: 1) поняття ЖЦ організації ототожнюється із загальною тривалістю її життя; 2) орієнтує охоплення загальною тривалістю організаційного життя (ЖЦ) декількох ДЦ, що є більш обґрунтованим, адже ймовірним вважається періодичне відродження організації за рахунок ефективної реорганізації, коригування стратегії, удосконалення структури управління, розширення асортименту продукції

або послуг їх інноваційними видами та відповідного підвищення конкурентоспроможності [9].

Проходження кількома ДЦ впродовж існування організації досягається шляхом удосконалення механізму прийняття управлінських рішень, що, незважаючи на можливість криз на різних стадіях, сприяє оновленню та відродженню організації, переорієнтації її діяльності у бік більш перспективного напрямку. Визначення актуальної для організації стадії, що дозволяє побачити динаміку її розвитку, є корисним з огляду на забезпечення ефективної діяльності, адже дозволяє судити про своєчасність управлінських рішень, надаючи необхідну інформацію про типові ризики, а також можливі методи їх попередження й усунення впливу. Переходи від однієї стадії ЖЦ до іншої стають більш передбачуваними. Розуміючи актуальну стадію розвитку та приймаючи відповідні їй рішення, керівник цілеспрямовано уникає ризику потрапляння організації у ситуації, що характеризуються неузгодженістю стратегічних напрямів й поточної діяльності з цілями стадії ЖЦ, та покращує ринкові позиції організації.

Література:

1. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9 (99). С. 113–120.
2. Наливайченко С. П., Шагурова Ю. С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 51–54.
3. Синявська О. О. Застосування теорії моделей життєвих циклів організацій при визначенні стилю управління. *Європейські перспективи*. 2012. № 3. Ч. 3. С. 192–195.
4. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 179–188.
5. Васильківський Д. М. Діагностика етапів життєвого циклу підприємства як основа формування стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 4. Том 2. (216). С. 97–100.
6. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. № 187. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-16>.
7. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age And Die*. Mumbai: Embassy Books, 2014. 460 p.
8. Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I., Myronova O. Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. № 2/13(128). P. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300910>.
9. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press, 1985. 592 p.

Kateryna Didur
*Candidate of Economic Sciences,
Doctoral Candidate at the Department of Economics
Dnipro State Agrarian and Economic University*

Дідур К.М.
*кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-7>

**INNOVATIVE BREAKTHROUGH
OF THE AGRICULTURAL SECTOR
AS A STRATEGIC RESOURCE FOR UKRAINE'S FOOD SECURITY**

**ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОРИВ АГРОСЕКТОРУ
ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС
ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

В епоху глибоких трансформацій і безпрецедентних викликів, коли Україна перебуває в умовах затяжної війни, глобальної економічної нестабільності та руйнування усталених міжнародних торговельно-логістичних маршрутів, питання продовольчої безпеки вийшло далеко за межі суто аграрної тематики. Сьогодні це вже не технічна проблема фахівців із сільського господарства, а стратегічна матриця національного виживання. Без стійкого і продуктивного агросектору не може бути ні економічної стабільності, ні соціального балансу, ні впевненості в завтрашньому дні.

Сільське господарство в Україні – це значно більше, ніж вирощування зерна чи виробництво молока. Це мотор валютних надходжень, джерело продовольчої автономії, осередок зайнятості для мільйонів людей, а також один із останніх щитів у боротьбі за стабільність держави. У структурі ВВП аграрний сектор залишається одним із найстійкіших, навіть попри воєнні дії й обмеження експорту. Проте, навіть така потужна галузь стикається з викликами, які неможливо подолати виключно традиційними методами господарювання.

Сучасні реалії вимагають не просто оновлення – вони вимагають трансформації. І саме інновації тут відіграють роль каталізатора. Вони – це не модний аксесуар, а необхідність. Без цифрових технологій, точного землеробства, біоінженерії, автоматизованих систем управління й адаптивних моделей логістики аграрна галузь приречена пасти задніх. Переорієнтація з ресурсно-сировинної моделі на модель, що базується на знаннях, гнучкості та швидкому реагуванні – єдиний шлях не лише до

підвищення продуктивності, а й до збереження продовольчої безпеки країни як такої [3].

Український агросектор вже довів свою стійкість і здатність до адаптації. Але нині мова йде не про виживання, а про прорив. Прорив у напрямку технологічної самодостатності, інституційної зрілості та глобальної конкурентоспроможності. І якщо держава прагне гарантувати своїм громадянам доступ до якісної та безпечної їжі, незалежно від зовнішніх умов, вона повинна зробити ставку саме на інновації як на головну стратегічну відповідь на системні загрози.

Інноваційні трансформації в аграрній сфері України сьогодні не просто крокують у ногу з глобальними тенденціями – вони формують власний унікальний вектор розвитку. Від супутникових даних і автономних дронів до біоінженерних сортів культур і інтелектуальних агроплатформ – весь спектр технологій, що впроваджуються, вражає масштабом і глибиною. І якщо раніше інновації сприймалися як дорогі експерименти окремих холдингів, то нині – це основа щоденної операційної діяльності все більшої кількості аграрних підприємств [5].

Дані аналітичного дослідження «Цифрове Агро України 2024» свідчать, що понад 72 відсотки середніх і великих підприємств інтегрували хоча б одну технологію цифрового землеробства. Фафоритами є супутниковий моніторинг, автоматизовані системи внесення добрив, інтелектуальне зрошення, агродрони для нагляду за полями та платформи на базі штучного інтелекту, які передбачають кліматичні ризики та радять агротехнічні рішення. Це вже не футуризм, а щоденна практика [2].

Окремої уваги заслуговує стрімке поширення технологій Big Data та Інтернету речей (IoT). Їхнє застосування дозволяє не лише краще розуміти землю, але й буквально розмовляти з нею мовою цифр. Точний аналіз допомагає зменшити використання ресурсів на одиницю продукції на 12–18%, прогнозувати оптимальний час збору врожаю з високою точністю, а також мінімізувати втрати за рахунок розумної логістики. До 2025 року вже близько третини великих агропідприємств використовують ці рішення на щоденній основі [2].

Ще один прорив – це агроплатформи нового покоління. «Розумні» системи, які поєднують фінансові, агрономічні та управлінські функції, перетворюються на цифрове ядро сучасного фермерства. Вони автоматизують документообіг, оптимізують логістику, сприяють точному плануванню та спрощують взаємодію з банками й постачальниками. Українські стартапи у сфері AgTech також не стоять осторонь, адже лише у 2025 році зареєстровано понад 150 проєктів, з яких 28 вже отримали міжнародну підтримку, що є не просто довірою, а індикатором високої репутації українських інноваторів на глобальній арені [4].

Вплив таких інновацій на продовольчу безпеку відчутний і конкретний. Передусім, точне землеробство дозволяє аграріям досягати вищої

продуктивності – на підприємствах, які впроваджують такі технології, урожайність пшениці у 2024 році перевищила середньонаціональний рівень на 20 відсотків. Біотехнології дозволяють вирощувати сорти культур, які здатні витримувати екстремальні погодні умови, що є важливим фактором у часи кліматичних зсувів. А модернізовані логістичні центри зі «смайт»-сховищами гарантують довший термін зберігання продукції без втрати її якості, що допомагає стабілізувати внутрішній ринок та знизити сезонні цінові коливання [1].

Втім, попри позитивну динаміку, не обійшлося без викликів. Фінансування аграрної науки в Україні до сих пір мізерне – у 2023 році воно не перевищувало 0,3 відсотка ВВП. Дрібні та середні фермери часто залишаються поза державними інноваційними програмами, а кадровий голод у сфері цифрових технологій тільки посилюється. Системність підтримки з боку держави залишається фрагментарною, а відсутність довгострокового бачення унеможливорює впевнене стратегічне планування.

Щоб вивести ситуацію з цієї точки стагнації, необхідне комплексне, проактивне втручання. Національний фонд підтримки агроінновацій, технопарки нового покоління в аграрних регіонах, державно-приватне партнерство з міжнародними донорами – усе це не просто бажані ініціативи, а критично важливі складові проривної моделі. Також слід оновити законодавчу базу з урахуванням цифрових викликів, інтегрувати інноваційні освітні модулі в навчальні програми аграрних вишів і створити умови для зростання регіональних стартап-екосистем.

Зрештою, інновації в агросекторі – це не лише технологічна еволюція. Це відповідь на цивілізаційні виклики. Це механізм виживання і водночас інструмент розвитку. У сучасній Україні, що балансує між війною і відбудовою, саме аграрні інновації можуть стати основою нової економічної парадигми. І, якщо держава зуміє сконцентрувати сили навколо цього вектора, то майбутнє українського села, агробізнесу й продовольчої безпеки стане не просто стабільним, а стратегічно проривним.

Література:

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Статистичний звіт про стан сільського господарства. 2024. URL: <https://minagro.gov.ua>
2. Інститут аграрної економіки. Цифрове Агро України 2024. Аналітичний звіт. 2024. URL: <https://iae.org.ua/reports>
3. Програма ООН з навколишнього середовища. Climate-smart agriculture in Ukraine. 2023. URL: <https://www.unep.org/resources/report/climate-smart-agriculture-ukraine>
4. Deloitte Ukraine. AgTech в Україні: тенденції, виклики та перспективи. 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/agtech-ukraine.html>
5. Кабінет Міністрів України. Стратегія продовольчої безпеки України до 2027 року. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

Ivan Zhahan
*Postgraduate Student at the Department of Accounting and Auditing
Petro Mohyla Black Sea National University*

Жаган І.С.
*аспірант кафедри обліку і аудиту
Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-8>

ADVANTAGES OF DIGITALIZATION OF ACCOUNTING

ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації, що охоплює всі сфери суспільного життя, бухгалтерський облік не залишається осторонь. Впровадження цифрових технологій у систему бухгалтерського обліку є одним із найважливіших чинників підвищення ефективності фінансового управління, забезпечення прозорості діяльності підприємств та формування довіри з боку зацікавлених сторін. Цифровізація сприяє модернізації фінансової звітності, скороченню людських помилок, зменшенню часу на обробку документів, а також забезпечує швидкий доступ до аналітичної інформації в режимі реального часу.

Сучасні наукові дослідження та міжнародні практики підтверджують ефективність впровадження цифрових рішень у бухгалтерський облік. Згідно з дослідженням Deloitte (2023), понад 75% компаній, що впровадили автоматизовані бухгалтерські системи, відзначили зростання продуктивності фінансових служб на 30-50%. У дослідженні McKinsey & Company (2022) підкреслюється, що цифровізація дозволяє зменшити витрати на ведення обліку на 20-40%, при цьому зростає якість фінансової звітності. В Україні науковці (зокрема, І. Т. Балан, С. В. Глущенко) також досліджують процеси цифровізації облікових систем та доводять, що впровадження ERP-систем, хмарних сервісів та електронного документообігу підвищує точність і оперативність бухгалтерського обліку [1, с. 33–35].

1. Автоматизація рутинних процесів

Цифровізація дозволяє автоматизувати численні рутинні операції, які раніше виконувалися вручну. Наприклад, автоматичне формування бухгалтерських проведення, нарахування зарплати, облік податкових платежів, підготовка фінансової звітності. Це дає змогу зменшити навантаження на бухгалтерів, уникати помилок та зосередитися на аналітичній роботі. Системи на основі штучного інтелекту здатні обробляти великі обсяги даних, що скорочує час на облік і аналіз фінансових операцій [2, с. 120].

2. Підвищення точності та зменшення ризику людських помилок

Цифрові облікові системи працюють на основі алгоритмів, що значно знижує ймовірність арифметичних або логічних помилок. Крім того, вбудовані механізми перевірки та валідації даних унеможливають введення некоректної інформації. Це особливо важливо в умовах багаторівневого обліку, коли точність розрахунків має критичне значення для ухвалення управлінських рішень [3, с. 78–79].

3. Зручність і швидкість доступу до інформації

Використання хмарних технологій забезпечує доступ до бухгалтерської інформації з будь-якої точки світу, у будь-який час. Це підвищує мобільність і гнучкість роботи фінансових служб, особливо в умовах дистанційної роботи або кризи. Бухгалтери та керівники можуть у реальному часі отримувати звіти, аналізувати витрати, прогнозувати грошові потоки тощо [4, с. 41].

4. Зменшення витрат на облік

Автоматизовані системи обліку дозволяють скоротити витрати на друк документів, архівацію, обслуговування бухгалтерського персоналу. Крім того, знижується потреба у фізичному зберіганні великої кількості документів. Замість цього дані зберігаються у безпечних цифрових сховищах, що підвищує ефективність використання ресурсів [5, с. 63–65].

5. Прозорість та контроль

Цифровізація обліку сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій. Усі зміни в системі фіксуються, що полегшує аудит і виявлення помилок або зловживань. Звіти можна формувати миттєво, за потреби – у зручному форматі для зовнішніх користувачів: інвесторів, органів контролю, партнерів [6, с. 55].

6. Підвищення ефективності управлінських рішень

Завдяки цифровим технологіям керівництво отримує повну, актуальну, перевірену та достовірну інформацію для прийняття рішень. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, планувати бюджети, здійснювати фінансове прогнозування. Аналітичні інструменти дають змогу глибше розуміти структуру витрат і доходів, ефективність бізнес-процесів [7, с. 22–24].

Отже, цифровізація бухгалтерського обліку є не лише вимогою часу, а й важливою умовою підвищення ефективності управління підприємством. Вона сприяє модернізації облікової системи, оптимізації ресурсів, зменшенню помилок, посиленню контролю та прозорості. В умовах глобалізації та високої конкуренції цифровізація бухгалтерії – це шлях до сталого розвитку, фінансової безпеки та успішної адаптації до сучасних викликів.

Література:

1. Балан І. Т., Глущенко С. В. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні: стан, проблеми, перспективи. *Вісник економіки*. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32557/ve.2023.04.033>.
2. Deloitte. Digital accounting transformation: Trends and insights. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4297501>
3. McKinsey & Company. How automation is transforming accounting. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com>. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14653.61922>
4. Ермаков А. В. Хмарні облікові системи: переваги і ризики впровадження. *Економіка і управління*. 2022. № 2(58). С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/eim.2022.58.07>.
5. Васильєва Н. М. Зниження витрат підприємства шляхом цифровізації бухгалтерського обліку. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.31617/ef.2023.01.09>.
6. Павлюк Ю. О. Прозорість фінансової звітності в умовах цифрової трансформації. *Облік і аудит*. 2022. № 11. С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/oa.2022.11.05>.
7. Черненко К. П. Інформаційні технології в управлінні підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 71. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.24144/nv2023.71.03>.

Vasyl Ivchuk
*Ph. D. Student at the Department of Management
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2997-8488>*

Івчук В.В.
*Ph. D. студент кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2997-8488>*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-9>

BUILDING ORGANISATIONAL SYSTEMS TO EMBED AI INNOVATIONS EFFECTIVELY

СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Modern businesses are advancing at an unprecedented rate, posing persistent challenges for organizations to sustain their competitive edge. To tackle these demands, leaders and companies are adopting innovative strategies to enhance operational efficiency, harness data-driven insights, implement Deep Learning (DL) technologies, and drive productivity. In this rapidly evolving environment, Artificial Intelligence (AI) has emerged as a transformative tool, redefining fundamental elements of business management [1, p. 27–28].

Advancements in computer technology have spurred significant changes across various industries, with healthcare emerging as a leader in this transformation. Digital breakthroughs are revolutionizing the sector by introducing tools and strategies that enhance diagnostic accuracy, improve clinical outcomes, and streamline patient record management. Among these innovations, AI plays a pivotal role in modernizing healthcare systems by employing Machine Learning (ML) and DL methodologies.

Unlike human intelligence – which encompasses abstract reasoning, communication, and emotional elements such as empathy and fear – AI focuses primarily on processing data, detecting patterns, and automating tasks. Human cognition uniquely integrates creativity, common sense, and curiosity, enabling complex problem-solving guided by sensory perceptions, memory, and emotions.

A more sophisticated branch of AI, known as Artificial General Intelligence (AGI), extends these capabilities by analyzing insights from multiple data sources, such as text, images, audio, video, chemical formulas, or molecular designs [2, p. 6]. AGI aims to develop systems that can autonomously learn and

make decisions by detecting patterns within intricate datasets, signifying a major leap in AI development.

Natural Language Processing (NLP) and Large Language Models (LLMs) represent groundbreaking advancements in artificial intelligence, reshaping how humans and machines interact. By merging knowledge from linguistics, computer science, and AI, these technologies empower systems to understand, analyze, and generate text that mimics human language. LLMs, built on NLP foundations, excel at complex tasks such as speech recognition, language translation, and generating creative content.

The applications of NLP extend far beyond simple conversations, serving as vital tools for handling extensive volumes of text. For instance, in customer service, NLP-powered chatbots deliver quick and natural responses, enhancing user satisfaction while reducing operating expenses. In content creation, LLMs streamline processes by drafting, editing, and generating text, boosting productivity across various industries [3, p. 18].

Within healthcare, NLP has proven essential for managing clinical documentation. Medical professionals often work with structured and unstructured data, including diagnostic records and physician notes. NLP tools simplify this process by extracting critical insights, standardizing terminology, and organizing information, leading to improved administrative efficiency and freeing up more time for patient care. These tools also contribute to predictive analytics, analyzing patient data to identify potential risks and recommend preventive actions. For example, NLP can uncover patterns in electronic health records (EHRs) that signal chronic conditions or early-stage diseases, enabling timely intervention and better patient outcomes.

In conclusion, tools like NLP and LLMs are revolutionizing healthcare operations, particularly in processes like prior authorization, through advancements in predictive analytics, decision support systems, and comprehensive data handling. Overcoming resistance to AI adoption is critical, requiring planned deployment and transparency to ensure integration success [4, p. 33].

Resistance to AI refers to hesitation or opposition that arises when AI is introduced within organizations or society. Common concerns include fears of job displacement, distrust towards AI systems, ethical dilemmas, and challenges linked to cultural norms. Unlike resistance to other technological innovations, AI-specific resistance is often tied to its distinct characteristics, such as its complexity, opacity, and the considerable disruptions it introduces to traditional roles and processes [5, p. 71].

Ethical concerns also strengthen cognitive resistance. Discomfort often arises when AI systems are tasked with making decisions in morally sensitive areas such as healthcare, criminal justice, or national security. Because AI applies logic differently from human reasoning, efforts to impose ethical frameworks can lead to misaligned expectations, creating further complicating AI acceptance [6, p. 11].

Behavioral resistance is also exacerbated by ethical uncertainties. Users may feel uneasy about AI making ambiguous or morally sensitive decisions, particularly when such decisions are opaque. The "black box" mechanisms often associated with AI only heighten distrust, making adoption more challenging [7, p. 44].

Behavioral resistance often emerges from the challenges individuals face when adapting to AI technologies. Employees may need to acquire new skills, navigate unfamiliar systems, and overcome apprehensions about integrating advanced tools into their workflows. Without adequate training and support, this can seem like a daunting task [8, p. 9].

To effectively address behavioral resistance, organizations need a holistic approach that acknowledges employee concerns, builds trust, and equips them for the transition. Transparent communication is critical to reducing anxiety. Offering tailored training and skill development ensures that employees feel prepared to work with AI, enabling them to view it as a supportive tool rather than a threat. Additionally, ethical concerns can be mitigated by setting clear standards for AI use and empowering employees to make decisions alongside these systems [9, p. 172].

In contrast, organizational resistance arises from systemic and cultural barriers that hinder AI adoption. These challenges include insufficient leadership support, inadequate training infrastructure, and a culture resistant to change. Other issues may involve the difficulty of modifying long-standing workflows, integrating AI into outdated systems, or fears of shifting traditional power dynamics. Concerns about disrupting job security, hesitance to invest in AI technologies, and limited alignment between leadership and employees further intensify these barriers [10, p. 31].

References:

1. Ivchyk V. (2025). Clearing the path for AI integration in management. Collection of scientific papers SCIENTIA, (February 21, 2025; Liverpool, UK), pp. 25-34. Available at: <https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&hl=en&cluster=5411249342156470387>. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-21.02.2025>
2. Shmatko N., Ivchy, V. (2023). Unleashing the capabilities of artificial intelligence in managing businesses. Ai-driven transformation: mapping the course for future business landscapes : monograph. Tallinn: Teadmus OÜ, pp. 17–32. Available at: <https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&hl=en&cluster=1366031303130878285>
3. Kanade V. (2022). Narrow AI vs. General AI vs. Super AI: Key Comparisons. Available at: <https://www.spiceworks.com/tech/artificial-intelligence/articles/narrow-general-super-ai-difference/#:~:text=Narrow%20AI%20is%20focused%20on,demonstrates%20intelligence%20beyond%20human%20capabilities>
4. Shahed A., Vipul K. (2022). AI ushers in next-gen prior authorization in healthcare. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/ai-ushers-in-next-gen-prior-authorization-in-healthcare>
5. Napgal C., Ram S. (2019). A Performance Evaluation of Convolutional Neural Networks for Face Anti Spoofing. Available at: <https://arxiv.org/pdf/1805.04176>

6. Barocas S., Hardt M., Narayanan A. (2019). Fairness and Machine Learning. Available at: <https://fairmlbook.org>.
7. Horowitz M., Kahn L. (2024). Bending the Automation Bias Curve: A Study of Human and AI-Based Decision Making in National Security Contexts. Available at: <https://academic.oup.com/isq/article-abstract/68/2/sqae020/7638566>
8. Bond M. (2024). How Cognitive Biases Impact AI Adoption: What Every Business Leader Should Know. Available at: <https://hackernoon.com/how-cognitive-biases-impact-ai-adoption-what-every-business-leader-should-know>
9. Chen H., Li L. (2020). Explore success factors that impact artificial intelligence adoption on telecom industry in China [article]. *Journal of Management Analytics*, vol. 8 (1), pp. 36–68.
10. Ivchik V. (2025). Preparing management systems for AI integration. Collection of scientific papers SCIENTIA, (April 18, 2025; London, UK), pp. 27–36. Available at: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=eb42rKcAAAAJ&citation_for_view=eb42rKcAAAAJ:8k81kl-MbHgC. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-18.04.2025>

Kateryna Koliedina
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
at the Department of Management in Information Technologies
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

Колєдіна К.О.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту в інформаційних технологіях
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-10>

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Modern economic conditions, characterized by the dynamic transformation of the external environment, rapid scientific and technological progress and the constant shortening of product and service life cycles, compel enterprises to systematically seek sources of improved operational efficiency. One of such sources is the use of information technologies (IT) in the management of business processes within an enterprise.

There is no universally accepted definition of the term “information technology” in the academic literature. For instance, Lebid O. [1, p. 102] defines modern information technologies as “a set of methods, production processes and software-hardware tools integrated for the collection, processing, storage, distribution, reproduction and use of information in the interest of its users”.

According to Shevchuk I.B. and Vaskiv O.M. [2], information technology is a purposefully organized set of information processes using computing tools that secure high-speed data processing, rapid information retrieval, data distribution, access to information sources regardless of their physical location.

According to the UNESCO definition, information technology is a complex of interrelated scientific, technological, engineering disciplines that study methods of effective organization of labor for people involved in processing and storing information; computing technologies and methods of organizing and interacting with people and production equipment, their practical applications as well as the social, economic and cultural issues related to all these areas.

Research of the results of implementation of information technologies in enterprise management allows to separate a number of advantages and

disadvantages. The key advantages of using IT in enterprise management are the following:

- enhanced controllability;
- reduced human error;
- less paperwork;
- improved speed and reliability of information;
- cost reduction;
- optimized accounting and control;
- increased transparency of information for investors;
- possibility to increase the market share [3].

However, the following disadvantages of IT implementation in enterprise management may be pointed:

- static nature, equipment updates, training of staff, high expenses;
- growth of cybercrimes;
- dependence on Internet access;
- information exchange via the Internet makes data and business operations more vulnerable [4, p. 71–75].

Therefore, despite certain drawbacks the implementation of information technologies serves as a tool allowing to enhance the enterprise management efficiency by establishing a unified information space that contains data about rapidly changing market needs, competitiveness of enterprise's products, enterprise's production capacity, monitoring measures for plan execution, resource optimization, etc.

In today's economic realities the following information technologies can be implemented by enterprise: IT for data processing, IT for expert systems, IT for support of taking decisions and IT for management.

IT for data processing focuses on solving the tasks as to development of enterprise for which the necessary input data, known algorithms and processing procedures are available.

IT for expert systems is based on implementation of artificial intelligence to obtain the experts' consultation during the management decision-making processes.

The emergence and evolution of the new generation of IT for management – IT system for support of taking decisions – have been driven by factors such as the rapid growth in the volume of information required for decision-making, increasing complexity of data processing methods as well as significant advances in computer hardware, peripheral equipment, data transmission devices and telecommunications.

The creation of an information-analytical base of models of system for support of taking decisions would allow to equip the modern managers with tools necessary to solve a wide range of management tasks. System for support of taking decisions should include models adapted to problems related to management of enterprise of exact industry enabling to:

- accelerate the identification of optimal decisions;
- forecast the product output efficiency in the medium-term and short-term perspectives;

- assess the profitability (or losses) of products manufacture during the changes in key economic factors;
- prevent the irrational decision-making, etc.

The purpose of IT for management is to satisfy the information needs of all enterprise's levels involved in management and taking the decisions as to development of enterprise. Therefore, for management of business processes at Ukrainian enterprises the software tools helping to automate and optimize various aspects of enterprise's activity are developed and implemented. These software solutions allows to:

- monitor and analyze business processes;
- automatize routine tasks;
- secure collaborative work and communication;
- arrange security and control;
- increase productivity and efficiency;
- implement CRM systems (Customer Relationship Management) directed on automatization of business processes in marketing area, sales of goods, improvement of customer service quality and collection of customer information [5, p. 41–52].

Thus, the use of information technologies in enterprise management plays an increasingly important role in ensuring the effective operation of managerial processes while these technologies are becoming more accessible and integrated into management system. The dynamic development of information technologies acts as a catalyst for the evolution of economic and managerial information systems, positioning them as key drivers of scientific-technical progress and socio-economic advancement. Mastery of modern information technologies significantly enhances the increase of quality of decision-making processes within the enterprise.

References:

1. Lebid O. (2023). Digital and information technologies in enterprise management: current state and a glimpse into the future. *Economy and Society*, no. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840/2764>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19>
2. Shevchuk I.B., Vaskiv O.M. (2013). Theoretical Aspects of the Development and Application of Information Technologies in Economics and Management: Meso- and Micro-levels. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/82.pdf>.
3. Onopko A.S., Zhigalkevych Zh.M. (2017). Application of information technologies in enterprise management. *Current Issues of Economics and Management: Collection of Scientific Works of Young Researchers*, no. 11. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1204e802-661c-494b-bb0e-e51c088465e3/content>
4. Pchelianska H., Vaskovska K., Pcheliansky D. (2018). The role of information technologies in the management of the enterprise. *Food Industry Economics*, no. 10, pp. 71–75.
5. Koliadenko S.V. (2021). Use of supply chains in the conditions of digitalization of the economy. *Social-Economic Problems and the State*, no. 2 (25), pp. 41–52. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2022.02.041>

Tatiana Korpanuyk
*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Accounting and Taxation
National Research Institute of Economics and Management
Vinnytsia National Agrarian University*

Корпанюк Т.М.
*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування
Навчально-наукового інституту економіки та управління
Вінницького національного аграрного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-11>

**METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH
IN MANAGEMENT AND ADMINISTRATION:
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT**

**МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ**

Приймаючи до уваги обраний предмет наукового пошуку, вважаю за доцільне розглянути базові категорії порушеної проблематики. Поняття «методологія» (methodos – метод, шлях дослідження, пізнання, logos – вчення) у філософському енциклопедичному словнику трактується як система принципів і способів організації і побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему [1, с. 365].

Схожу наукову позицію займають науковці С. Кравченко і Ю. Сурмін. На думку вчених, методологія є системою способів організації та здійснення теоретичної і практичної діяльності, а також вченням про цю систему – її структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності.

Опанування методології наукових досліджень дозволяє фахівцям розробляти інноваційні рішення, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організацій в умовах глобалізації та постійних змін. Наукове знання формується та розвивається в процесі особливої науково-пізнавальної діяльності людини. Мета наукового пізнання – здобуття об'єктивно-істинного знання про світ. Наука набула поступово статусу головного соціального інституту здобуття об'єктивно-істинного знання про світ і ця її пізнавальна роль постійно зростає. Наука стала рушійною й продуктивною силою суспільного розвитку в результаті практичного використання наукового знання в різних сферах діяльності людей. Можна ствердити, що сучасний штучний світ (друга природа), створений людьми внаслідок практичної реалізації наукового знання.

У науці розрізняють фундаментальні та прикладні дослідження як не просто окремі групи, а як певні рівні пошуку істини, її логічного обґрунтування та практичної перевірки. Фундаментальна наука відшуковує знання про закономірності розвитку та взаємозв'язку природи, суспільства і людини. Завдання фундаментальних наук полягають у пошуку справді невідомого в узагальненні, вони відрізняються невизначеністю кінцевої мети. В таких дослідженнях вибір конкретних шляхів, пошук нових напрямків досліджень визначаються в значній мірі інтуїцією, досвідом та внутрішньою логікою розвитку науки.

Фундаментальні дослідження спрямовані на відкриття нових ідей та підходів, на перегляд звичних уявлень про навколишній світ, при потребі відмову від них та формулювання нових [2].

Прикладні науки спрямовані, як правило, на застосування результатів фундаментальних наук при вирішенні конкретних практичних проблем [3]. Наприклад, на базі економічної теорії як фундаментальної науки розвиваються мікро- та макроекономіка, публічні фінанси, економічний аналіз тощо. Саме на стику прикладних наук і реального виробництва розвиваються так звані науково-технічні та дослідно-конструкторські розробки серед яких реалізуються результати практичних прикладних наук у вигляді конкретних технологічних процесів, конструкцій, матеріалів.

Серед загальнологічних методів та прийомів досліджень виокремлюють та широко застосовують аналіз, синтез, індукцію та дедукцію, абстрагування й узагальнення, моделювання, статистичні методи, аналогію тощо. В сучасному науковому пізнанні всі ці методи широко застосовуються особливо при дослідженнях соціально-економічних явищ та процесів у відповідних науках. Коли ми говоримо про застосування часткових методів наук, то маємо на увазі, в першу чергу, внутрішньодисциплінарні та міждисциплінарні методи [4].

Дуже важливо в системі наукової діяльності розуміти місце, функціональну роль та завдання методології науки як системи певних правил, принципів, які застосовуються в цій науці, або як системи методів дослідження, по-іншому загальної теорії методу. Сучасна наука подає нам багаторівневу концепцію методології наукового знання в рамках якої існують три основні групи методів:

- філософські;
- загальнонаукові;
- часткові [5].

Аналіз специфіки наукової діяльності, як окремої сфери життя суспільства дозволяє стверджувати, що теоретичні засади будь-якої науки, її методологічна база, аналіз усіх аспектів наукової діяльності не можуть бути зведені до одного конкретного методу, принципу, гіпотези тощо, а виступає як певна система «науковедення», яка визначає

стратегію наукового дослідження, його втілення в теорію та практику будь-якої сфери діяльності суспільства.

В процесі наукових досліджень необхідно усвідомлювати, що в них важливо практично все, оскільки аналіз окремого явища чи процесу повинен бути всебічним, необхідно звертати увагу на всі факти чи його характеристики, давати їм пояснення та розкривати теоретичне чи практичне значення. Заняття наукою – трудомісткий і складний процес, який являє собою важку працю, високу напругу та натхнення.

Література:

1. Філософський енциклопедичний словник. В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін.; Л.В. Озадовська, Н.П. Поліщук (наукові редактори); І.О. Покаржевська (художнє оформлення). Київ. Абрис. 2002. 742 с.

2. Мантур-Чубата О.С., Дубілей Ю.А., Міхалець А.В. Особливості наукового дослідження в сучасному світі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 9–11.

3. Андрійчук В. Г. Сутнісний аспект методології наукових досліджень. *Економіка АПК*. 2016. № 7. С. 87–94.

4. Бодров В.Г., Лазебник Л.Л., Онишко С.В., Рожко В.А., Шевчук О.А. Методологічне та інструментальне забезпечення наукових досліджень: навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. С. 323.

5. Шишкіна Є.К., Носирев, О.О. Методологія наукових досліджень: навчальний посібник. Харків : Діса плюс. 2014. С. 200.

Nina Kureda
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management and Tourism
Municipal Institution of Higher Education
«Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy»
of Zaporizhzhia Regional Council*

Куред Н.М.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та туризму
Комунального закладу вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-12>

SPECIFICITY OF THE ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF HEALTH TOURISM INSTITUTIONS

СПЕЦИФІКА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ

Актуальність теми дослідження визначається, з однієї сторони, потребами бізнесу в аналітично обґрунтованих доцільних діях та заходах, націлених на ефективність діяльності в умовах ринкового господарювання, а, з іншої сторони, стратегічним завданням країни в створенні умов для забезпечення здоров'я населення, а також зростаючою потребою громадян України у лікувально-реабілітаційних, профілактичних та оздоровчих послуг під час війни. Категорія ефективності визначає доцільність діяльності будь-якого суб'єкта, а у ринкових умовах господарювання вона реалізується як економічна, фінансова, соціальна, суспільна ефективність. Концентровано сутність цих видів ефективності можна представити наступним чином: економічна ефективність в раціональності використання ресурсів, фінансова – у прибутках, соціальна – у доступності товарів та послуг туристичної індустрії їх споживачам (покупцям), суспільна – у раціональному використанні національних туристичних рекреаційних ресурсів та якості лікувально-оздоровчих послуг. Для суб'єктів туристичної індустрії орієнтирами діяльності є всі названі види ефективності, хоча є і певні відмінності. Законом України «Про туризм» зафіксовано як особливий напрям розвитку туризму лікувально-оздоровчий туризм, що динамічно розвивається у країнах світу і в Україні у різних своїх підвидах, але поки що законодавчо не визначені. Виходячи з досліджень практики лікувально-оздоровчого туризму вітчизняні вчені часто класифікують

його підвиди як медичний чи лікувальний, оздоровчий чи санаторно-курортний, зустрічаються СПА – та велнес-туризм [1; 2]. У зарубіжних дослідженнях найчастіше виділяться health tourism, health care tourism, medical tourism, Wellnes & Spa [4; 5].

До закладів лікувально-оздоровчого туризму в Україні, які безпосередньо виробляють лікувально-реабілітаційні, профілактичні та оздоровчі послуги, відносяться санаторії та пансіонати з лікуванням, санаторії-профілакторії, будинки і пансіонати відпочинку, бальнеологічні лікарні, грязелікарні, бальнеогрязелікарні (включаючи дитячі), дитячі заклади оздоровлення. Виробничою направленістю цих закладів охорони здоров'я є надання громадянам послуг лікувального, профілактичного та реабілітаційного характеру з використанням природних лікувальних ресурсів курортів (лікувальних грязей та озокериту, мінеральних та термальних вод, ропи лиманів та озер, природних комплексів із сприятливими для лікування умовами тощо) та із застосуванням фізіотерапевтичних методів, дієтотерапії, лікувальної фізкультури та інших методів санаторно-курортного лікування.

В Україні функціонування санаторно-курортних закладів регламентується низкою законодавчих та нормативних вимог, які визначають певні організаційні умови для забезпечення ефективності діяльності [6; 7; 8; 9]. Заклади сфери лікувально-оздоровчого туризму об'єднує в єдину групу з підприємствами та організаціями інших галузей економіки те, що вони є господарськими суб'єктами і використовують в якості інформаційного джерела для аналізу ефективності своєї діяльності однотипні документи – бухгалтерську, податкову, фінансову та статистичну звітність. На цій основі здійснюється порівняння в часовій динаміці абсолютних та відносних показників плану та факту, пофакторний аналіз причин відхилень за наступними напрямками: ресурсного потенціалу підприємства для виконання виробничої програми та реалізації продукції, динаміки та структури виробництва і реалізації продукції; структури та технічного стану, динаміки змін щодо основних засобів підприємства та ефективності їх використання; забезпеченості підприємства матеріальними оборотними ресурсами та ефективності їх використання; забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, використання фонду робочого часу, формування та використання фонду оплати праці, стимулюючих виплат працівникам, ефективності використання трудових ресурсів; виробничих витрат і собівартості реалізованої продукції підприємства; фінансових результатів та рентабельності. Такими ж способами аналізуються специфічні показники діяльності санаторно-курортного закладу, зокрема: ліжковий фонд і його використання, кількість оздоровлених осіб за курсівками на амбулаторних місцях, кількість оздоровлених закладом іноземців та кількість фактично проведених ними ліжко-днів, сума вартості всіх санаторно-курортних путівок (курсівок), фактичні витрати на один ліжко-

день (людино-день) у середньому за рік, кількість оздоровлених дітей з регіонів України. Разом з цим потрібно врахувати, що саме ринок визначає реальні результати діяльності санаторно-курортних закладу під впливом платоспроможного попиту споживачів, конкурентних позицій виробників як вітчизняних так і зарубіжних. Тому аналіз ефективності діяльності санаторно-курортних закладів доцільно супроводжувати маркетинговим аналізом, зокрема: SWOT-аналізом сильних та слабких сторін внутрішнього середовища у діяльності санаторно-курортного закладу, можливостей та загроз із зовнішнього середовища; ABC-аналізом продажів, який дозволить згрупувати товари (послуги) залежно від їхньої частки у загальній виручці від реалізації послуг закладу; PEST аналіз, що охоплює дослідження впливу макросередовища на діяльність санаторно-курортного закладу, а саме політичних, економічних, соціально-культурних і технологічних чинників.

Література:

1. Галасюк С.С. Концептуальні підходи до визначення терміну «Лікувально-оздоровчий туризм». *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-8>
2. Баєв В.В. Економічні передумови розвитку медичного туризму в Україні. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 43 (4). С. 163–167.
3. Лук'янець А.В., Антонюк К.Г. Перспективи розвитку СПА та велнес-туризму в Україні. *SWorldJournal*. 2023. Issue 19, Part 2. P. 82–85.
4. The Difference between Medical Tourism and Wellness. URL: https://www.researchgate.net/figure/The-Difference-between-Medical-Tourism-and-Wellness-Tourism-By-the-Researcher-based-on_fig1_370466410
5. Kiss K. Analysis Of Demand For Wellness And Medical Tourism In Hungary. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, AGRIMBA*. 2013. Vol. 6 (5). P. 1–6.
6. Закон України «Про курорти». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T002026>
7. Загальне положення про санаторно-курортний заклад. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp010805?an=14>
8. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Критеріїв державної акредитації санаторно-курортних закладів України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0167282-02#Text>
9. Бабов К.Д., Гріняєва Л.Я., Золотарьова Т.А., Лобода М.В. Стандарти (клінічні протоколи) санаторно-курортного лікування. Київ : Видавництво “KIM”. 2008. С. 384.

Olha Kukharieva
Candidate of Economic Sciences, Docent

Кухарєва О.О.
кандидат економічних наук, доцент

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-13>

DIGITAL COMMERCE IN MODERN MARKETING

ЦИФРОВА КОМЕРЦІЯ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

Онлайн-торгівля продовжує зростати і за оборотом товарів (послуг) і за кількістю покупців (споживачів). Така тенденція буде зберігатись й надалі, тому впровадження або удосконалення електронної (цифрової) комерції в маркетингову концепцію суб'єктів підприємницької діяльності – це сучасна вимога та конкурентоспроможне становище на ринку в майбутньому.

Сучасні зміни в електронній комерції та діджитал-розробки створили цифрову комерцію, яка значно ширше, ніж купівля-продаж в інтернеті. Поняття містить в собі все те, що розширює шлях клієнта, коли він купує товар: пошукову оптимізацію та таргетовану рекламу, зручні для клієнта платіжні технології, швидку та надійну доставку, онлайн-асистенти та доповнену реальність під час шопінгу.

Надзвичайна важливість цифрової комерції в сучасному маркетингу очевидна, бо вона є каталізатор, який дозволяє компаніям ефективно залучати та утримувати клієнтів за допомогою digital-каналів, таких як соціальні мережі, email та вебсайти.

Суб'єкт підприємницької діяльності (підприємство, компанія) отримує ряд переваг, а саме: активна присутність в різних каналах просування; покращення якості обслуговування, а відповідно і задоволення покупців з урахуванням їх думки про асортимент, товари, сервіс, що забезпечить не лише обсяги продажу, а і повернення клієнтів за наступними покупками; залучення нових клієнтів на основі персоналізації пропозицій та якісної комунікації з цільовою аудиторією; розробка та проведення ефективних маркетингових ініціатив, спланованих на основі аналізу інформації про клієнтів та їх вподобання. З урахуванням цих переваг і можливостей є більше шансів на проведення успішних маркетингових кампаній з комплексним результатом – збільшення продажів, покращення іміджу, залучення клієнтів, підтримка їх стійкої лояльності.

Тенденції цифрової електронної комерції змінюються надзвичайно швидко. Серед d-commerce сучасних трендів: підхід Digital-First, омніканальний маркетинг, персоналізація клієнтів, управління клієнтськими даними, використання штучного інтелекту та

інтерактивних продуктів тощо. Рішення для цифрової комерції може включати всі компоненти електронної комерції поряд з іншими важливішими можливостями для забезпечення кращого досвіду клієнтів.

Щорічне зростання не лише обсягів дистанційних продажів, а також їх частка вимагає від СПД розробляти та постійно удосконалювати, осучаснювати свою діджитал-стратегію, в якій омніканальність дозволяє підтримувати впізнаваність, утримувати клієнтів та залучати нових покупців (споживачів), для яких багатоканальний контент дозволить обрати найбільш звичний та зручний. Персоналізація також має потужні можливості більш якісного спілкування з клієнтами за рахунок їх сегментації та врахування виявлених особливостей при обслуговуванні, зрозуміти його пріоритети та вподобання.

Аналіз даних про клієнтів, їх покупки дозволяє мати розуміння їх поведінки та очікувань, гнучко реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення про асортимент, ціни, акції, що в свою чергу привабливо для споживачів і буде спонукати їх повертатись, забезпечувати довгі стосунки з ними. Розроблена маркетингова стратегія на основі аналізу даних може бути використана для активізації продажів як на цифрових, так і на фізичних маркетплейсах.

Покращення сервісу можливо за рахунок використання інтерактивних продуктів. Технології доповненої реальності допомагають споживачам визначитись із товаром, спростити процес покупки, зробити його приємним та цікавим на кожному етапі взаємодії.

Використання штучного інтелекту покращує цифрову комерцію завдяки досконалої розширеної аналітиці, оптимізації сайту, рекомендацій продуктів і персоналізованого користувацького досвіду.

Розробка рішень для цифрової комерції повинна забезпечити правильні дії на кожному етапі взаємодії з клієнтом, врахувати кожен аспект спілкування з користувачем та його обслуговування, запропонувати клієнтам цікавий інтерактивний досвід під час купівлі товарів (послуг), що дозволить споживачам побудувати відносини, а не лише отримати легкий та приємний процес онлайн-покупки, а для продавця призведе до підвищення рівня залучення та лояльності клієнтів.

Для успіху на ринку кожен суб'єкт підприємницької діяльності не лише повинен використовувати можливості цифрової комерції, а і розробити та постійно покращувати стратегію цифрового маркетингу, а саме пропонувати клієнтам різні варіанти оплати, доставки, спілкуватись з клієнтами у режимі реального часу, акцентувати увагу на користувачах мобільних (розвивати мобільний маркетинг), розробляти та впроваджувати маркетингові заходи на основі даних, що доводять їх ефективність, бо інтерактивний досвід набагато ефективніший, використання аналітики для дослідження продажів, клієнтів, вимірювання прогресу тощо.

Отримання інформації про кількість відвідувачів (відвідувань), які саме канали зв'язку використовуються клієнтами, їх співвідношення, частота та перебування на сайті, асортимент товарів, якими цікавляться потенційні покупці, їх вподобання (обрані товари), відгуки та запитання про товари тощо. Всі ці дані та їх обробка (опрацювання), аналіз дозволить не лише краще розуміти споживачів, формувати оптимальний асортимент, а також надати оцінку роботі контенту та маркетингової концепції в цілому, що кумулятивно призведе до збільшення продажів, збереження лояльності клієнтів та залучення нових споживачів.

Впровадження сучасних технологічних рішень для бізнесу може забезпечити його масштабування, конкурентну перевагу, відповідність очікуванням клієнтів і вимогам ринку. Врахування усіх аспектів та можливостей цифрової комерції, спрямовані на задоволення очікувань споживачів дозволить залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Volodymyr Kuchynskyi
*Doctor of Economic Sciences, Docent,
Head of the Department of Business Economics
and International Economic Relations
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-3709>*

Кучинський В.А.
*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки бізнесу
і міжнародних економічних відносин
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6058-3709>*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-14>

**THE IMPACT OF BUSINESS PROCESS DIGITALIZATION
ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS
IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY**

**ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій, трансформація глобального економічного середовища та зміщення акцентів у веденні бізнесу обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації та управління підприємствами. В умовах цифрової економіки діджиталізація бізнес-процесів перетворюється з опціонального інструменту на ключовий фактор забезпечення стійкого функціонування та зростання конкурентоспроможності підприємств. Застосування цифрових рішень дозволяє оптимізувати операційну діяльність, підвищити продуктивність, зменшити транзакційні витрати, посилити клієнтоорієнтованість, розширити канали збуту та адаптувати бізнес до нових викликів [1, с. 59].

Конкуренція в цифровому середовищі набуває нових форм: перевагу отримують не лише підприємства з кращими матеріальними ресурсами, а ті, що здатні швидко інтегрувати інновації, забезпечити гнучкість бізнес-моделі та оперативно реагувати на зміни ринку. У цьому контексті діджиталізація бізнес-процесів стає джерелом стратегічної переваги, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Особливої ваги це питання набуває для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах посилення

глобальної конкуренції та потребують ефективних механізмів трансформації своєї діяльності [2, с. 278–280].

Таким чином, дослідження впливу діджиталізації бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємств є важливим з огляду на необхідність розробки дієвих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення позицій підприємств у цифровій економіці та забезпечення їх довгострокового розвитку.

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем динамізму, глобалізації, технологічних трансформацій і посиленням конкуренції як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. Ці тенденції зумовлюють необхідність постійного вдосконалення механізмів управління, адаптації до зовнішніх впливів і пошуку нових джерел конкурентних переваг. Підприємства сьогодні діють у контексті цифрової економіки, де ключову роль відіграють інформаційні технології, цифрові платформи, великі дані, штучний інтелект, автоматизація та інші інструменти діджиталізації [3, с. 108–109].

Серед основних викликів, з якими стикаються підприємства, варто виділити зростаючу турбулентність ринкового середовища, нестабільність фінансових ринків, політичну та регуляторну невизначеність, ресурсні обмеження, а також необхідність відповідати вимогам сталого розвитку. Окремо слід зазначити дефіцит висококваліфікованих кадрів, зростання очікувань споживачів, скорочення життєвого циклу продукції та активну конкуренцію з боку цифрових платформ і технологічних стартапів. У таких умовах традиційні моделі ведення бізнесу втрачають ефективність, що спонукає підприємства до глибокої трансформації [4].

Водночас сучасне середовище відкриває низку можливостей. Серед них – розширення ринків збуту через електронну комерцію, формування нових каналів комунікації з клієнтами, впровадження інноваційних бізнес-моделей, цифрова автоматизація виробничих та управлінських процесів, а також використання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Діджиталізація дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, скорочувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, посилювати клієнтоорієнтованість і гнучкість у реагуванні на зміни [2, с. 283–287].

На конкурентоспроможність підприємств впливає комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать економічні умови, конкурентне середовище, законодавче регулювання, технологічні зміни, соціальні та екологічні вимоги. Внутрішні чинники охоплюють рівень цифрової зрілості підприємства, якість управління, інноваційний потенціал, структуру витрат, кадрове забезпечення, організаційну культуру та здатність до змін. Перелічені чинники формують стратегічні орієнтири розвитку підприємства та визначають його здатність досягати стійкої конкурентної переваги в умовах цифрової трансформації економіки [4].

В сучасних умовах, задля забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку на ринку, компанії повинні формувати нові підходи до управління, які враховують глобальні тенденції і націлені на використання цифрових технологій, впровадження інновації та інвестування в розвиток людського капіталу.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки – це здатність підприємства формувати конкурентні переваги на ринку завдяки інтеграції цифрових технологій в бізнес-процеси, що забезпечує ефективність функціонування, адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищення продуктивності, інноваційності, клієнтоорієнтованості та швидкості реагування на ринкові виклики [2; 4].

Конкурентні переваги підприємств, що впровадили цифрові технології, представлені в табл. 1 [2, с. 283–287].

Таблиця 1

**Конкурентні переваги підприємств,
що впровадили цифрові технології**

Напрямок впливу	Конкурентна перевага
Операційна ефективність	Оптимізація витрат, прискорення виробничих і логістичних процесів
Якість продукції/послуг	Покращення якості через автоматизацію контролю та зменшення помилок
Гнучкість бізнес-процесів	Швидка адаптація до змін ринку та індивідуалізація продуктів
Клієнтоорієнтованість	Використання CRM-систем, персоналізація обслуговування, аналітика клієнтських даних
Інноваційність	Можливість впровадження нових продуктів і бізнес-моделей завдяки цифровим інструментам
Доступ до ринків	Розширення каналів збуту, вихід на глобальні онлайн-платформи
Прийняття рішень	Використання аналітики великих даних (Big Data) для стратегічного та оперативного управління
Кібербезпека та довіра	Підвищення захищеності даних і зміцнення репутації через відповідність цифровим стандартам
Швидкість інноваційного циклу	Скорочення часу виходу нових продуктів на ринок

Діджиталізація бізнес-процесів підприємства справляє багатогранний економічний ефект, що проявляється як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Застосування цифрових технологій сприяє підвищенню операційної ефективності за рахунок автоматизації рутинних функцій, оптимізації використання ресурсів, скорочення витрат на виробництво, логістику та обслуговування клієнтів. Ці зміни забезпечують зростання продуктивності праці, зменшення помилок у процесах та прискорення циклу постачання [5, с. 43].

Суттєвим економічним ефектом є підвищення адаптивності підприємства до ринкових змін. Завдяки цифровим інструментам прийняття управлінських рішень стає більш обґрунтованим та оперативним, що дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема зміни попиту, цінових коливань чи дій конкурентів. Використання аналітики даних сприяє глибшому розумінню поведінки споживачів і формуванню персоналізованих пропозицій, що стимулює зростання доходів [6, с. 92].

Крім того, цифрова трансформація відкриває нові джерела доданої вартості через розвиток цифрових каналів збуту, створення інноваційних продуктів і сервісів, вихід на глобальні ринки. Діджиталізація сприяє зростанню капіталізації підприємства, покращенню його інвестиційної привабливості та зміцненню позицій на ринку. У сукупності ці ефекти формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки [6, с. 96].

Узагальнюючи викладене, варто підкреслити, що в умовах цифрової трансформації економіки діджиталізація бізнес-процесів виступає не лише засобом модернізації підприємницької діяльності, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Сучасне ринкове середовище вимагає від підприємств оперативного реагування на зовнішні виклики, гнучкості управлінських моделей та здатності до впровадження інновацій. Інтеграція цифрових технологій у внутрішні процеси дозволяє суттєво знизити витрати, підвищити ефективність, забезпечити персоналізовану взаємодію з клієнтами та швидко адаптуватися до змін кон'юнктури [2; 4; 6].

Водночас успішна діджиталізація передбачає не лише наявність відповідної технічної бази, а й високий рівень управлінської зрілості, інвестиції в людський капітал, аналітичні компетенції та стратегічне бачення розвитку. Підприємства, які здатні використовувати переваги цифрових технологій у повному обсязі, формують стійку конкурентну позицію як на національному, так і на міжнародному рівнях [5, с. 113].

Цифрова трансформація бізнес-процесів є ключовою умовою формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств, що зумовлює доцільність подальших наукових досліджень у цьому напрямі та розробки ефективних управлінських рішень з урахуванням цифрових трендів глобальної економіки.

Література:

1. Сарай Н.І., Григорук А.А., Литвин Л.М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>
2. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf

3. Сусліков С.В., Кучинська О.М. Система діджиталізації: поняття і структура. *Енерго-збереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 1 (204). С. 107–120. DOI: [https://doi.org/ 10.20998/2313-8890.2025.01.09](https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.01.09)

4. Самофалова М.О. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. *Вісник Університету «Україна» (серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»)*. 2024. № 10 (37). DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-10-37-11>

5. Вознюк Є.О. Діджиталізація бізнес-процесів як основа цифрової економіки. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2024. № 6. С. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.40>

6. Мехович С.А., Кучинський В. А., Кузьминський А.М. Теоретико-практичні підходи до побудови системи управління трансформацією бізнесу під впливом процесів діджиталізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 10 (201). С. 78–98. DOI: [https://doi.org/ 10.20998/2313-8890.2024.10.07](https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.10.07)

Olena Kushchenko
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Statistics, Accounting and Auditing
V.N. Karazin Kharkiv National University*

Кущенко О.І.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри статистики, обліку та аудиту
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-15>

ANALYTICAL CAPABILITIES OF MODERN MARKET OPTIMIZATION PLATFORMS

АНАЛІТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ПЛАТФОРМ ОПТИМІЗАЦІЇ РИНКУ

У сучасному економічному просторі важливим інструментом є інформаційні технології, вмиле використання яких дозволяє економити ресурси щодо пошуку більшої частини показників, візуалізації їх, регресійного аналізу та попередньої обробки і підготовки даних до наступного аналізу за допомогою програмного забезпечення, яке відповідає новітнім стандартам.

Одним з таких сучасних продуктів є програма Alteryx APA Platform. Це у даний час є актуальна програма щодо прогнозування та аналітики з використанням методів ETS та Arima. Щодо візуалізації частини графіків використовується програма Power BI від Microsoft, яка є робочим інструментом щодо обробки великого потоку даних і перетворення їх у корисні відомості. Вони використовується комерційними організаціями щодо статистичного аналізу інформації з візуалізацією результатів у наочних графіках і діаграмах. «BI» працює за алгоритмом, закладеному у програмі. Power BI широко застосовується у бізнес-аналізі тих сфер економіки, які націлені на оптимізацію [1]. Органи управління та підприємці вимушені приймати управлінські рішення в умовах мінливого ринкового середовища, як правило, не маючи повної та точної інформації стосовно діяльності конкурентів. Актуальність економічного бізнес-аналізу та на цій основі прогнозування процесів на ринку саме за допомогою програмного забезпечення платформи Alteryx ми зараз дуже стисло розглянемо.

Платформа об'єднує аналітику даних та автоматизацію бізнес-процесів щодо прискорення цифрової трансформації і це є підґрунтям прийняття ефективних управлінських рішень на ринку. У платформи Alteryx існує два продукти, які зображені на рис. 1.

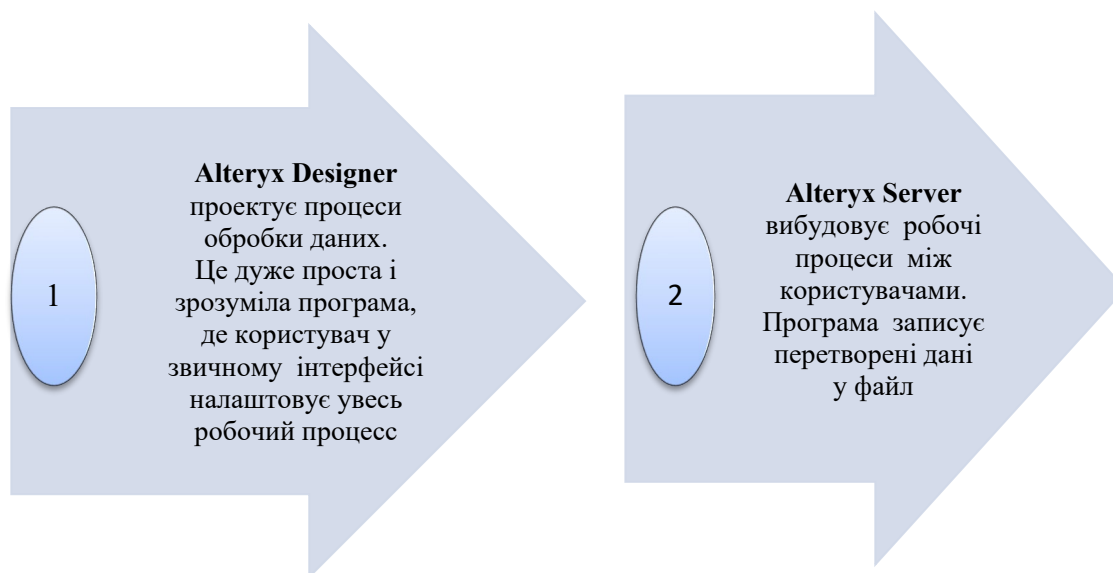


Рис. 1. Програмні продукти платформи Alteryx APA Platform

Джерело: побудовано автором за даними [2]

Платформа дозволяє знаходити і розуміти, яка інформація є у твоєму розпорядженні, а також аналізувати дані з більшого числа джерел. Вона може використовуватися у різних сферах: фінансах та бухгалтерському обліку, інженерії, комп'ютерних науках, аналітики даних, географії, бізнесі та інших.

Близько 8000 клієнтів заощадили тисячі годин, реалізували фінансові вигоди та внесли культуру аналітики у свої фірми за допомогою платформи Alteryx APA. Користувачами платформи є такі відомі бренди як Audi, Bosch, Ikea, Netflix, Experian, McDonald's, Unilever і Vodafone та багато інших [3].

Щодо обробки та аналітики даних міжнародної торгівлі України з сайту UN Comtrade Database рекомендовано використання першого продукту платформи Alteryx Designer. Щодо прогнозування хронологічних рядів у даній програмі використовуються дві моделі – ETS та Arima. Модель ETS проводить оцінку за допомогою експоненціального методу згладжування, при якому враховуються три компоненти цих рядів: рівень, тенденція та сезонність. Модель Arima вважається найбільш загальним класом моделей щодо прогнозування поля часових рядів і може використовувати автоматизований підхід розробки моделі на основі статистичних критеріїв.

Отже, одними з сучасних та доступних програмних продуктів щодо прогнозування є Alteryx APA Platform, Microsoft Excel та регресійний аналіз. Але сучасна аналітика та прийняття на цій основі ефективних управлінських рішень на ринку потребує більшого різноманіття використання і інших моделей та програмних продуктів. Таким чином, ми зосередились на трендовому зараз програмному забезпеченні Python. Це інтерпретована, об'єктно-орієнтована мова програмування високого

рівня, що має потужні інструменти для роботи з текстом, числами, списками, словниками тощо. Python відомий своєю простотою, читабельністю коду та універсальністю. Його можна використовувати для створення різноманітних додатків, від простих скриптів до складних систем, що працюють на серверах, а також щодо прогнозування процесів на ринку товарів. Основні риси Python-programming візуалізовано на рис. 2.

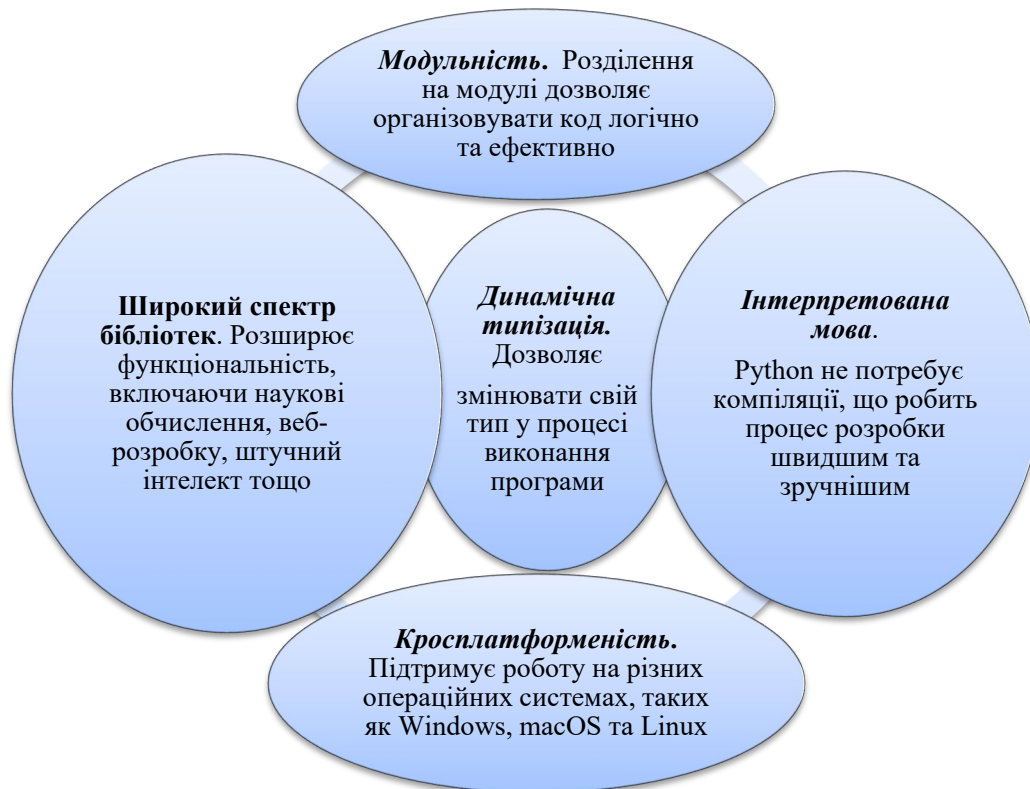


Рис. 2. Основні риси Python-programming

Джерело: візуалізовано автором за даними [4]

Python займає центральне місце в індустрії аналізу даних завдяки своїй потужності та гнучкості. Основними компонентами, що роблять Python популярним інструментом у цій галузі, є спеціалізовані бібліотеки, які візуалізовано на рис. 3.

Python стає дедалі популярнішим серед бізнес-аналітиків завдяки своїм можливостям щодо аналізу та обробки даних. Впровадження Python у бізнес-процеси дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних та робити обґрунтовані статистичні прогнози.

Отже інформація щодо вивчення Python-programming та її переваг дозволять бізнес-аналітику використовувати нормальний розподіл щодо моделі прогнозування майбутніх обсягів товарів, аналізу ризиків і можливостей та оптимізації стратегій на ринку. Використання у аналітичних дослідженнях сучасного програмного забезпечення, зробить прогнози більш достовірними та своєчасними.

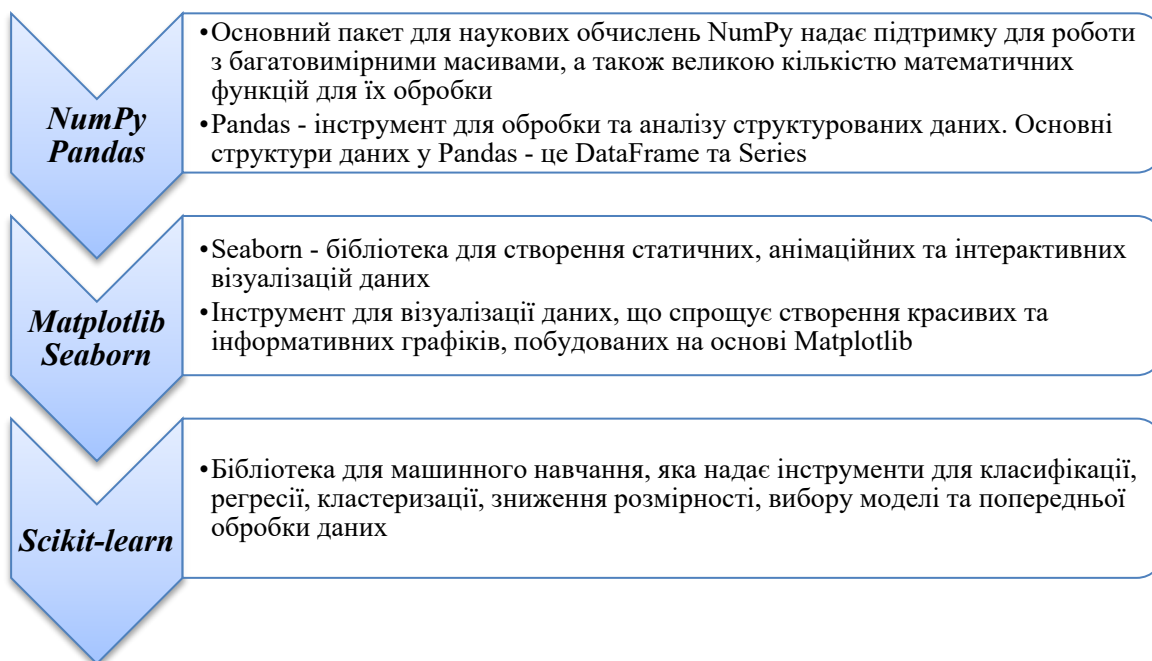


Рис. 3. Ключові бібліотеки Python щодо аналізу даних

Джерело: візуалізовано автором за даними [5; 6]

Аналітика оглянутих методів програмного забезпечення здивувала тим, що дозволила побачити у алгоритмах розрахунків поєднання різноманітних методологічних підходів саме статистичної методології.

Отже матеріали тез дозволяють використовувати дані приклади та алгоритми саме щодо обробки та аналітики статистичної інформації на ринках у різних сферах бізнесу.

Література:

1. Microsoft Power BI: аналіз даних для початківців. *Ingate – SMM agency*. URL: <https://promo.ingate.ru/publications/microsoft-power-bi-analiz-dannykh-dlya-nachinayushchikh/> (дата звернення: 01.05.2025 р.).
2. Alteryx Platform. Alteryx, INC. URL: <https://www.alteryx.com> (дата звернення: 01.05.2025 р.).
3. Кущенко О., Душина Д., Інформаційні можливості платформи Alteryx щодо оптимізації ефективного управління ринком (Kushchenko Olena, Dushyna Diana, *Możliwości informacyjne platformy Alteryx związane są z optymalizacją efektywnego zarządzania rynkiem*) (Informative possibilities of platform of Alteryx are in relation to optimization of effective management a market). *Obszary rozwoju współczesnego biznesu*. Monograph. Redakcja Dorota Burzyńska Piotr Idrian. Skierniewice, 2022. P. 162–169. URL: www.pusb.pl (дата звернення: 02.05.2025 р.).
4. Python. URL: <https://www.python.org/> (дата звернення: 03.05.2025 р.)
5. McKinney, Wes. "Python for Data Analysis: Data Wrangling with Pandas, NumPy, and IPython." 2nd Edition, O'Reilly Media, 2017. 522 p.
6. Geron, Aurélien. "Hands-On Machine Learning with Scikit-Learn, Keras, and TensorFlow." 2nd Edition, O'Reilly Media, 2019.

Nazariy Mirchuk
Third-Level Higher Education Student (Ph. D. Degree Candidate)
National University of Food Technologies

Мірчук Н.З.
здобувач третього рівня освіти
Національного університету харчових технологій

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-16>

**THE ROLE OF DIGITALIZATION
AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS
IN BUILDING THE MECHANISM FOR DEVELOPING
INVESTMENT ACTIVITIES OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES**

**РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ
У ПОБУДОВІ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Сучасні тенденції розвитку світової економіки характеризуються прискореною цифровою трансформацією всіх сфер господарської діяльності. Харчова промисловість, будучи однією з найбільш консервативних галузей, останніми роками демонструє значний інтерес до впровадження цифрових технологій та інновацій. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, однією з головних цілей цифрової трансформації економіки в Україні на 2024 р. є збільшення частки ІТ у ВВП країни до 10%, що створюватиме сприятливі умови для інвесторів [1, с. 1].

Цифровізація стає не просто трендом, а необхідною умовою виживання підприємств харчової промисловості в умовах глобальної конкуренції. За даними міжнародних досліджень, впровадження технологій Industry 4.0 може підвищити продуктивність харчових виробництв на 20-30% та знизити операційні витрати на 15-25%. При цьому ключовою проблемою залишається формування ефективного механізму залучення інвестицій для реалізації цифрових проєктів.

Аналіз інвестиційної активності вітчизняних підприємств харчової промисловості свідчить про недостатній рівень вкладень у цифрові технології. За даними Державної служби статистики України, частка інвестицій у цифровізацію в загальному обсязі капітальних інвестицій харчових підприємств становить лише 3-5%, тоді як у розвинених країнах цей показник сягає 15-20% [3]. Водночас, за даними Forbes Ukraine, харчова промисловість продемонструвала зростання на 13,8% у 2023 році після значного падіння у попередньому періоді [6], що свідчить про потенціал галузі для інвестицій у технологічні інновації.

Основними напрямками цифровізації підприємств харчової промисловості, що потребують інвестиційного забезпечення, є:

1. Автоматизація виробничих процесів. Впровадження систем промислового інтернету речей (IIoT) дозволяє в режимі реального часу контролювати всі етапи виробництва. На форумі «Цифровізація в Україні 2024» було представлено результати впровадження цифрових рішень, які дозволили українським харчовим компаніям в режимі реального часу моніторити витрати сировини на виробництві [4].

2. Цифрові системи управління якістю та безпечністю. Технології блокчейн дозволяють створити прозору систему простежуваності продукції. За даними досліджень, впровадження блокчейн-технологій може знизити витрати на інфраструктуру приблизно на 43% порівняно з традиційними централізованими системами [5].

3. Предиктивна аналітика та штучний інтелект. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати попит та оптимізувати асортимент продукції. За даними USDA Foreign Agricultural Service, українська харчова промисловість активно розвивається і орієнтується на міжнародні ринки [10].

4. Цифрові платформи взаємодії зі споживачами. Розвиток електронної комерції вимагає інвестицій у створення цифрових екосистем. World Economic Forum підкреслює, що блокчейн-технології можуть забезпечити необхідну прозорість у харчовій промисловості [7].

5. Енергоефективні технології. Цифрові системи управління енергоспоживанням дозволяють оптимізувати витрати енергоресурсів. За даними Міністерства економіки України, програма релокації підприємств включає підтримку енергоефективних рішень [8].

Формування ефективного механізму розвитку інвестиційної діяльності в сфері цифровізації потребує комплексного підходу:

По-перше, створення сприятливого інституційного середовища. За результатами регіонального форуму «Цифровізація в Україні 2024», з 2019 року СДГО в регіонах реалізували понад 210 проєктів цифровізації [2].

По-друге, розвиток фінансових інструментів підтримки цифрових проєктів. UkraineInvest проводить дослідження нових інвестиційних можливостей агропереробного сектора, де потреба в інвестиціях оцінюється в 56 мільярдів доларів США на наступне десятиліття [12].

По-третє, формування екосистеми технологічних партнерств. Платформа Industry4Ukraine об'єднує галузеві асоціації для сприяння промислому розвитку та впровадження ініціатив Цифрового порядку денного України [14].

По-четверте, розвиток людського капіталу. Цифрова трансформація вимагає наявності кваліфікованих кадрів. Інвестиції в навчання персоналу стають критичним фактором успіху.

Важливим аспектом є оцінка ефективності інвестицій у цифровізацію. Необхідно враховувати не лише прямі фінансові вигоди, але й стратегічні переваги: підвищення гнучкості виробництва, покращення якості продукції, зростання лояльності споживачів. Згідно з систематичним оглядом блокчейн-фреймворків для простежуваності харчових продуктів, ця технологія забезпечує прозорість та довіру серед учасників ланцюга постачання [13].

Міжнародний досвід свідчить про ефективність державно-приватного партнерства у сфері цифровізації харчової промисловості. Україна може внести свій внесок у розвиток Industry 4.0 в Європі, враховуючи наявність понад 116 тисяч програмістів та очікуване зростання їх кількості на 125% до 2025 року [11].

Для України актуальним є створення механізмів підтримки з урахуванням національної специфіки. Пріоритетними напрямками можуть стати: розробка галузевих стандартів цифровізації; створення демонстраційних центрів цифрових технологій; запровадження грантових програм; розвиток механізмів страхування ризиків інноваційних проєктів.

Особливу увагу слід приділити питанням кібербезпеки та захисту даних. За даними досліджень, впровадження блокчейн-технологій підвищує загальну безпеку системи та забезпечує захист даних на всіх етапах ланцюга постачання [9].

Таким чином, цифровізація та технологічні інновації відіграють ключову роль у побудові сучасного механізму розвитку інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості. Успішна цифрова трансформація вимагає не лише значних інвестицій, але й системного підходу до їх залучення та використання. Формування ефективного інвестиційного механізму має базуватися на поєднанні державної підтримки, розвитку фінансових інструментів, технологічних партнерств та інвестицій у людський капітал.

Література:

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 30.05.2025).

2. Кабінет Міністрів України. Підсумки та плани цифрової трансформації України: регіональний форум «Цифровізація в Україні 2024». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-ta-planu-tsyfrovoi-transformatsii-ukrainy-rehionalnyi-forum-tsyfrovizatsiia-v-ukraini-2024> (дата звернення: 30.05.2025).

3. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності. 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2025).

4. Digital Food Forum. Цифровізація харчової промисловості #dff2024. URL: <https://www.digitalforum.pro/dff2024> (дата звернення: 30.05.2025).

5. Comparison of blockchain vs. centralised IT infrastructure costs for food traceability: a Thai broiler supply chain case study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. URL: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-025-00465-0> (дата звернення: 30.05.2025).
6. Forbes Ukraine. Зростання у промисловості України 2023 року досягло 5,9% після падіння на 44% у попередньому. Квітень 2024. URL: <https://forbes.ua/news/zrostannya-v-promislovesti-2023-roku-sklalo-59-pislya-padinnya-na-44-04042024-20306> (дата звернення: 30.05.2025).
7. World Economic Forum. From source to stomach: How blockchain can make food traceable, accessible and safer. 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/08/blockchain-food-supply-chain/> (дата звернення: 30.05.2025).
8. Міністерство економіки України. Звіт про результати програми релокації підприємств. 2024. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2025).
9. Sri Vigna Нема V., Manickavasagan A. (2024). Blockchain implementation for food safety in supply chain: A review. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 23(5). DOI: <https://doi.org/10.1111/1541-4337.70002> (дата звернення: 30.05.2025).
10. USDA Foreign Agricultural Service. Ukraine: Food Processing Ingredients Report. URL: <https://fas.usda.gov/data/ukraine-food-processing-ingredients-report> (дата звернення: 30.05.2025).
11. Sytoss. Industry 4.0: How Can Ukraine Contribute to Its Rise in Europe? June 2024. URL: <https://www.sytoss.com/blog/industry-4-0-what-can-help-fuel-the-change/> (дата звернення: 30.05.2025).
12. UkraineInvest. Conducts study on new investment opportunities in Ukraine's agro-processing sector. Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukraineinvest-proviv-doslidzhennia-novykh-investytsiinykh-mozhlyvostei-ahropererobnoho-sektora-ukrainy> (дата звернення: 30.05.2025).
13. PMC. Blockchain-Based Frameworks for Food Traceability: A Systematic Review. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10453023/> (дата звернення: 30.05.2025).
14. Industry4Ukraine. Implementation of the initiatives envisaged by the Digital Agenda of Ukraine and the National Strategy for Industry 4.0. 2020. URL: <https://www.industry4ukraine.net/home/> (дата звернення: 30.05.2025).
15. Національний інститут стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення: 30.05.2025).

Maryna Mohylova
*Doctor of Economic Sciences, Docent,
Professor at the Department of Marketing and Business Management
National University of Kyiv-Mohyla Academy*

Могилова М.М.
*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-17>

M&A MOTIVES AS A BASIS FOR JUSTIFYING THE M&A STRATEGY

МОТИВИ М&А ЯК ОСНОВА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

Довгострокове ефективне функціонування бізнесу і його розвиток значною мірою визначається обґрунтованим управлінням цими процесами. Це передбачає постійне коригування й адаптацію стратегії розвитку, методів та інструментів досягнення стратегічних цілей у відповідності до умов мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища. В залежності від фінансово-майнового стану та конкурентних позицій підприємства, стадії загальноекономічного циклу, макроекономічних і умов розвитку різних галузей та багатьох інших факторів на різних етапах доцільною може бути стратегія органічного зростання або стратегія М&А.

Органічне зростання передбачає поступовий розвиток підприємства на базі свого економічного потенціалу шляхом інвестування прибутку і позикових коштів для розширеного відтворення виробничої бази, зростання обсягів виробництва, збільшення частки ринку, тощо. На відміну від органічного зростання, при стратегії злиття / поглинання досягнення аналогічних цілей реалізується більш радикальним шляхом і містить багато ризиків. Разом з тим, синергетичний ефект від об'єднання потенціалу інтегрованих компаній, як основний критерій ефективності М&А, можна отримати швидше і в більших розмірах порівняно з результатами органічного зростання.

Ефективне злиття / поглинання дозволяє досягати різних цілей і вирішення окремих завдань як в рамках загальної стратегії зростання, підтримки чи реструктуризації, так і в рамках конкурентної, операційної та функціональних стратегій. Саме стратегічні цілі є визначальними при обґрунтуванні потенційної угоди М&А, перший етап якого полягає у чіткому встановленні мотивів для інтеграції [1, с. 9].

Наразі в контексті корпоративного менеджменту сформовано цілу систему можливих мотивів інтеграції, які можна згрупувати за ознакою переважаючого чинника синергії або певних інституційних причин: операційні; фінансові; інвестиційні мотиви; загальностратегічні мотиви; мотиви інституційного характеру.

Перші чотири групи мотивів М&А відповідають принципам положенням синергетичної теорії, основоположниками якої є М. Бредлі, А. Десаї та Е. Кім [2]. Сутність даної концепції полягає в тому, що компанія, яка утворюється в результаті М&А, може досягти стратегічних цілей за рахунок синергії, як результату певних операційних, фінансових чи інвестиційних переваг, які виникають при об'єднанні активів в інтегрованій компанії. Цими активами можуть бути як матеріальні ресурси, так і нематеріальні чи фінансові.

Для операційних мотивів визначальним є прагнення учасника інтеграційної угоди отримати операційний синергетичний ефект, переважно за рахунок зменшення операційних витрат чи зростання частки ринку, що є факторами збільшення прибутку. Так, мотиви ефекту масштабу, комбінування і взаємодоповнення виробничих ресурсів, взаємодоповнення в області інновацій обумовлені зменшенням постійних витрат при масштабуванні бізнесу, економією при придбанні матеріально-технічних чи інтелектуальних активів. Мотив монополії ґрунтується на тому, що для великого підприємства при зростанні частки ринку з'являються можливості встановлення контролю над ціновою конкуренцією. Ці мотиви передбачають горизонтальну інтеграцію. Операційний мотив вертикальної інтеграції ґрунтується на більш раціональному використанні всього економічного потенціалу (виробничого, кадрового, управлінського, маркетингового), а також бажанні зменшити трансакційні витрати.

Фінансові мотиви характеризують прагнення отримати синергетичний ефект в контексті зростання результативності фінансової діяльності підприємства. Мотив переваги на ринку капіталу обумовлений тим, що об'єднана компанія за рахунок сумарної вартості активів може отримати в користування більшу суму фінансових ресурсів як власних, так і позикових. Також серед фінансових мотивів розглядається підвищення ефективності співпраці з основними контрагентами бізнесу (постачальниками) за рахунок оптимізації закупівельних цін. Зменшення ризиків і стабілізація грошових потоків є визначальними для мотиву диверсифікації бізнесу. Крім вищезазначених, серед фінансових мотивів є специфічні. Зокрема, це податковий мотив, який полягає у використанні податкових пільг чи збитковості придбаного підприємства для оптимізації оподаткування і зменшення податкового навантаження. Для окремих підприємств мотивом М&А може бути придбання інших компаній з їх подальшим перепродажем або продажем частинами за вищою ціною.

З метою формування нових додаткових можливостей для інвестування розглядається стратегія злиття чи поглинання на основі мотивів інвестиційного характеру. Мотив переваги у придбанні активів при М&А пояснює той факт, що при такій угоді можна вигідніше придбати необхідні активи, ніж їх купувати як окремі об'єкти за ринковою ціною, отримавши за рахунок економії додатковий інвестиційний ресурс. Мотив вивільнення і реалізації дублюючих активів обумовлений можливістю отримання додаткових коштів для інвестування від реалізації дублюючих активів після оптимізації виробничого комплексу. Мотиви інвестиційного характеру можуть відповідати основній чи інвестиційній діяльності підприємства, яке генерує значні грошові потоки, що використовуються для придбання акцій (часток) інших підприємств в залежності від стану фондового ринку.

Прагнення отримати загально-стратегічні переваги чи стратегічний ефект характеризують стратегічні мотиви. Мотив *too big to fail* в основі М&А для масштабування бізнесу, оскільки велика корпорація в більшості країн світу розглядається як надійніша, що є певною гарантією від банкрутства. Серед значимих стратегічних мотивів М&А на сьогодні – це транснаціоналізація бізнесу для розширення географії його ринку. Злиття і поглинання часто мотивується доступністю до значних контрактів і пріоритетністю для великих компаній в тендерах. Мотивом вертикальної інтеграції слугує забезпечення економічної безпеки щодо постачання сировини і реалізації продукції. Для окремих підприємств захисні цілі можуть бути мотивом М&А, щоб «застрахуватись» в подальшому від поглинання, в тому числі ворожого. На ринку бізнесу, особливо за несприятливих умов зовнішнього середовища, завжди є компанії з потужним виробничим потенціалом, але слабким управлінським, і навпаки. Впровадження ефективного менеджменту в об'єднаній структурі, менеджери якої здатні забезпечити її розвиток, слугує мотивацією для обох підприємств.

На відміну від концепції синергетичної теорії злиття і поглинання, мотивація згідно теорії агентських витрат і теорії гордині обумовлена чинниками не раціонального характеру [3; 4]. Так, окремі М&А можуть здійснюватися через особисті мотиви менеджерів для зростання своєї влади, їх власну гординю і самовпевненість. Зміни в законодавстві, особливо податковому та екологічному, можуть слугувати мотивацією до інтеграції з іншими підприємствами. В українській практиці здійснення угоди М&А часто застосовується як прикриття виведення капіталу за кордон. Такі мотиви злиття і поглинання обумовлені впливом певних формальних чи неформальних інституцій та інституційних змін.

При широкому спектрі можливих мотивів для М&А зазвичай мотивація злиття чи поглинання є комплексною, що потребує ґрунтовного аналізу кандидатів для М&А, макроекономічного і галузевого дослідження, маркетингової оцінки ринкового потенціалу,

вивчення інституційного середовища бізнесу та національних особливостей ринку різних країн.

Література:

1. Могилова М.М. Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 7–13. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5465>.

2. Bradley M., Desai A., Kim E. The Rationale Behind Interfirm Tender Offers: Information or Synergy? *Journal of Financial Economics*. 1983. No. 11. URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/25256/0000699.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

3. Jensen, Michael C., Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*. 1986. Vol. 76. No. 2. URL: <https://ssrn.com/abstract=99580>.

4. Roll R. The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *The Journal of Business*. 1986. Vol. 59. Issue 2. P. 197–216. URL: <https://scispace.com/pdf/the-hubris-hypothesis-of-corporate-takeovers-ym8pk74q5.pdf>.

Valentyna Morokhova
*Candidate of Economic Sciences, Full Professor,
Professor at the Department of Marketing
Lutsk National Technical University*

Морохова В.О.
*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
Луцького національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-18>

MARKETING TECHNOLOGIES IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації, соціальних викликів і технологічного прогресу освітнє середовище зазнає кардинальних змін. Динамічний розвиток світового освітнього простору, посилення конкуренції між закладами вищої освіти (ЗВО), зміна очікувань споживачів освітніх послуг та зростання значення інновацій зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до функціонування освітніх організацій.

Значною мірою трансформації у сфері вищої освіти спричинені наступними факторами [1]:

– цифровізація суспільства. Поява нових технологій навчання, розвиток онлайн-освіти, використання хмарних сервісів, штучного інтелекту та аналітики великих даних кардинально змінюють спосіб організації освітнього процесу. Здобувачі очікують гнучкості, мобільності та інтерактивності у навчанні;

– глобалізаційні процеси. Входження України до європейського освітнього простору, мобільність здобувачів і викладачів, участь у міжнародних проектах та програмах обміну створюють передумови для формування нових освітніх стандартів та підвищення вимог до якості освітніх послуг;

– демографічні зміни. Зменшення кількості випускників шкіл, внутрішня і зовнішня міграція, а також зниження загального рівня зацікавленості молоді в класичній університетській освіті створюють нові виклики для ЗВО щодо залучення та утримання здобувачів;

– зміна запитів споживачів. Сучасні здобувачі розглядають освіту як інвестицію в майбутнє, тому дедалі важливішими стають практична орієнтованість програм, партнерства з бізнесом, можливості для

стажування, а також перспективи працевлаштування після завершення навчання;

– соціальні та політичні виклики. Воєнний стан, економічна нестабільність, адаптація до дистанційного формату – усе це змусило систему освіти швидко адаптуватися до нових реалій, переглянути підходи до управління, комунікацій та взаємодії з цільовими аудиторіями.

З огляду на ці фактори, ключовим завданням для закладів вищої освіти стає забезпечення організаційної гнучкості та адаптивності. ЗВО мають оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, розробляти стратегії розвитку, які відповідають актуальним запитам суспільства, ринку праці та технологічного прогресу. Йдеться не лише про зміну форм навчання, а й про модернізацію внутрішніх процесів, впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових рішень, а також про формування нової освітньої культури, заснованої на відкритості, партнерстві та постійному вдосконаленні.

У цьому контексті важливою умовою конкурентоспроможності освітніх установ є ефективна маркетингова політика, яка дозволяє адаптувати освітні послуги до потреб ринку, забезпечити позитивний імідж, залучити цільову аудиторію та зберегти довіру до бренду ЗВО. Саме маркетингові технології відіграють ключову роль у формуванні стратегій адаптації та розвитку освітніх організацій у динамічному середовищі.

Маркетингові технології – це сукупність інструментів, методів, процесів і рішень, що спрямовані на задоволення потреб цільових аудиторій шляхом створення та ефективного просування конкурентоспроможної освітньої пропозиції [2]. Їх головне завдання – сприяти досягненню стратегічних цілей закладу вищої освіти, серед яких найважливішими є: залучення нових здобувачів; формування позитивного іміджу ЗВО; підвищення довіри з боку суспільства; забезпечення довготривалих зв'язків з випускниками та партнерами; зміцнення позицій на ринку освітніх послуг.

До основних функцій маркетингу в системі вищої освіти дослідники відносять:

– дослідження ринку освітніх послуг. Маркетинг починається з вивчення цільової аудиторії: її потреб, мотивацій, очікувань і проблем. Завдяки аналітичним дослідженням можливо виявити освітні запити абітурієнтів, перспективи професійної реалізації, актуальні напрямки підготовки;

– формування ціннісної пропозиції. ЗВО має сформувати освітній продукт, який не лише відповідає державним стандартам, а й пропонує додану вартість – практичні навички, партнерства з компаніями, міжнародні програми, можливість кар'єрного розвитку;

– позиціонування та брендинг. Ефективна маркетингова стратегія передбачає чітке визначення унікальних переваг ЗВО порівняно з

конкурентами. Це може бути наукова база, сучасна інфраструктура, викладацький склад, міжнародна акредитація тощо. Брендинг сприяє впізнаваності та довірі до освітнього закладу як серед здобувачів, так і серед роботодавців;

– комунікація з цільовими аудиторіями. Маркетинг у ЗВО не обмежується рекламою. Він охоплює комплексну систему комунікацій: сайт університету, соціальні мережі, онлайн-платформи, e-mail-розсилки, проведення днів відкритих дверей, створення інформаційного контенту тощо;

– підтримка лояльності та взаємодія з випускниками. Постійна комунікація зі здобувачами під час навчання та після завершення навчання допомагає зміцнити репутацію університету, сформувати мережу амбасадорів бренду та забезпечити стаłe зростання.

Загалом, конкурентоспроможність сучасного ЗВО визначається не лише якістю освітніх послуг, але й здатністю ефективно реагувати на ринкові зміни, впроваджувати новітні технології, адаптувати програми до потреб роботодавців і забезпечити сервіс високого рівня. Саме маркетингові технології дозволяють ЗВО забезпечити цільовий підхід до залучення абітурієнтів через сегментацію та персоналізацію повідомлень; використовувати аналітичні інструменти для прогнозування трендів на ринку праці й адаптації навчальних програм; впроваджувати цифрові канали комунікації, що особливо важливо в умовах дистанційного або змішаного навчання; будувати стратегічні партнерства з бізнесом, іншими ЗВО та міжнародними організаціями; формувати сталий бренд, який асоціюється з якістю, інноваційністю та соціальною відповідальністю.

Інноваційний маркетинг у сфері вищої освіти є ключовим інструментом для закладів, які прагнуть не просто утримувати свої позиції на ринку, а й активно розвиватися, залучати нову аудиторію, впроваджувати нестандартні підходи до просування своїх послуг та формування довготривалих взаємин із цільовими групами. Він передбачає глибоку переоцінку традиційних маркетингових стратегій і застосування креативних рішень, що базуються на сучасних технологіях, міждис-циплінарності та залученні споживача до процесу створення освітньої цінності [3].

Інноваційний маркетинг відрізняється від класичного тим, що не лише відповідає на запит ринку, а й формує його. У сфері вищої освіти це означає не просто рекламування існуючих програм, а проактивну розробку нових продуктів (освітніх курсів, форматів, платформ), які випереджають очікування потенційних здобувачів.

Ключовими характеристиками інноваційного маркетингу є: фокус на створенні нових цінностей для споживача; глибока персоналізація освітнього продукту; використання цифрових технологій та автоматизації; активне застосування досліджень поведінки аудиторії;

крос-секторальна інтеграція - залучення ідей з бізнесу, ІТ, медіа тощо; емоційна комунікація та побудова довготривалого зв'язку зі здобувачами.

Цифровізація суттєво трансформувала не лише організацію навчального процесу, а й підходи до просування освітніх послуг. В умовах глобального доступу до інформації, зростання ролі інтернет-комунікацій та зміни споживчої поведінки абітурієнтів, заклади вищої освіти змушені активно впроваджувати цифрові маркетингові інструменти для підтримання конкурентоспроможності та ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями. Це дає змогу забезпечити широке охоплення цільових аудиторій, здійснювати персоналізовану комунікацію, аналізувати ефективність маркетингових кампаній у реальному часі, швидко реагувати на зміни у поведінці споживачів освітніх послуг та підвищити впізнаваність бренду ЗВО.

Таким чином, маркетингові технології формування іміджу та побудови успішного бренду закладів вищої освіти стають потужним інструментом у конкурентному середовищі. Вони допомагають не лише залучати нових здобувачів, але й створювати довготривалі, взаємовигідні відносини з різними цільовими групами: абітурієнтами, випускниками, роботодавцями, міжнародними партнерами. Застосування таких стратегій, як визначення унікальної ціннісної пропозиції, соціальна відповідальність, активна комунікація та використання сучасних цифрових інструментів, дають можливість створювати позитивний образ закладу вищої освіти та зміцнювати його бренд.

Література:

1. Поліщук І.І., Довгань Ю.В., Якушевська О.В. Освітній маркетинг в умовах економіки знань. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-32>
2. Буднікевич І.М., Бастраков Д.А. Маркетингові технології формування іміджу та укріплення бренду закладів вищої освіти. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1. С. 93–101. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10740>
3. Рябова З.В. Інноваційний маркетинг на ринку освітніх послуг. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 6 (213). С. 5–11. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-5-11)

Mykola Muzychenko
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Global Economics
State Biotechnological University*

Музиченко М.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри глобальної економіки
Державного біотехнологічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-19>

AN EMERGING ACTOR FROM THE AFRICAN CONTINENT IN THE GLOBAL NATURAL GAS MARKET

НОВИЙ ГРАВЕЦЬ З АФРИКАНСЬКОГО КОНТИНЕНТУ НА СВІТОВОМУ ГАЗОВОМУ РИНКУ

Найбільше нафтогазове родовище Республіки Мозамбик у північній провінції Кабу-Делгаду, що є одним з найбільших африканських родовищ, було відкрито відносно нещодавно – у 2010 році. Експертні оцінки засвідчили, що за умов освоєння всіх наявних газових родовищ, країна найближчим часом увійде в десятку найбільших світових експортерів природного газу.

Разом з тим, активізація у 2021 році ісламського руху ІГЛІ призвела до призупинення мегапроектів СПГ у країні.

Так, через політичну невизначеність у Мозамбіку, що триває, до 2029 року відклав свій СПГ – проект французький енергетичний гігант TotalEnergies. Проект загальною вартістю 20 млрд доларів США, ініційований у 2019 році, на той час був найбільшим проектом прямих іноземних інвестицій на континенті. У 2021 році компанія була змушена оголосити форс-мажор після нападу повстанців у провінції Кабу-Делгаду поблизу майданчика TotalEnergies. До кінця 2024 року компанія планувала відновити проект, але плани були знов відкладені через посилення заворушень після жовтневих президентських виборів у країні, що призвели не лише до загибелі людей, а і суттєво вдарили по економіці і спричинили закриття портів та сухопутних кордонів країни [1].

СПГ – проект Coral Sul – єдиний з мегапроектів, який знаходиться у стадії реалізації.

У листопаді 2022 року Мозамбик здійснив перший в історії країни експорт скрапленого природного газу з одного з найбільших газових покладів на шельфі Індійського океану на світовий енергетичний ринок.

Перша партія СПГ Республіки Мозамбик надійшла з плавучої платформи Coral Sul, що здійснює видобуток з шести підводних

свердловин. Оператором цього СПГ – проекту є спільне підприємство, до складу якого входять італійська енергетична група Eni, американська ExxonMobil, китайська China National Petroleum Corporation, португальська Galp, південнокорейська Kogas та Національна вуглеводнева компанія Мозамбіка. Річна потужність платформи становить 3,4 млн тонн СПГ. Запаси ділянки у межах діяльності платформи оцінюються у 450 млрд кубічних метрів. Енергетичною групою British Petroleum було укладено угоду з мозамбікським урядом щодо придбання всього обсягу з платформи Coral Sul [2].

Незважаючи на те, що Мозамбік здійснює комерційний видобуток газу ще з 2004 року (наземне газове родовище Панде), проект Coral Sul являє собою першу морську розробку та перше в історії країни досягнення в частині виробництва СПГ. Переваги першого експорту виходять за межі пом'якшення постачань на міжнародному рівні. Для Мозамбіка комерціалізація шельфових запасів газу гарантує значні доходи від експорту, що сприяє прискоренню темпів індустріалізації та соціально-економічного зростання у країні. Країна очікує отримати близько 96 млрд доларів США доходу впродовж терміну експлуатації газового запасу басейну Ровума, що приблизно у п'ять разів перевищує поточний ВВП Республіки Мозамбік [3].

У 2023 році Мозамбік втричі збільшив свій дохід від продажу СПГ, який досяг 1,7 млрд доларів США (у 2022 році – 541,6 млн доларів США). У порівнянні з 2022 роком обсяги експорту СПГ зросли на 218%. У 2024 році газовий сектор країни продовжив зростання, за дев'ять місяців 2024 року експорт скрапленого природного газу досяг 1,467 млрд доларів США, що на 24,6% вище показника за аналогічний період 2023 року [4].

Мозамбік очікує залучення 23 млрд доларів США за 30 років за рахунок введення в експлуатацію проекту Coral Norte. У квітні поточного року уряд країни схвалив інвестиції у розмірі 6,6 млрд євро для проекту Coral Norte. Проект являє собою другу фазу розробки родовища Coral Norte, і складається з плавучої інфраструктури зрідження природного газу потужністю 3,55 млн тонн на рік і шести видобувних свердловин вартістю близько 7,2 млрд доларів США, видобуток з яких планується розпочати у другому кварталі 2028 року. Завдяки реалізації проекту буде створено 1400 робочих місць для місцевих жителів, крім того, він передбачає доступність природного газу для внутрішнього ринку у пропорції 25% від загального обсягу видобутку газу, що сприятиме проектам індустріалізації у країні [5].

Література:

1. TotalEnergies postpones multi-billion Mozambique LNG project. URL: <https://www.euronews.com/business/2025/01/22/totalenergies-postpones-multi-billion-mozambique-lng-project>

2. Mozambique set to export first LNG. URL: <https://african.business/2022/09/energy-resources/mozambique-set-to-export-first-lng>
3. What First LNG Export Means for Mozambique. URL: <https://energycapitalpower.com/what-first-lng-export-means-for-mozambique/>
4. Mozambique's Natural Gas Sector Expands, Boosting Global Energy Presence. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/mozambiques-natural-gas-sector-expands-boosting-global-e7guf>
5. Moçambique prevê arrecadar 20,1 mil ME com nova plataforma de gás da Eni. URL: https://www.sapo.pt/noticias/atualidade/mocambique-preve-arrecadar-20-1-mil-me-com_67f8e24_684d0c30f5573079c

Taras Mukha
Postgraduate Student
Kharkiv National Automobile and Highway University

Муха Т.А.
аспірант
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-20>

FACTORS FOR SUCCESS VICORISTAN SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) DECISION FOR EXECUTIVE MANAGEMENT

ФАКТОРИ УСПІХУ ВИКОРИСТАННЯ SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) РІШЕНЬ ДЛЯ ВІДСТЕЖЕННЯ ВІДПРАВЛЕНЬ

У сучасних умовах стрімкого зростання обсягів перевезень і підвищення вимог клієнтів до прозорості та швидкості доставки логістичні компанії все частіше звертаються до хмарних технологій. Software as a Service (SaaS) – це модель надання програмного забезпечення, за якої доступ до систем здійснюється через інтернет за підпискою, а усі технічні аспекти, включно з обслуговуванням та оновленнями, забезпечує постачальник послуги. В логістиці впровадження SaaS-рішень набуло значного поширення після 2020 року, що зумовлено розвитком електронної комерції та необхідністю гнучких ланцюгів постачання [1]. За даними Gartner, у 2021 році світовий ринок SaaS зріс на 25% порівняно з попереднім роком і досягнув обсягу близько \$397,5 млрд). Це підтверджує тенденцію, що модель SaaS у ланцюгах постачання швидко набирає обертів завдяки таким перевагам, як підвищена безпека даних, відсутність капітальних витрат на IT-інфраструктуру та оплата лише за використані ресурси.

Однією з причин стрімкого поширення SaaS-рішень у логістиці є потреба у покращенні видимості (visibility) та прозорості перевезень. Доступ усіх зацікавлених сторін до єдиної платформи дозволяє в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження вантажів, стан доставки та потенційні затримки. За рахунок цього підвищується прозорість процесів і довіра між партнерами). Як зазначають Helo та Thai, впровадження технологій Logistics 4.0 (зокрема, пристроїв для відстеження) приносить цінність у вигляді операційної ефективності, видимості, прозорості та безпеки в логістиці [2]. Ці вигоди вказують на перелік ключових показників, за якими можна оцінювати успішність SaaS-рішення для відстеження відправлень: скорочення операційних витрат і часу простою, покращення доступності даних про вантажі, підвищення прозорості для замовників і зміцнення безпеки перевезень.

Таким чином, теоретичні та практичні напрацювання свідчать, що SaaS-платформи здатні радикально змінити управління перевезеннями. Вони забезпечують інтеграцію учасників ланцюга постачання на єдиній цифровій основі, надають інструменти для автоматизації та аналітики і легко масштабуються разом із бізнесом. Далі в статті детально розглянуто, яким чином SaaS-рішення впливають на ключові показники успіху логістичних операцій – точність інформації, швидкість доставки, можливості аналітики та масштабованість – а також наведено конкретні приклади таких впроваджень.

Ще одним важливим фактором успіху SaaS-платформ у логістиці є їхні розвинені аналітичні та звітні функції, які надають менеджменту глибоке розуміння процесів і підтримку у прийнятті ефективних рішень. На відміну від традиційних систем, де дані про перевезення розпорошені між різними відділами і фіксуються вручну у вигляді звітів, сучасні хмарні рішення автоматично збирають великий обсяг оперативної інформації і можуть використовувати її для побудови аналітики в режимі реального часу.

Збір і обробка даних. SaaS-платформа накопичує всі дані про відправлення: часові мітки руху вантажів, тривалість етапів доставки, відхилення від графіку, простой, використання транспорту, заповнення вантажівок, витрати пального та інші показники. Цей масив даних зберігається централізовано і може бути оперативно оброблений вбудованими засобами business intelligence. Наприклад, менеджер з логістики через веб-інтерфейс платформи може в будь-який момент згенерувати звіт про своєчасність доставок за обраний період або переглянути динаміку часу транспортування по різних маршрутах у вигляді дашборду. Більше того, більшість SaaS-рішень пропонують налаштування KPI та візуалізації – користувач може обрати, які метрики (відсоток вчасних поставок, середній час на митниці, рівень завантаження автопарку тощо) відстежувати, і система буде відображати їх у режимі реального часу.

Наявність такої прозорості та оперативної звітності дозволяє виявляти «вузькі місця» в процесах і приймати рішення на основі доказів, а не інтуїції. Як зазначається в недавніх дослідженнях, використання даних в управлінні ланцюгами постачання трансформує процес прийняття рішень: замість інтуїтивних припущень керівники опираються на аналітичні факти, що приводить до підвищення операційної ефективності і конкурентних переваг [3]. У логістиці це означає, що менеджмент, спираючись на аналітику SaaS-платформи, може обґрунтовано вирішувати, де потрібні зміни – наприклад, переглянути маршрути з частими запізненнями, скоригувати графік роботи складу, збільшити або зменшити парк транспорту тощо.

Перехід логістичної галузі на моделі Software as a Service для відстеження та управління відправленнями є закономірною складовою

цифрової трансформації сучасних ланцюгів постачання. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки щодо факторів успіху впровадження SaaS-рішень у цій сфері.

Інтеграція та точність даних. SaaS-платформи здатні об'єднати розрізнені потоки інформації від учасників перевезення та IoT-пристроїв, забезпечуючи єдине консолідоване джерело даних про відправлення. Це призводить до різкого підвищення точності та актуальності інформації: усі сторони мають доступ до достовірних даних у режимі реального часу, зникають “сліпі зони” у відстеженні вантажів. Як наслідок, зростає прозорість і передбачуваність логістичних операцій, зміцнюється довіра клієнтів до сервісу. Досвід компаній показує, що інтеграція трекерів та сенсорів із SaaS не лише покращує видимість, а й прямо впливає на якість – зменшує випадки втрати або псування вантажів за рахунок оперативного реагування на позаштатні ситуації [4].

Швидкість та ефективність доставки. Автоматизація, яку приносять SaaS-рішення, дозволяє оптимізувати логістичні процеси, що проявляється у скороченні часу доставки. Алгоритми маршрутної оптимізації і динамічної диспетчеризації мінімізують затримки та простої, а краща координація дій усіх учасників усуває неузгодженості при передачі вантажів. У результаті середній транзитний час скорочується, зростає частка вчасно виконаних доставок, знижуються операційні витрати [4]. Це надає компаніям конкурентну перевагу на ринку, де швидкість виконання замовлень часто є вирішальним фактором для клієнтів.

Використання SaaS-рішень для відстеження відправлень варто розглядати як інвестицію у підвищення конкурентоспроможності та інноваційності логістичного бізнесу. В умовах цифрової економіки, де інформація рухається так само швидко, як і товари, здатність компанії бачити і контролювати свій ланцюг постачання в режимі реального часу стає вирішальною. SaaS-платформи надають таку можливість “під ключ”, дозволяючи зосередитися на основних бізнес-завданнях. Дотримання ключових факторів успіху – забезпечення точних даних, швидкої доставки, ефективної аналітики та масштабованості – гарантує, що впровадження SaaS буде не просто технологічною зміною, а стратегічним кроком до досконалішої, гнучкішої та надійнішої логістичної діяльності.

Література:

1. Balfaqih M., Balfagih Z., Lytras M. D., Alfawaz K. M., Alshdadi A. A., Alsolami E. A Blockchain-Enabled IoT Logistics System for Efficient Tracking and Management of High-Price Shipments: A Resilient, Scalable and Sustainable Approach to Smart Cities. *Sustainability*. 2023. Т. 15. № 18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151813971>
2. Helo P., Thai V. Logistics 4.0 – digital transformation with smart connected tracking and tracing devices. *International Journal of Production Economics*. 2024. Т. 275. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109336>

3. Agrawal S., Murthy P., Kumar R., Jain S. Data-Driven Decision Making in Supply Chain Management. *Innovative Research Thoughts*. 2023. T. 9. № 5. P. 265–281. DOI: <https://doi.org/10.36676/irt.v9.i5.1487>

4. Sergi I., Montanaro T., Benvenuto F. L., Patrono L. A Smart and Secure Logistics System Based on IoT and Cloud Technologies. *Sensors*. 2021. T. 21. № 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/s21062231>

Svitlana Nesterenko
*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Director of the Institute of Economics and Management,
Higher Education Institution «Open International University
of Human Development «Ukraine»*

Нестеренко С.С.
*доктор економічних наук, професор,
директор Інституту економіки та менеджменту
Закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-21>

METHODOLOGY FOR RESEARCHING NATIONAL AND REGIONAL COMPETITIVENESS OF FORESTRY

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Процес забезпечення конкурентоспроможності країни, регіону або окремої галузі неможливий без економічного зростання національної економіки. Економічне зростання дійсно є стійким тільки в тому випадку, коли воно супроводжується процесом якісних поліпшень в структурі.

Економічне зростання узгоджене одночасно з процесом економічного розвитку є якісним, стійким та відображає позитивну динаміку еволюційного розвитку будь-якої економічної системи.

Як показує досвід функціонування світової економіки та окремих країн Європи, потреба в структурних змінах з'являється в той момент, коли в межах колишньої структури економіки виникають «вузькі місця» (це можуть бути як внутрішні – ендогенні, так і зовнішні – екзогенні обмеження) [1].

Нова прогресивна економічна система створюється не тільки під впливом внутрішніх і зовнішніх загроз в напрямку їх подолання, а й тих ресурсних можливостей, якими володіють країна (регіони) для формування певного типу економічної і технологічної структури. Тому, важливим економічним завданням є знаходження оптимального співвідношення між цілями економічного розвитку і реальними можливостями, якими володіє країна (регіони) [3].

Формування і розвиток нової технологічної системи не тільки дозволяє подолати глибоку системну кризу, а й піднести країну (регіон) на більш високий рівень економічного розвитку. Лише у тому випадку, коли країна є неспроможною до формування і практичної реалізації нової техніки і

технологій, не матиме перспектив економічного розвитку і зростання. Такий методологічний підхід підтверджується дослідженням структури випуску продукції за видами економічної діяльності (рис. 1).

Незважаючи на достатню очевидність постановки стратегічного завдання щодо формування нової структури економіки, цей процес є надзвичайно суперечливим, складним і супроводжується значним спротивом. Саме тому на етапі економічної трансформації необхідне вирішення завдання не лише щодо формування нової економічної системи та поступового заміщення старої економічної системи, що стала неконкурентоспроможною і нездатною відповісти на сучасні виклики, системи.

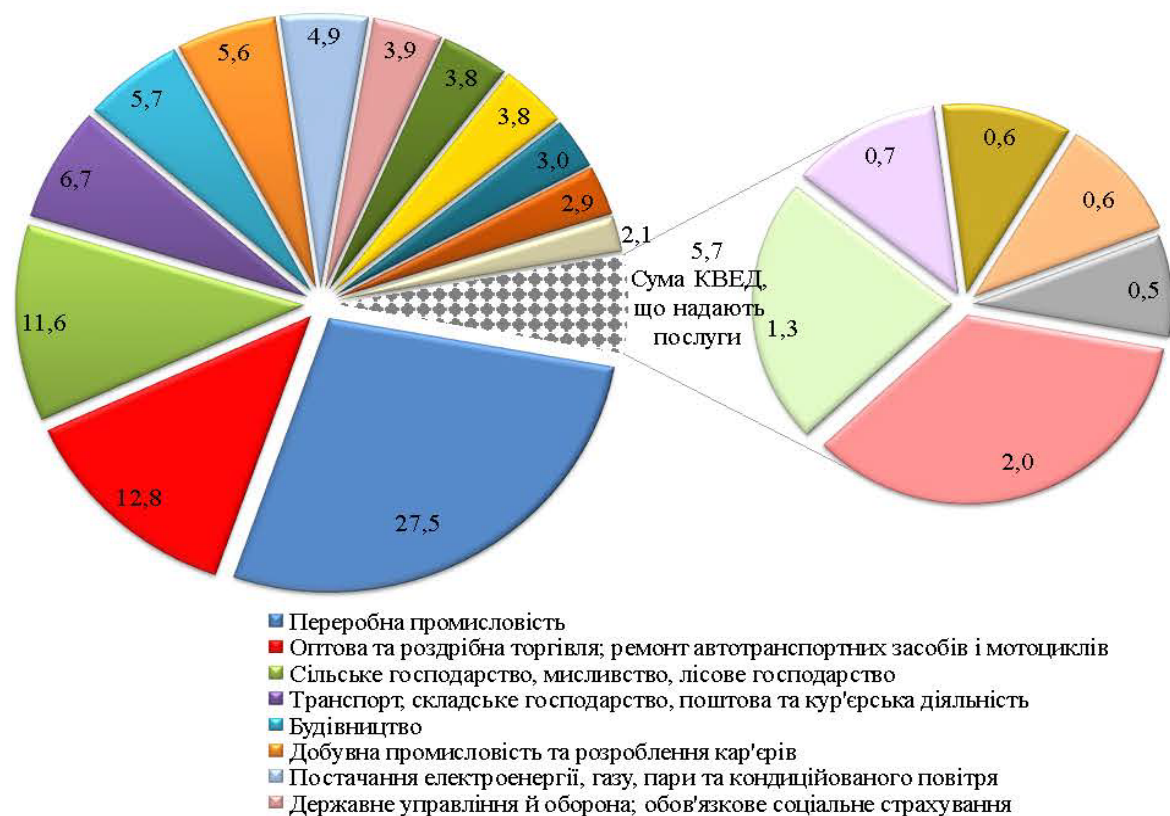


Рис. 1. Структура випуску продукції в основних цінах за видами економічної діяльності у 2019 році (%)

Джерело: побудовано автором за даними [2]

Така ідентифікація повинна здійснюватися в межах економічної політики, яка представляє собою політику з подолання обмежень на шляху економічного розвитку.

Схематично ендегенний взаємозв'язок між економічними і технологічними факторами відображено на рис. 2.

Тенденція до переорієнтації цілей, завдань та інструментів національної економічної політики, заснованій на пріоритетності регіонального технологічного розвитку, сьогодні характерна для багатьох країн [4].

Отже, ендогенний підхід до формування нової економічної політики передбачає єдність і взаємозв'язок економічної, промислової, технологічної та регіональної політики. Констатуємо той факт, що як національна, так і регіональна економічна політика, формуються на основі цього взаємозв'язку.

Формування відносних конкурентних переваг території є результатом ефективного використання економічного потенціалу національних та регіональних виробничих комплексів. Загальновідомо, що проблеми формування регіональних конкурентних переваг спричинені низьким рівнем інфраструктурного забезпечення функціонування регіональних виробничих комплексів. Аналізуючи тенденції вітчизняного регіонально-господарського розвитку, слід виокремити наступне [7, с. 104–105]:

- всебічне зростання виробництва і поступове нівелювання диспропорцій в соціально-економічному розвитку регіонів;
- спеціалізація регіонального господарства, міжтериторіальні економічні зв'язки і формування регіональних ринків;
- диверсифікація регіональних ринків та їх комплексний розвиток на основі структурних трансформацій;
- економічна інтеграція між регіонами та зміцнення економічних основ державності.



Рис. 2. Ендогенний взаємозв'язок між економічними і технологічними факторами в межах програми конкурентного розвитку регіонів України

Джерело: розроблено автором

При формуванні відносних переваг території мають кон'юнктурні фактори, що збільшують або знижують регіональну конкурентоспроможність, а саме [6]:

- низький рівень платоспроможності підприємств, що виготовляють або купують продукцію для забезпечення власними фінансовими та трудовими ресурсами;
- низький рівень регіональної диверсифікації товарного асортименту;
- низький рівень еластичності попиту і пропозиції на регіональному ринку.

Тому, на сьогоднішній день першочерговим є завдання зростання конкурентоспроможності країни на базі підвищення ефективності функціонування регіональних виробничих комплексів. Зважаючи на те, що частково залишаються елементи адміністративно-територіальної організації ще планової економіки, то задля підвищення рівня конкурентоспроможності всієї країни надзвичайно важливим є проблема теоретико-практичних засад ефективної моделі регіонального розвитку на основі виявлення відносних конкурентних переваг регіону [5].

Література:

1. Дунаєв І. В. Механізми модернізації регіональної економічної політики в Україні в умовах інтеграційних процесів : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2018. 440 с.
2. Статистичний щорічник України за 2019 р. Державна служба статистики України. за ред. Вернер І. Є. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 309 с.
3. Степаненко С. В. Державне регулювання процесів соціально-економічного розвитку в Україні: монографія. Харків : Вид-во ХарРі НАДУ «Магістр», 2015. 300 с.
4. Жихор О. Б., Кузьминчук Н. В. Модель державного регулювання розвитку регіону: стратегічні, тактичні та операційні напрями. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 1 (16). С. 21–25.
5. Економічна Стратегія України 2030, «Україна – learning nation». Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/ukraine-learning-nation.html>
6. Формування державної стратегії управління регіональним розвитком в контексті євроінтеграції України: суть, проблеми та шляхи вдосконалення: монографія / В. М. Гончаров, О. А. Трухіна, А. М. Зінченко, А. Є. Пожидаєв, С.В. Захаров, Д. О. Квітковський. Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2012. 176 с.
7. Кичко І.І., Гарус Ю.О. Перспективи розвитку лісового господарства України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С. 128–132.

Tetiana Nechyporenko
Candidate of Economic Sciences

Нечипоренко Т.Д.
кандидат економічних наук

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-22>

**INNOVATIVE TRENDS IN MANAGEMENT:
STRATEGIC IMPERATIVES OF MANAGEMENT
IN CONDITIONS OF CHANGE**

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ:
СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗМІН**

In an unprecedentedly dynamic global environment characterized by technological breakthroughs, geopolitical instability and changes in consumer expectations, innovative trends in management are gaining in importance. Transformation processes necessitate rethinking traditional management approaches and introducing new concepts that can ensure the sustainability and competitiveness of organizations. In this context, the strategic imperatives of management in the face of change are a key factor in successful functioning, requiring management not only to respond promptly to external challenges, but also to proactively formulate strategies focused on innovative development and the effective use of new opportunities.

Analysis of scientific publications and research by leading domestic and foreign authors, in particular, the works of P. Drucker (*Management Challenges for the 21st Century*), G. Hamel (*Leading the Revolution*) and F. Kotler (*Marketing 4.0*), indicates a growing interest in the issue of innovative trends in management. Recent studies presented in the works of M. Vuk (*Strategic Management in the Digital Age*), A. McAfee and E. Brignolfsson (*Machine, Platform, Crowd*) confirm the significant role of digital transformation in modern management, including the introduction of artificial intelligence, big data analysis and cloud technologies. Flexible management methodologies (Agile, Scrum) are actively studied in the works of D. Anderson (*Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*) and E. Ries (*The Lean Startup*), considering adaptability as a key strategic response to the changing environment. In addition, modern concepts of new generation leadership and the formation of an organizational culture that promotes innovation are highlighted in the works of E. Keller (*Leadership in Disruptive Times*) and K. Schwab (*The Fourth Industrial Revolution*). Special mention should be made of R. Martin's research (*The Design of Business*), which focuses on the implementation of design thinking in management decisions. Additionally, A. Osterwalder (*Business Model Generation*) analyzes

innovative approaches to the formation of business models that contribute to the competitiveness of modern companies. At the same time, complex models for integrating various innovative trends into the strategic management of organizations in specific industry contexts remain insufficiently studied, which is a promising area for further research.

Innovative trends in management reflect the strategic need to revise traditional approaches to management driven by the dynamics of global change and digital transformation. Modern management is increasingly focused on the integration of technological solutions, including the use of artificial intelligence, automation, big data analytics, and cloud technologies. This helps to improve the efficiency of business processes, decision-making and flexibility of organizations. In addition to the technological aspect, adaptive management models, such as Agile and Lean, play a significant role, allowing businesses to respond quickly to changing market conditions. Another important trend is the development of relational leadership based on the principles of empathy, openness and cooperation, which forms an innovative corporate environment. The combination of these factors defines a new paradigm of strategic management focused on sustainable growth, flexibility and competitiveness in the face of global uncertainty. Modern innovative trends in management can be divided into several key categories:

- technological – including the use of artificial intelligence, automation, big data analytics and digital management platforms [3];
- organizational – related to the introduction of flexible management structures, transition to an ecosystem approach and adaptive forms of doing business;
- process – referring to Lean, Six Sigma and Agile, which contribute to the efficient use of resources and increase productivity;
- socio-cultural – reflect the change in the management paradigm towards social responsibility, sustainable development and ethical leadership, which is of particular importance in the context of the growing dynamics of market changes.

Strategic imperatives of management in the face of change play a crucial role in ensuring the sustainable development of organizations, increasing their competitiveness and forming an effective management model. Modern companies face the need to respond quickly to technological, economic and social challenges, which requires flexible and adaptive strategies. One of the key aspects of such management is the transition to digital transformation, which includes the integration of artificial intelligence, process automation, and the use of big data and analytical technologies to predict market trends. Strategic planning also plays an important role, which should be based on the principles of long-term forecasting, scenario modeling, and quick decision-making in unstable conditions.

In addition, at the current stage of management development, special attention is paid to relational leadership based on cooperation, trust, and

emotional intelligence, which contributes to the efficiency of interaction within the organization. Sustainable development, focused on the balance between economic efficiency, environmental responsibility and social aspects, is becoming an important imperative. The combination of these factors defines new approaches to strategic management that allow companies not only to adapt to changes but also to actively create new market opportunities.

The effective implementation of innovative strategies in management involves the use of integrated management methods that ensure the company's adaptability and long-term competitiveness. One of these approaches is business ecosystem management, which is based on the interaction of companies, partners, customers, and technology platforms within a single management environment. This model facilitates the rapid implementation of new solutions and supports innovation development processes. Data and analytics play an important role in implementing changes, allowing us to predict market trends, optimize decisions, and adapt management strategies based on evidence.

A significant factor in the successful implementation of innovations in management is human resource management, which goes beyond traditional approaches and focuses on the development of creative thinking, cross-functional interaction and the formation of an innovative corporate culture. The use of Agile and Design Thinking methodologies allows organizations to respond quickly to changing business conditions by introducing new decision-making models and teamwork formats [2]. Thus, the implementation of innovative strategies in modern management requires an integrated approach that combines technological, organizational, and socio-cultural aspects of development.

Successful examples of implementing innovative trends in management demonstrate the practical effectiveness of modern strategic approaches. Companies such as Amazon, Tesla, and Google are actively applying technological solutions based on artificial intelligence and process automation, increasing management productivity and business model flexibility. In particular, Amazon uses demand forecasting algorithms and robotic warehouse systems to maximize efficiency in logistics. Tesla is focused on flexible innovative product development, applying the principles of rapid prototyping and testing in real conditions, which significantly reduces the production cycle. Google, on the other hand, pays attention to adaptive HR management, creating a dynamic environment for developing creativity and generating new ideas. The experience of these companies confirms that the strategic imperatives of managing change not only contribute to competitiveness, but also shape new standards for doing business in a global environment.

Thus, it can be stated that innovative trends in management are gaining strategic importance in the current context of global change, determining the need to adapt management processes, digital transformation and the

development of new models of organizational interaction. The key factors of effective management are the use of big data analytics, flexible decision-making methods, and the active implementation of the principles of sustainable development and relational leadership. The practice of successful companies confirms that strategic management imperatives allow organizations not only to adapt to changes but also to initiate new market opportunities, increasing efficiency and competitiveness. At the same time, further research in the field of innovation management should be aimed at developing comprehensive management models that will allow integrating technological, social and economic aspects into a single system of effective strategic management.

References:

1. Vuk M. (2019) *Strategic Management in the Digital Age*. London: Routledge, 312 p.
2. Bain & Company. *Management Tools & Trends 2023*. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (accessed: 22.04.2025).
3. Al-Shammari M., Marhun Z. (2022) Human Resource Management Practices and Technological Innovations: An Empirical Study in an Emerging Market Economy. *International Journal of Work Innovation*, vol. 3, pp. 151–165. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJWI.2022.126858>.
4. Naini A. B., Zamani M., Daim T. U., Sharma M., Yalcin H. (2022) Conceptual Framework and Perspectives of Innovation Management: A Bibliometric Review. *Journal of Technology Forecasting and Social Change*, vol. 185, p. 122052. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122052>.

Valentyna Oliinyk
*Candidate of Geographic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department
of Hotel, Restaurant and Tourism Business
International Humanitarian University*

Олійник В.Д.
*кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Міжнародного гуманітарного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-23>

TRAVEL COMPANIES AS A SUBJECT OF TOUR OPERATOR ACTIVITY

ТУРИСТИЧНІ КОМПАНІЇ ЯК СУБ'ЄКТ ТУРОПЕРАТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна туристична індустрія є однією з найперспективніших і найдинамічніших сфер світової економіки. Щорічно мільйони людей вирушають у подорожі задля відпочинку, оздоровлення, нових вражень або ділових контактів. У цьому процесі ключову роль відіграють великі туроператорські компанії, які пропонують комплексні послуги з організації турів, бронювання готелів, трансферів, екскурсій та авіаперевезень. В умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та змін у споживчих уподобаннях, компанії мають оперативно адаптуватися до нових викликів.

Однією з провідних компаній, яка успішно функціонує на українському ринку та входить до складу міжнародної групи, є Anex Tour. Anex Tour була заснована у Туреччині в 1996 році та швидко здобула репутацію одного з лідерів туристичного ринку. Компанія почала свою діяльність з обслуговування турецького внутрішнього ринку, однак з часом вийшла на міжнародну арену. У 2005 році компанія відкрила свій офіс в Україні, що стало стратегічним кроком для закріплення позицій на ринку Східної Європи.

Anex Tour входить до складу Anex Tourism Group – великої вертикально інтегрованої туристичної корпорації, до якої також входять авіакомпанія Azur Air, власні готелі, трансферні компанії та інші дочірні структури. Основна діяльність компанії зосереджена на масовому туризмі з чітко окресленими напрямками й високою якістю обслуговування. Компанія працює за моделлю, яка дозволяє повністю контролювати ланцюг послуг.

Апех Турс здійснює свою діяльність у понад 15 країнах світу. Компанія має офіси в Україні, Туреччині, Єгипті, Казахстані, Узбекистані, ОАЕ, Іспанії, Індії та інших країнах. В Україні Апех Турс представлена в Києві, Одесі, Львові, Дніпрі, Харкові та інших містах. У кожному з регіональних офісів працюють професійні команди, які відповідають за координацію роботи з агентствами, бронювання, клієнтський супровід, аналітику та маркетинг [1].

Основними туристичними напрямками є Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Таїланд, Туніс, Іспанія. У 2024–2025 роках компанія розширює напрямки екскурсійних турів до Європи та Азії, зокрема включаючи такі країни, як Італія, Франція, Чехія, Грузія, Індонезія.

Апех Турс побудувала свою діяльність на принципі вертикальної інтеграції, що дозволяє знизити витрати, мінімізувати ризики та забезпечити високий рівень контролю за якістю сервісу.

На ринку України Апех Турс є одним із лідерів за обсягами перевезень та кількістю туристів, яким щорічно організуються подорожі. Стратегія компанії – розширення ринку, впровадження цифрових інновацій та підтримка високих стандартів обслуговування. Компанія орієнтована на масовий туризм з фокусом на All-Inclusive. Найбільш затребувані напрямки – Туреччина, Єгипет, Іспанія, Туніс. Також розвиваються авторські тури, круїзи та весільні подорожі.

У 2019 році компанія Апех Турс за рейтингом зайняла друге місце після Join UP! та відправила близько 900 тис. туристів [3]. З початком військових дій великі оператори в т.ч. і турецькі різко скоротили свою діяльність на території України. В туристичну сферу "повернулись" після ковідного періоду та активізували туроператорську діяльність місцеві компанії. За даними Turprofi.com.ua в трійку лідерів з продажу турів ввійшли Join UP!, TPG, ALF. Апех Турс займає 12 позицію в рейтингу з 20 туристичних компаній. Основними популярними напрямками у 2023 році для українців залишилися Туреччина та Єгипет, які займають 95% ринку. Також користуються попитом ОАЕ, Домінікана і Мальдіви. Влітку в п'ятірку найпопулярніших напрямів, крім Туреччина та Єгипту ввійшли Болгарія, Чорногорія, та Греція. В цілому в країні обсяги продажів турів із початком війни знизились приблизно у 8 разів [4].

Для розширення пропозицій компанії та з орієнтацією на світові тенденції сталого розвитку туризму та екологізації також можливими можуть бути варіанти:

- впровадження принципу «зеленої подорожі» – пропозиції з проживанням у готелях, які використовують альтернативну енергетику, сортують сміття та підтримують місцеві спільноти;
- підтримки природоохоронних ініціатив – фінансування заповідників, участь у висадці дерев, очищенні берегових зон;
- популяризації туристичних маршрутів з низьким вуглецевим слідом, організації турів без авіаперельотів на короткі відстані;

– інформування туристів про локальні екологічні норми, створення «етичного туриста» – мобільний гід зі сталого туризму [2].

Для зміцнення позиції компанії, для задовольнити зростаючих та різноаспектних потреб клієнтів, Anex Tour має оновлювати й урізноманітнювати свої пропозиції, наприклад:

– розробка модульних турів, які клієнт може комбінувати самостійно (транспорт + проживання + активності);

– пропозиції для нішевих сегментів: тури для digital nomads, батьків-одинаків, людей похилого віку, мандрівників з особливими потребами;

– організація авторських турів із фокусом на культуру, мистецтво, історію, регіональні традиції, національну кухню з залученням місцевих експертів;

– розширення внутрішнього туризму – тури вихідного дня, національні маршрути з етно-, гастро-, активним наповненням;

– розвиток МІСЕ-напрямку (туризм для бізнесу): організація корпоративних заходів, тимблдингів, конференцій за кордоном.

Ці заходи створять нові точки зростання, зміцнять лояльність клієнтів і дозволять Anex Tour залишатися лідером в умовах зростаючої конкуренції.

Література:

1. Офіційний сайт Anex Tour. URL: <https://anex-tour.com.ua> (дата звернення: 03.04.2025)

2. Професійне туристичне видання Travel Professional Group. URL: <https://www.tpg.ua> (дата звернення: 09.04.2025)

3. Турпрофі: топ-30. URL: <https://turprofi.com.ua/rejtingi/3088-top-30-samykh-krupnykh-turoperatorov-ukrainy> (дата звернення: 02.05.2025)

4. Турпрофі: сезон 23. URL: <https://turprofi.com.ua/news/3896-yakim-buv-sezon-2023> (дата звернення: 02.05.2025)

Andrii Omeko
Postgraduate Student
at the Department of International Management and Innovation
Odesa Polytechnic National University

Омеко А.В.
аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій
Національного університету «Одеська політехніка»

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-24>

ENSURING THE EFFICIENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE BY IMPROVING THE QUALITY OF THE MANAGEMENT SYSTEM

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Економічна ситуація, що склалася в Україні останніми роками, зумовлює необхідність переосмислення підходів до системи управління підприємствами. У процесі управління постійно виникають проблеми, пов'язані з потребою більш повного задоволення запитів існуючих та потенційних клієнтів щодо необхідних товарів і послуг.

Одним із найважливіших завдань сучасного підприємства є досягнення стратегічного успіху та формування стійких конкурентних переваг. Саме ефективна система управління покликана сприяти розв'язанню цих завдань і забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сучасна система управління повинна бути гнучкою, враховувати високий рівень конкуренції на ринку, зростаючі вимоги до якості обслуговування споживачів, а також невизначеність зовнішнього середовища. Для реалізації цих умов необхідно проводити глибокі дослідження та аналіз поточної ситуації [1, с. 63].

Конкурентне середовище вимагає від учасників ринку постійного розвитку та вдосконалення. Це стосується не лише якості виробленої продукції, а й внутрішніх процесів підприємства, серед яких особливу роль відіграє система управління. Чим ефективніше функціонує управлінська система, тим кращими є фінансові результати компанії, що підкреслює надзвичайну важливість цієї проблеми.

Сучасна трансформація системи управління підприємством відзначається активним впровадженням новітніх інформаційних і цифрових технологій у всі етапи управлінського процесу. Характерною особливістю цих змін є інтеграція цифрових рішень не лише у виробничі процеси, а й у систему контролю за їх реалізацією, що забезпечує більш гнучке та ефективне управління підприємством.

Система управління – це сукупність взаємопов’язаних підсистем, які відображають різні аспекти управлінської діяльності: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, технічні засоби та технології. Основне її призначення – формування й реалізація управлінського впливу на виробництво згідно з об’єктивними законами загального розвитку.

Отже, система управління – це така організація, вплив якої спрямовано на об’єкт управління з метою трансформації його поточного стану у бажаний відповідно до встановлених кількісних і якісних показників. Вона складається з елементів, об’єднаних спільною метою функціонування [3].

З позиції управління, діяльність підприємства розглядається як система, що охоплює економічні, соціальні, технічні та організаційні взаємопов’язані елементи. Ці елементи формують дві основні підсистеми: керовану (об’єкт управління) та керуючу (суб’єкт управління), кожна з них є окремою системою зі своєю внутрішньою організацією і має всі характерні ознаки системності. Ефективність функціонування керуючої підсистеми залежить від цілей, що ставляться перед усією системою – як керуючою, так і керованою.

Основними критеріями оцінки ефективності суб’єкта управління є:

- рівень впливу керуючої підсистеми на об’єкт управління та її внесок у досягнення стратегічних цілей його розвитку;
- результативність функціонування самого об’єкта управління;
- створення передумов для його успішного розвитку в майбутньому завдяки діям суб’єкта управління [4, с. 100].

У зв’язку з цим доцільно переглядати структуру системи управління таким чином, щоб управлінська діяльність максимально сприяла підвищенню ефективності, якості та цілеспрямованості роботи об’єкта управління, а отже – й усієї системи загалом.

Ефективність управління, насамперед, визначається правильністю організації керуючої підсистеми. Взаємозв’язок між цілями, ресурсами, кадрами та результатами виробничої діяльності у системі управління організацією дозволяє керуючій підсистемі відстежувати результати функціонування керованої підсистеми (за наявності зворотного зв’язку), порівнювати їх із поставленими цілями та активно впливати на керований об’єкт.

Таким чином, для оцінки ефективності організації системи управління необхідно розглядати складові саме керуючої системи, адже вона безпосередньо впливає на результативність усієї системи управління [2].

Література:

1. Маковецька І.М., Диченко А.С., Валенок А.М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45). С. 62–67. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010808>. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2964/2859> (дата звернення: 15.05.2025).

2. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.52>. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 15.05.2025).

3. Стоян К.С., Бихало К.Ю. Складові системи управління підприємством. *Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпропетровськ, 24–25 квітня 2014 р.) у 6 т. Дніпропетровськ : Біла К.О., 2014. С. 115–116. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/EIM_2014_tom4.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

4. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (дата звернення: 15.05.2020).

Volodymyr Panchenko
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
at the Department of Economics and International Economic Relations
Mariupol State University

Kyrylo Oliinyk
Postgraduate Student
at the Department of Economics and International Economic Relations
Mariupol State University

Панченко В.Г.
доктор економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Маріупольського державного університету
Олійник К.Д.
аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Маріупольського державного університету

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-25>

**PROSPECTS FOR TRANSFORMING
THE INTERNATIONAL DIVISION
OF LABOR IN THE CONTEXT OF THE FORMATION
OF THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES FOR INEQUALITY**

**ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МІЖНАРОДНОГО ПОДІЛУ ПРАЦІ
В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ:
ВИКЛИКИ ДЛЯ НЕРІВНОСТІ**

The growing technological gap between countries is due not only to the classical innovative development of individual entities of the global economy, but also to the extensive introduction of artificial intelligence systems and technologies into the economy and life of society. At the same time, the rate of technological progress remains higher than the growth in productivity, which is partly explained by high costs, especially at the initial stage, for a country to implement new technologies. Although the costs of the digital transition period will be offset by the aggregate benefits of using AI, the fragmentation of the global economy and the slowdown in economic growth pose new challenges for digital development on a global scale. Changes in global industrial production lead to increased income inequality in developed and developing countries. Changes in the shares of factor income within the GVC in global industry at the turn of the century brought more profit to capital owners in all groups of countries [1]. This is confirmed by studies of how added value is distributed through capital and labor (divided into high- and low-skilled),

represented by the «smiling curve». The relative increase in the share of income from employing less skilled workers is due to the increase in employment in assembly plants (the quantity effect), rather than to the increase in the relative income in the form of wages of these workers compared with highly skilled workers and capital owners (the price effect).

Trade in the context of hyperglobalization has increased the polarization of incomes among countries and led to an uneven distribution of wealth not only in developed countries but also in developing countries, and inequality within groups of countries is now increasing. In the context of digital transformation, developing countries will continue to lag behind developed countries, since the digital infrastructure in this group of countries has not yet been established, investment opportunities are limited, and wages are low, which does not increase incentives for labor automation. The more the use of AI will positively affect GDP growth, the more uneven the distribution of income will be [2]. Social inequality will increase in terms of the gap between the income of unskilled and skilled labor. This contradicts the conclusions of neoclassical theory, which shows that the accumulation of traditional capital leads to an increase in demand for labor. The real sector of the world economy is increasingly detached from the financial sector, and the volume of speculative transactions based on the use of derivative financial instruments has tended to increase in recent years. In the context of countries increasingly using mutual protectionist measures, the external debt of many entities in the global economy is growing, and financial markets are becoming increasingly unstable, imbalances and contradictions in the global economy are becoming increasingly aggravated. In the context of the development of the digital economy, an important role is played by reassessing the role of traditional factors of production. The underlying factor of economic growth should be an increase in labor productivity.

The modern international division of labor is predominantly structured within global value chains (GVCs). Today, much more significant than the type and nature of the exported goods is the governance in GVCs, when many leading firms operating in global production networks stimulate oligopoly. They do not seek to involve new firms in GVCs, thereby not stimulating wage growth and improving labor standards. The introduction of AI technologies will mean a partial loss of incentives for transnational corporations to open their divisions in developing countries, citing the low cost of production factors (mainly labor) in these countries [3]. Despite the fact that in the context of AI development, income inequality between countries will increase, given the growth of the digital economy and technological development in leading countries, the use of low-skilled and low-paid workers from abroad will become less and less justified. In this regard, the main challenge from the development of AI markets is the growth of unemployment in developing countries (they will not be able to quickly adapt specializations and the growth of demand for new types of work to such changes). Modern AI technologies are much more complex than previous industrial technologies; it is more

difficult for developing countries to copy them, and it is much more difficult to reduce the gap with developed countries in the services sector, which today accounts for the majority of added value created in the world. It seems important not only and not so much to involve new high-tech goods in the global trade turnover: much more fundamental, as rightly noted in modern studies, is the formation of a new world market – the market of artificial intelligence systems and technologies, the most important factors of which have become the intensive development of the market of information and communication services and nanomaterials, the widespread distribution of the Internet.

Digital transformation is affecting an increasing number of industries, changing traditional international trade in goods and services and creating a new, digital trade. Digital globalization – the «second Unbundling» – is developing on the basis of a new, unprecedented technological revolution [4]. The main manifestations of the digital transformation of international trade are: large-scale development of e-commerce, in which B2B deliveries account for a large share; intensive development of foreign trade in information and communication services; development of digital e-commerce platforms. Under the influence of new technologies, communication costs have decreased, so the degree of vertical integration of companies has decreased, which has led to the transfer of various functions of companies to external contractors. The differentiation between expectations and results from participation in GVC is a partial reflection of the fact that the interests of international companies do not necessarily coincide with the interests of the host countries. Therefore, developing countries often occupied a place in GVC at the low levels of the so-called «smiling curve», i.e. they were involved in the production of goods (they were «assembly shops»), without being involved in research and development, marketing, sales (those areas of GVC that are characterized by the highest share of created added value). Digitalization is often understood as a change in production processes within GVC, namely, it is assumed that the importance of intangible assets (assets related to research and development, branding, databases, data, embodying these intangible assets that relate to the provision of services) in GVC increases. This means that in the digital economy, services are increasingly penetrating the goods sector, blurring the boundaries between goods and services in the production process. The economic benefits of owning data in terms of converting it into a profitable asset increase as the volume of this data grows.

In the «pre-production» segment, digital technologies make product design more flexible and cost-effective. Digital design modeling reduces the amount of labor required to create new products (in particular, the expertise required to design products). Under the influence of ICTs related to the «Internet of Things», cloud computing, and big data analytics, the post-production segment is becoming more significant. These ICTs help reduce management costs, increase the efficiency of production schedules, logistics, inventory management, and equipment maintenance. Digital infrastructure, becoming

increasingly intangible (e.g., through cloud computing), is also becoming cheaper, even for companies in developing countries. This circumstance, which applies equally to foreign and domestic markets, dramatically increases the number of interactions between companies and customers, which further personalizes advertising and sales, which are developing outside traditional marketing and thereby help reduce marketing costs and increase the effectiveness of advertising expenditures.

Effective implementation of digitalization is expedient from the point of view of reducing the costs of individual entities, but not from the point of view of social costs. In the context of the digital economy, a new specialization of countries in the international division of labor is gradually beginning to form. The USA is developing the «Internet of Things», China is specializing in the export of digital technologies, Singapore is developing digital technologies in the field of finance. Only a few countries have a digital specialization, while most entities in the global economy do not produce any new digital technologies at all. The sectoral structure of the economies of countries should also be taken into account, since the greatest increase in profits based on the use of AI technologies is expected in the fields of healthcare, financial services and retail. Therefore, the benefits of increased productivity based on the use of AI will be more likely to be enjoyed by those countries where these sectors predominate. Although digital transformation has significantly reduced the costs of participating in international trade, facilitated the coordination of global value chains, and stimulated the cross-border diffusion of technologies and innovations, geopolitical pressures may significantly reduce the number of enterprises (both industrial and service) that participate in cross-border e-commerce. This will increase the differentiation between countries in the degree of their involvement in international digital trade and the digital international division of labor.

References:

1. Panchenko V. G., Pinchuk Y. V. (2024) Current trends in the regulation of international trade in the conditions of excessive conflict of geoeconomic interests. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no. 27, pp. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-5-14>.

2. Reznikova N., Panchenko V., Karp V., Grod M., Stakhurska S. (2024) The Relationship between the Green and Digital Economy in the Concept of Sustainable Development. *Economic Affairs*, vol. 69, Special Issue, pp. 389–399. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41>.

3. Panchenko V. H., Reznikova N. V., Ptashchenko O. V., Ivashchenko O. A. (2024) Tsyfrovi transformatsii mizhnarodnoho rynku pratsi v umovakh platformizatsii zainiatosti [Digital transformations of the international labor market in the context of employment platformization]. *Efektyvna ekonomika*, no. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.8>

4. Baldwin R. (2016) ICT and Globalization's Second Unbundling. *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press, pp. 79–110. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv24w655w.7>.

Olena Perepeliukova
*Doctor of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of International Economic Relations
and Business Security
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Перепелюкова О.В.
*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-26>

**PROSPECTS OF UKRAINE'S INTEGRATION
INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA:
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES
FOR THE NATIONAL ECONOMY**

**ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ
ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ:
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ
ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Інтеграційні процеси України до європейського економічного простору є важливим етап розвитку держави, особливо в період повоєнного відновлення, який характеризується необхідністю модернізації економіки. Такі інтеграційні процеси передбачають не лише економічні вигоди, але й значні структурні трансформації які сприятимуть підвищенню добробуту населення та забезпечать сталий розвиток країни. Починаючи з 2022 року, коли Україна отримала статут кандидата на вступ до ЄС, перед державою відкрилися нові можливості в економічному та політичному поприщі, проте потребує значних зусиль в напрямку адаптації до європейських норм та стандартів [1].

Перш за все, така інтеграція повинні відбуватися на рівні нормативно-правового забезпечення, що включає реформи в судовій системі, боротьбі з корупцією, соціальних гарантій. Не зважаючи на відмінність у вимогах до товарів та послуг, відкриття європейського ринку для українських товарів може спричинити посилення конкуренції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, що негативно позначиться на менш конкурентоспроможних компаніях. Налагодження ефективної інтеграції потребує розвитку сучасної інфраструктури, що на сьогодні в умовах несприятливої безпекової ситуації в Україні є складним завданням. Через значну руйнацію інфраструктурних об'єктів та логістичних шляхів,

ускладняється процес зовнішньоекономічної торгівлі різними ланцюгами постачання. Враховуючи різницю трудового законодавства, відповідність соціальних гарантій європейським нормам, потребує значних змін та часу для введення їх в дію [2].

Складним аспектом є формування політичної стабільності в суспільстві та ефективного державного управління. Для України є важливим формування ефективної та спроможної системи публічної влади, яка відповідає стандартам прозорості, відкритості та підзвітності.

Не зважаючи на значні виклики в напрямку інтеграції України до європейського простору, такі процеси відкривають значні можливості для держави, які здатні суттєво трансформувати національну економіку. Європейський вектор розвитку не лише сприятиме модернізації економіки але й формує передумови для стратегічного економічного зростання. До основних можливостей інтеграції України в європейський економічний простір можна віднести:

- доступ до єдиного європейського ринку, що для вітчизняних підприємств значно розширює коло споживачів та збільшує можливість експорту товарів та послуг з мінімальними бар'єрами. Доступ до таких ринків стимулює розвиток експортно орієнтованих галузей економіки, що сприятиме збільшенню ВВП та валютних надходжень в країну, що особливо актуально для відновлення економіки;

- залучення прямих іноземних інвестицій, оскільки членство в європейському економічному просторі позитивно вплине на імідж та довіру до України. Залучення таких інвестицій сприятиме розвитку промисловості, сільського господарства, інновацій в енергетичний сектор, формуванню нових логістичних ланцюгів постачання;

- євроінтеграційні процеси сприяють інноваційному розвитку технологій та знань за рахунок трансферу технологій, участі в європейських дослідницьких програмах, посилення конкуренції, що є стимулом модернізації виробничі процеси на вітчизняних підприємствах;

- необхідність впровадження реформ в сфері державного управління та судової системи, позитивно вплине на бізнес-клімат держави, зменшенню рівня корупції, що сприятиме залученню інвестицій в економіку та посилить конкурентоздатність держави на світовому ринку;

- розвиток економіки, інноваційно-інвестиційної спроможності позитивно вплине на розвиток малого та середнього бізнесу, що є підґрунтям повоєнного відновлення економіки України;

- економічний розвиток та забезпечення соціальних гарантій в рамках європейської інтеграції підвищить якість життя населення, сприятиме стимулюванню розвитку освіти та науки, підвищить демографічну ситуацію в державі, що гостро постає для України в умовах військової агресії.

Загалом означені можливості в перспективі можуть позитивно вплинути на загальний соціально-економічний розвиток держави,

сприяти формуванню нової економіки, яка відбудеться на засадах Індустрії 4.0 та 5.0., що відповідає принципам екологічності, енергоефективності та раціональному використанню ресурсної бази [3]. Географічне та кліматичне положення України є привабливим, що дозволяє розвивати промисловість, сільське господарство, сферу туризму та рекреації. Проте, не зважаючи на такі сильні сторони, на сьогодні держава перебуває в стані економічної, соціально-демографічної та політичної кризи, що позначається на всіх сферах суспільного життя.

Нестабільність безпекової та економічної ситуації впливає на інноваційно-інвестиційний потенціал держави, що знижує адаптивну спроможність підприємств та бізнесу до нових викликів з боку міжнародного товариства. Утримання своїх конкурентних позицій на міжнародній арені, в таких умовах, для більшості підприємств є надскладним завданням. Такі тенденції потребують участі держави в створенні сприятливих умов для розвитку та функціонування підприємств, які полягають у пільговому кредитуванні, податкових пільгах, розширенні державного замовлення, сприяння участі в міжнародних програмах та проектах, що дозволить вітчизняному бізнесу просуватися в міжнародному економічному просторі.

Література:

1. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. *Національна безпека і оборона*. 2022. № 1–2. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187188_2022_ukr_full.pdf?utm_source=chatgpt.com
2. Разом сильніші: Сучасні та майбутні виклики на шляху інтеграції України до ЄС. Центр Економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/stronger_together_accession_eu/
3. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) : / за заг. ред. Л.Г. Комахи, М.С. Орлів, Ю.Г. Рубана. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2024. 112 с.

Oleksandr Potii
*Ph. D. in Management, Associate Professor
at the Department of Economic Cybernetics
and Management of Economic Security
Kharkiv National University of Radio Electronics*

Потій О.О.
*доктор філософії з менеджменту,
доцент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою
Харківського національного університету радіоелектроніки*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-27>

DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC EDUCATION: CHALLENGES, MODELS, AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

У сучасному суспільстві, що перебуває на етапі цифрової революції, економічна освіта повинна відповідати новим викликам і трендам. Проблема полягає не лише у впровадженні цифрових інструментів у навчальний процес, а у формуванні абсолютно нової парадигми мислення економіста – як аналітика, стратега, учасника трансформаційних процесів. Особливої актуальності це набуває в Україні, яка перебуває у стані воєнного конфлікту, і де цифровізація стала не лише модернізаційним проектом, а й питанням національної безпеки [9, с. 1].

Цифровізація економіки суттєво змінює її зміст, структуру і логіку функціонування. Згідно з дослідженнями ОЕСД, понад 90% усіх професій вже зазнали змін внаслідок цифрових технологій [3, с. 2]. Змінюється також роль економіста – від «оператора формул» до «конструктора рішень» на основі великих даних, цифрових моделей і симуляцій [2, с. 5–6].

В основі сучасної економічної освіти має бути системне мислення, здатність до міждисциплінарного аналізу, орієнтація на майбутнє. Інформація, дані, аналітика – нові виробничі сили цифрової економіки [4, с. 10–11]. У зв'язку з цим необхідно змінити фокус освітнього процесу від механістичного засвоєння знань до опанування інструментів моделювання, цифрової логіки, візуалізації економічної інформації та роботи з відкритими даними [6, с. 7].

Формування моделі цифрової економічної освіти базується на синтезі міждисциплінарних підходів – економіки знань, цифрової педагогіки,

кіберсоціології та інституціоналізму. Основу концептуального каркасу становлять такі наукові положення:

– Теорія цифрової трансформації (Muro, Brookings, 2017) передбачає зміну логіки створення вартості [5, с. 3–4].

– Концепція «економіки знань» (OECD) доводить, що освіта є базовим інституціональним чинником формування цифрових компетентностей [3, с. 4–6].

– Теорія інформаційних асиметрій (Stiglitz) актуалізує потребу в підготовці економістів, здатних оцінювати та усувати ризики цифрових ринків [2, с. 5].

– Концепція інтегрованого навчання (blended learning) формує підхід до структурування змішаних форматів – синхронних і асинхронних, реальних і віртуальних освітніх траєкторій [1, с. 17].

– Теорія відкритої науки та відкритих даних (FAIR – Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) обґрунтовує залучення здобувачів до обробки великих обсягів відкритої соціально-економічної інформації [6, с. 3–4].

– Кіберсоціологічний підхід пояснює, як цифрові середовища змінюють поведінкову логіку, прийняття рішень і виклики економічної безпеки [4, с. 13].

– Інституціональна економіка (North, Williamson) підтверджує роль освітніх інститутів у формуванні нових правил економічної поведінки та взаємодії у цифровому просторі [2, с. 8].

Таким чином, створення цифрової моделі економічної освіти спирається не лише на практичні потреби, а й має глибоке теоретичне підґрунтя, що інтегрує сучасні концепції функціонування економіки, цифрового суспільства та освітніх систем [1, с. 15–19]. Це забезпечує як наукову новизну, так і прикладну цінність запропонованого підходу.

Методологічна база цифрової трансформації освіти охоплює три виміри: змістовий, організаційний і технологічний. У змістовому – йдеться про оновлення економічної теорії в контексті цифрової трансформації (цифрова інфраструктура, мережеві ефекти, поведінкова економіка в умовах Big Data) [3, с. 7; 4, с. 11–12]. Організаційний вимір стосується структури навчального процесу, зокрема – впровадження дуальної моделі, модульного навчання, систем зворотного зв'язку [1, с. 16; 6, с. 5]. Технологічний вимір пов'язаний із впровадженням LMS, автоматизованих систем, електронних платформ навчання [6, с. 6].

Особлива увага приділяється питанням цифрової етики, безпеки економічної інформації, захисту персональних даних у навчальному середовищі. Це тісно пов'язано із зростанням важливості цифрової економічної безпеки у всіх секторах [4, с. 12–13]. Крім того, формуються «м'які» цифрові навички – digital literacy, візуалізація, адаптивне програмування, самонавчання, що відповідає вимогам сучасного ринку праці [5, с. 4].

В умовах ІТ-університету економічна освіта набуває нової якості. Інфраструктура ХНУРЕ дозволяє реалізувати принцип «цифрової реальності» навчання – доступ до віртуальних лабораторій, платформ на зразок Moodle, Microsoft Azure, GitHub, аналітичних панелей Power BI, хмарних ERP-рішень тощо [10, с. 2–3]. Студенти кафедри ЕК працюють з реальними базами даних, проєктують аналітичні панелі, моделюють динаміку фінансових і соціальних процесів засобами Python, R, Excel PowerQuery [10, с. 3].

Міждисциплінарність реалізується через співпрацю з кафедрами програмної інженерії, штучного інтелекту, комп'ютерних наук. Це дозволяє створювати курси, які одночасно навчають економічного аналізу та цифрового інструментарію, а також розширюють можливості викладання через залучення ІТ-фахівців [10, с. 3–4].

Навчальні дисципліни кафедри розширені цифровими блоками. Наприклад:

- курс «Економіка підприємств» містить модуль з аналізу фінансової звітності в Power BI [10, с. 4];
- курс «Маркетинг» реалізується з акцентом на аналітику споживацької поведінки у соцмережах [10, с. 4];
- дисципліна «Інвестування» включає кейси з моделювання ризику за допомогою Excel Solver та Python [10, с. 4];
- «Економічна безпека» викладається з акцентом на кіберзагрози й цифрову ідентичність [10, с. 4–5].

Особливе місце посідає підготовка індивідуальних освітніх траєкторій студентів через доступ до онлайн-курсів на платформах Coursera, edX, Prometheus, що є частиною європейської стратегії відкритої освіти [6, с. 7].

Кафедра активно залучена до міжнародних і національних програм. Наприклад, реалізовано Erasmus+ проєкти з Францією (ENSIL-ENSCI), Франкофонським агентством, розвивається напрям цифрової регуляторної політики, підтриманий грантами НФДУ [10, с. 5; 9, с. 2]. Особлива увага приділяється тематиці сталого розвитку, цифрових трансформацій громад, безпеки соціально-економічних систем – відповідно до державної політики у сфері науки і техніки [7, с. 1–2; 8, с. 1].

Саме ці напрями лягають в основу студентських досліджень, бакалаврських та магістерських кваліфікаційних робіт, міжкафедральних воркшопів [10, с. 5–6]. Студенти кафедри щороку здобувають перемоги на міжнародних конкурсах із цифрової економіки, фінансового моделювання, розробляють власні стартапи в сфері маркетингу, логістики, розподілених фінансів [10, с. 6]. Деякі проєкти реалізуються у співпраці з бізнесом, муніципалітетами, міжнародними організаціями (наприклад, UNDP, GIZ) [10, с. 6].

Модель економічної освіти в ІТ-університеті має трансформуватися у напрямі створення цифрової економічної лабораторії – середовища, де

студент стає активним учасником, дослідником, аналітиком. ХНУРЕ демонструє здатність бути не лише освітньою, а й науковою платформою для генерації нових економічних рішень [10, с. 7]. Цифрова трансформація є водночас викликом і шансом – і саме системна відповідь на нього забезпечить формування нового покоління економістів для цифрової економіки України [4, с. 14].

Література:

1. Ткаченко Т.О. Інноваційні підходи до підготовки економістів в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 45. С. 15–19.
2. Degryse C. Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. TUI, 2016.
3. OECD. Skills for a Digital World: Report. OECD Publishing, 2020.
4. Колупаєва І.В. Цифровізація та регуляторна політика в контексті сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2022. №7.
5. Muro M., Liu S., Whiton J. Digitalization and the American workforce. Brookings Institution, 2017.
6. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels, 2021.
7. Постанова КМУ №476 від 30.04.2024 «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки в Україні».
8. Перелік пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок до завершення воєнного стану. 2025.
9. Умови конкурсу НФДУ «Передова наука в Україні 2026–2028».
10. Специфіка кафедри економічної кібернетики ХНУРЕ. Внутрішній документ, 2025.

Svitlana Radziyevska
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Doctoral Student at the Department of International Economic Relations,
Business and Tourism
State Non-Commercial Company «State University «Kyiv Aviation Institute»*

Радзієвська С.О.
*доктор економічних наук, доцент,
докторантка кафедри міжнародних економічних відносин,
бізнесу та туризму
Державного некомерційного підприємства
«Державний університет «Київський авіаційний інститут»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-28>

ASEAN AS THE ENGINE OF REGIONAL INTEGRATION IN ASIA

АСЕАН ЯК ДВИГУН РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В АЗІЇ

На початку XXI ст. центр глобального розвитку перемістився в Азійсько-Тихоокеанський регіон, чому сприяли успіхи Японії, Китаю, Індії та нових індустріальних країн, що сформували низку регіональних об'єднань у XX столітті. Провідним і системоутворюючим серед утворених торговельних блоків є АСЕАН [4, с. 79].

Нагадаємо, що Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН, *The Association of Southeast Asian Nations – ASEAN*) – регіональна міжурядова організація держав, розташованих у Південно-Східній Азії (ПСА). АСЕАН створено 8 серпня 1967 року в м. Бангкоку (Таїланд) підписанням Бангкокської декларації. Держави-засновниці – Індонезія, Малайзія, Сінгапур, Таїланд, Філіппіни, до яких пізніше приєдналися Бруней-Даруссалам (1984), В'єтнам (1995), Лаос і М'янма (1997), Камбоджа (1999).

Як слушно відзначає Г.Р. Щербак, АСЕАН – це унікальна за своєю природою міжнародна організація, яка за тривалий період свого становлення та розвитку набула особливого значення у торговельно-економічній, соціально-культурній та безпековій сфері регіону ПСА. Специфікою регіону є те, що країни ПСА в період “холодної війни” мали позаблоковий статус у конфронтації між Організацією Північно-атлантичного договору (НАТО) та Організацією Варшавського договору (ОВД), а також увійшли до тогочасної альтернативи цим двом блокам – Руху неприєднання, до якого входили переважно колишні колоніальні країни. Ця «позаблоковість» і нейтральність країн, що згодом створять АСЕАН, і визначила статус регіону як однієї із буферних зон між великими державами [8, с. 54]. Формування АСЕАН було викликано

необхідністю військово-політичної стабілізації у регіоні. Саме політичний чинник сприяв надалі інтеграційній взаємодії в економічній сфері. Економічне зростання у східноазійських країнах відбувалося під впливом зовнішніх чинників – кредитів та допомоги з боку розвинених країн, при орієнтації економіки на зовнішні ринки. Однак згодом з «експортного приросту США» регіон став перетворюватися на цілком самостійний ринок, який зараз характеризується досить високою часткою внутрішнього попиту [6, с. 39]. Після кризових 1997–1998 рр. країни АСЕАН, які постраждали найбільше, дійшли висновку: без співробітництва з трьома найбільшими економіками регіону – Китаєм, Японією і Південною Кореєю, вони не зможуть відновити динаміку економічного зростання і політичної стабільності на рівні регіону і кожної окремо взятої країни. Реалізацію цього проекту було оформлено як у схемі «АСЕАН+3», так і у двосторонніх відносинах [3, с. 183].

Відомий вітчизняний учений С.О. Шергін підкреслює, що регіоналізм у Східній Азії виник як засіб утвердження національного суверенітету колишніх несуб'єктних державах. Якщо європейська інтеграція орієнтувалась на розмивання державних кордонів, то азійська – на їх зміцнення і взаємне примирення, з тим щоб виключити в майбутньому суперечки, що здатні ослабити можливості місцевих країн в глобальному масштабі. Іншими словами, країни Європи збудували ЄС, а держави Східної Азії тільки в 2003 р. оголосили про намір створити економічне співтовариство до 2020 року [7, с. 124]. С.О. Шергін пояснює, що після тривалої боротьби за незалежність будь-яка ідея щодо обмеження чи делегування навіть деякою мірою державного суверенітету наднаціональним структурам сприймається суспільною думкою АСЕАН як реставрація колоніалізму [7].

Східноазійський регіоналізм передбачає інституціонально організований спротив країн-учасниць економічному тиску з боку розвинених держав. За допомогою єдиного інтеграційного механізму країни Східної Азії можуть у принципі добитись послаблення потоку товарів з країн Заходу на свої ринки, врегулювання протекціоністських тенденцій тощо [7, с. 125]. У такому контексті на особливу увагу заслуговує праця М.М. Комарницького, який пропонує аналіз еволюції відносин між АСЕАН та ЄС за останні 40 років, визначає мотиви та інтереси цих організацій у політичній, безпековій та економічній сферах. Так, український дослідник доходить висновку, що упродовж 1970–1980-х років країни, що розвивалися і входили на той момент до АСЕАН, ставили собі за мету отримати допомогу від ЄС і доступ до європейських ринків через ЗВТ. Європа отримала можливість диверсифікувати свої експортні ринки, конкуруючи між собою за іноземні інвестиції. Відносини базувалися на допомозі у сфері торгівлі та розвитку, проте жодним чином не були побудовані на політичній співпраці. Труднощі у відносинах розпочалися у 1990-х роках одразу

після закінчення “холодної війни”. Поразка Радянського Союзу відкрила шлях до кампанії із захисту прав людини, демократії, верховенства права, спрямованих на авторитарні режими, які Захід підтримував під час “холодної війни”, у тім числі й щодо країн-членів АСЕАН. Проте 90-ті роки стали періодом, коли економіки країн-членів АСЕАН розвивалися завдяки іноземним інвестиціям і торгівлі аж до фінансової кризи 1997 року, яка дала змогу стати рівноправними партнерами Заходу і кинути йому виклик через ідеологію азійських цінностей [1, с. 65].

Як засвідчують результати нашого попереднього дослідження та здійснені розрахунки, країни Азії й АТР продовжують зміцнювати позиції у сучасній світовій економіці [5]. Важливо звернути увагу, що з тріади – Європи, Північної Америки та АТР, які представлені відповідно такими регіональними інтеграційними об’єднаннями як ЄС, ЮСМКА й АСЕАН – лише азійським країнам вдалося вийти на новий рівень економічної співпраці, підписавши Угоду про створення Регіонального всеохоплюючого економічного партнерства (РВЕП, The Regional Comprehensive Economic Partnership – RCEP), яку було ратифіковано всіма 15 державами (країни АСЕАН + Австралія, Китай, Японія, Республіка Корея, Нова Зеландія) у 2023 році. Необхідно наголосити, що РВЕП є ініціативою АСЕАН і просувається КНР. Так, протягом 2015–2023 рр., згідно з даними ЮНКТАД, перше місце за номінальним сукупним ВВП серед регіональних інтеграційних об’єднань у сучасній світовій економіці посідає ЮСМКА, частка регіонального номінального ВВП якого збільшилася з 27,62% до 29,77%; питома вага регіонального ВВП ЄС впала з 21,49% до 17,51%; частка ВВП АСЕАН зросла з 3,28% до 3,59%. У 2023 р. серед регіональних об’єднань за обсягом виробленого номінального ВВП у світовій економіці інтеграційний блок РВЕП, створений на основі АСЕАН за активної участі КНР, зайняв друге місце (28,07% світового ВВП), ЄС – третє [5].

Українська експертка Ірина Коссе наголошує, що торговельно-економічні відносини між Україною та АСЕАН залишаються недостатньо розвиненими, попри наявний потенціал. Основними торговельними партнерами України серед країн АСЕАН є Сінгапур, Індонезія, Малайзія, В’єтнам та Таїланд. Україна експортує до країн АСЕАН переважно зернові культури, олію, чорні метали та продукцію машинобудування, тоді як імпортує електроніку, текстиль, гуму та пальмову олію. Обсяги прямих іноземних інвестицій між Україною та АСЕАН залишаються відносно низькими: за 2015–2023 рр. країни АСЕАН інвестували в Україну лише 174 млн дол. США, що становить 1% від усіх ПІІ за цей період. Існують значні перспективи для розширення співпраці, особливо в аграрному секторі, ІТ-індустрії, освітній сфері, відновлюваній енергетиці та туризмі. Успішними прикладами співробітництва є діяльність українських ІТ-компаній в регіоні, спільні проєкти у машинобудуванні та фармацевтичній галузі [2, с. 1]. Для посилення

економічної співпраці рекомендується розглянути можливість укладання преференційних торговельних угод, створення спільних торговельних платформ, розвиток освітніх та наукових обмінів, відкриття торгових представництв України в ключових країнах АСЕАН та активізацію участі в міжнародних форумах і самітах. Особливу увагу варто приділити адаптації українських товарів та послуг до специфічних потреб ринків АСЕАН та розвитку прямих контактів між бізнес-спільнотами обох сторін [2, с. 1].

Література:

1. Комарницький М.М. АСЕАН та Європейський Союз: становлення та еволюція відносин. *Вісник Львівського університету. Серія "Міжнародні відносини"*. 2016. № 38. С. 59–69.
2. Коссе І.В. Україна – АСЕАН: економічний вимір відносин. Аналітична робота. Київ : Рада зовнішньої політики "Українська призма", Міжнародний Фонд "Відродження", 2024. 30 с.
3. Курнишова Ю.В. Фактор суперництва в інтеграційних процесах Азії. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 1 (2). С. 181–186.
4. Радзівська С.О. АСЕАН як приклад успішного ринкового регулювання міжнародного науково-технічного співробітництва. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: зб. пр. XIV Всеукраїнської наук.-практ. конф., 15–16 березня 2018 року, м. Київ / КПІ ім. Ігоря Сікорського, ФММ, КМЕ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. С. 79.
5. Радзівська С.О. Регіоналізація і глобалізація: взаємозв'язки та перспективи безконфронтаційного розвитку: монографія. Держ. ун-т інфраструктури та технологій. Київ, 2018. 375 с.
6. Чернишова Л.О. Політико-економічна інтеграція та роль АСЕАН у формуванні безпекової архітектури в Азії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 2(35). С. 39-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-6>
7. Шергін С.О. Східноазійська інтеграція та регіональна безпека. *Проблеми всесвітньої історії*. 2024. № 2 (26). С. 123–136. DOI: <http://doi.org/10.46869/2707-6776-2024-26-7>
8. Щербак Г. Р. Інтеграційна модель АСЕАН. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 5. С. 52–65. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(124\)05](https://doi.org/10.31617/3.2022(124)05)

Nataliia Reznikova

*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Professor at the Department of World Economy
and International Economic Relations
Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Myhailo Grod

*Postgraduate Student
Educational and Scientific Institute of International Relations
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Резнікова Н.В.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри світового господарства
і міжнародних економічних відносин
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Грод М.І.

*аспірант
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-29>

**POLITECONOMY OF DEGLOBALIZATION:
ECONOMIC PROJECTIONS OF THE FRAGMENTATION
OF THE GLOBAL ECONOMY**

**ПОЛІТЕКОНОМІЯ ДЕГЛОБАЛІЗАЦІЇ:
ЕКОНОМІЧНІ ПРОЄКЦІЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ
ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Contemporary geopolitical fragmentation is determined primarily by ideologically charged political considerations and will rely on a broader and more differentiated composition of opposing blocs. The dynamic and unstable nature of geoeconomic equilibrium may be accompanied by new waves of confrontation, which makes it difficult to identify individual opposing blocs, within which conflicts may also exist between some participants. The dynamism of political change will significantly complicate the establishment of close economic ties or integration unions. Deglobalization as a side effect of geopolitical confrontation can be characterized as a process of decreasing interdependence and integration between states and economies of the world. In this context, it can be argued that deglobalization is manifested,

among other things, in the intensification of conflicts and imbalances related to trade, in a decrease in the share of imports in the national gross product and often in an increase in unemployment in individual countries [1, p. 9]. Deglobalization is an uneven process, and while such processes are clearly visible in the area of international trade (sanctions, trade wars), in the financial sphere, for example, deglobalization processes are less obvious. Developing countries and countries with emerging markets are the ones that suffer most from the redistribution of foreign direct investment flows, since their share in the inflow of FDI is decreasing, and these countries are the ones that especially need foreign technologies, which come with investments mainly from developed countries.

One of the striking manifestations of geopolitical fragmentation in trade is the policy of reshoring and friendshoring, which implies that instead of considerations of economic efficiency and market signals, the principles prescribed by politicians come to the fore [2, p. 63]. At the same time, the beginning of the trade war between the US and the EU is destroying these new forms of organizing international economic relations. One of the reasons for the confrontation is the announced policy of reindustrialization aimed at reviving industry and the race for technological primacy in digital technologies. This is fraught with the weakening of investment ties and the disintegration of transnational production networks, within which a significant part of international trade turnover is carried out. While technological and digital competition accelerates scientific and technological progress and encourages improvements in the organization of production, technological and digital rivalry in the context of fragmentation of the system of international economic relations increases specific costs, intensifies the technological split, leads to unnecessary waste of resources and increased environmental risks, and stimulates a new round of struggle for resources necessary for the implementation of the green and digital global agenda. As for the economic conflict between the US and China, the central problem is the trade deficit, to cover which the US is forced to regularly increase the size of the national debt by selling its treasury securities to China. In addition, there is a continuous increase in the dependence of American manufacturers on global supply chains involving Chinese companies. The problem of the debt burden for the American economy is coming to the fore.

The reconfiguration of the opposing blocs will cause major changes in group supply and demand and corresponding price changes. As a result of the restructuring of the existing global value chains, some countries will benefit from investments in high-tech production. At the same time, the growing digital divide between countries risks undermining the foundations of sustainable development and safe digitalization. The implementation of the green and digital transitions declared by many countries will be called into question due to the forced reconfiguration of green and digital value chains [3].

Large economies with high trade tariffs always benefit more from trade agreements than small countries, and the latter are in any case at a disadvantage, regardless of whether they enter into agreements or not. The domino theory explains this as follows: because small countries can benefit by joining the strategic initiatives of large countries within the framework of trade agreements, participation in regional agreements becomes attractive for them due to the fear of losing out by being outside the agreement [4]. As a result, in the context of slowing globalization, it is precisely small countries that in most cases prefer not to conduct bilateral negotiations with giant countries, but to join regional blocs, where the platform for work has already been prepared and the rules have been written down.

The reorientation of China's trade and investment flows to Asia in the long term may mean more active "yuanization" of supply chains, especially given the further development of transnational financial infrastructure involving Chinese banks and high-tech companies. The promotion of the digital yuan as a reserve currency in the long term may significantly weaken the peg of China's foreign trade to the US dollar and settlements via SWIFT. Thus, fragmentation in trade will affect the fragmentation of the international monetary and financial system. This actualizes the issue of monetary and financial sovereignty as a component of economic sovereignty. This means that the problem of expanding countries' access to international liquidity will come to the fore. The key to its solution may be the introduction of central bank digital currencies with their subsequent use for international settlements, including through digital multiplatforms.

The world economy, divided into geopolitical blocks, faces two constraints at once: a supply constraint due to more expensive imports and a demand constraint due to a decrease in consumption and real incomes of the population. On the supply side, higher import prices lead to higher marginal costs and an increase in inflation. On the demand side, a decrease in real income leads to a reduction in expenditures, acting as a disinflationary factor. A reduction in trade or a slowdown in its growth leads to an increase in prices in fragmented markets [5]. The increase in the cost of raw materials and energy resources results in an acceleration of price growth for all goods. A factor worsening the well-being of low-income strata of the population is the increase in prices for food and mass consumer goods, which occurs as a result of a general increase in costs and a decrease in supply in the relevant market sectors. As a result, the influence on the demand side may be stronger, and this suggests that trade fragmentation may lead to a decrease in inflation.

The liberalization of intra-bloc trade and its forced growth, as well as the increase in mutual investments, the creation of independent payment systems and new logistics routes, will be accompanied by an increase in protectionist sentiments on a global scale, which will lead to the need to revise the global trade system and the role of the WTO in its regulation. A serious challenge to the system of international law is the concept of replacing the contractual

foundations of interstate relations with a mechanism of a political transaction [6]. This is why, in the conditions of geopolitical fragmentation, countries that can gain benefits in trade and investment due to their flexible foreign economic policy will stand out due to the fact that they will act as “links” between individual opposing blocs. This phenomenon is known as the “logic of arbitrage” effect: the more rigid the artificial barriers between two large and attractive economic spaces, the greater the benefit for the players who can somehow overcome these barriers.

References:

1. Panchenko V. G., Pinchuk Y. V. (2024) Current trends in the regulation of international trade in the conditions of excessive conflict of geoeconomic interests. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, no. 27, pp. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-5-14>.
2. Reznikova N., Tarasenko L. (2024) International economic policy of the USA and China as a factor of geopolitical fragmentation of the global economy. *Investytsii*, no. 9, pp. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.59>
3. Reznikova N., Panchenko V., Karp V., Grod M., Stakhurska S. (2024) The Relationship between the Green and Digital Economy in the Concept of Sustainable Development. *Economic Affairs*, vol. 69, Special Issue, pp. 389–399. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41>.
4. Reznikova N., Medvedieva M., Grydasova G., Matiushyna O. (2024) Modification of economic dependence and achievement of climate neutrality at the crossroad. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 121 p. DOI: <https://doi.org/10.46299/979-8-89504-809-2>
5. Kim H.-M., Li P., Lee Y.R. (2020) Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business. *International Trade, Politics and Development*, vol. 4 (no. 2), pp. 83–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>
6. Reznikova N., Ivashchenko O. (2018) Projections of deglobalization in the contemporary international economic relations in the context of the paradigm of globalism. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, no. 5, pp. 98–106.

Viktoriia Rudenko
*Ph. D., Lecturer at the Department of Enterprise Economics
and Business Organisation
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Руденко В.О.
*доктор філософії,
викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-30>

**INNOVATIVE-DIGITAL VECTOR
OF ECONOMIC MANAGEMENT: INCREASING THE VALUE
OF THE ENTERPRISE IN A VUCA ENVIRONMENT**

**ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВИЙ ВЕКТОР
ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА**

Останні роки бізнес-середовище характеризується підвищеною волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (VUCA). Ці фактори стали новими нормами, змушуючи підприємства переглядати традиційні підходи до створення й утримання вартості. Попри те, що цифрова трансформація та прискорення інноваційних процесів визнаються ключовими шляхами досягнення конкурентних переваг, емпіричні дослідження демонструють обмежену ефективність таких ініціатив. Зокрема, близько 70% проєктів цифрової трансформації не досягають запланованих результатів, що призводить до втрат інвестиційних ресурсів та зниження довіри стейкхолдерів [1].

Сучасний VUCA-контекст створює подвійний виклик для компаній: з одного боку, існує гостра необхідність у швидкому впровадженні цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та хмарні рішення; з іншого – важливо мінімізувати ризики, пов'язані з неоднорідними змінами, що загрожують фінансовій стабільності підприємств. Огляд останніх наукових праць свідчить про те, що VUCA-середовище виступає каталізатором створення комплексних цифрових стратегій, проте системні методи управління цими викликами ще перебувають у процесі формування [1].

Парадигма «створення вартості через інновації» стикається з кількома невирішеними проблемами теоретичного та прикладного характеру:

1. Відсутність інтегрованих моделей, які комплексно враховують стратегічні, операційні та фінансові наслідки цифрових інновацій на капіталізацію підприємств [2; 3].

2. Недостатність емпірично обґрунтованих зв'язків між цифровими інвестиціями та ринковою вартістю компаній.

3. Низький рівень адаптивності управлінських структур до ризиків VUCA-середовища [4].

Світові дослідження розглядають цифрову трансформацію як провідний фактор підвищення вартості компаній. Роботи, що базуються на концепції *dynamic capabilities*, показують статистично значущий позитивний ефект гнучких організаційних практик («*sensing–seizing–reconfiguring*») на фінансові результати та ринкову капіталізацію підприємств [5; 6].

У стратегічному контексті VUCA сучасна наукова література наголошує на важливості інтегрованих моделей управління ризиками та інноваційними портфелями. Дослідження управління проектами в умовах VUCA підкреслюють, що «цифрова гнучкість» досягає ефективності лише за умови адаптивної корпоративної культури та впровадження *agile*-структур [7]. Дослідження McKinsey Technology Council визначає ключові технологічні тренди, серед яких штучний інтелект та цифрові інфраструктури мають найвищий потенціал приросту вартості [8].

Нові економетричні моделі, що включають нематеріальні активи, інноваційні екосистеми та дані, демонструють покращення точності оцінки вартості підприємств на 12–15% порівняно з класичними підходами EVA [9]. Водночас OECD та галузеві звіти свідчать про нестачу емпіричних доказів щодо прямого впливу цифрових інновацій на вартість українських компаній [10; 11].

Українські підприємства, які функціонують в умовах підвищеної геополітичної нестабільності, мають специфічну потребу в адаптованих до умов VUCA-реальності управлінських моделях. Проте національні дослідження переважно сфокусовані на галузевих аспектах, ігноруючи необхідність комплексних рішень.

Таким чином, існує науково-практична проблема розробки інноваційно-цифрових моделей управління економічним розвитком підприємств, які забезпечуватимуть стабільне підвищення вартості в умовах постійних VUCA-змін. Для подолання цієї проблеми пропонується:

– розробити теоретичну основу, що інтегруватиме принципи *dynamic capabilities*, *value-based management* та цифрової зрілості;

– емпірично перевірити вплив цієї моделі на показники *Enterprise Value*;

– сформулювати практичні рекомендації щодо пріоритезації інноваційних інвестицій та підвищення організаційної гнучкості для українських підприємств.

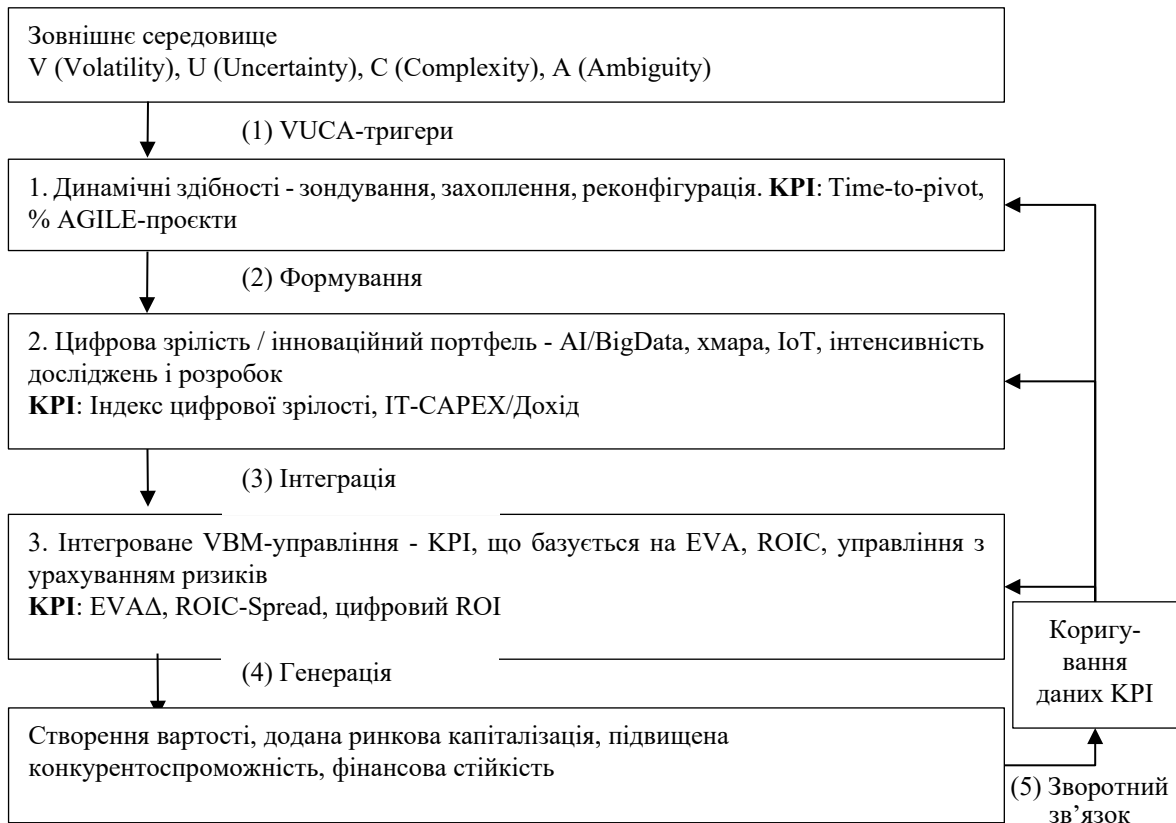


Рис. 1. Інтегрована інноваційно-цифрова модель підвищення вартості підприємства у VUCA-середовищі

Джерело: побудовано автором

Запропонована інтегрована модель (рис. 1) побудована на логічному ланцюгу реагування підприємств на VUCA-тригери (кризові події, геополітичні виклики, пандемії), які спонукають переосмислювати чинну бізнес-модель. Першим етапом реакції є активація динамічних здібностей організації: швидкість виявлення можливостей, прийняття рішень та оперативної реорганізації ресурсів.

Ці здібності трансформуються у цифрову зрілість через таргетовані інвестиції у штучний інтелект, великі дані, хмарні платформи та R&D-проекти. Подальша інтеграція цих технічних ініціатив у систему управління на основі Value-Based Management дозволяє трансформувати цифрові капітальні витрати у фінансові переваги, що вимірюються через EVA та ROIC.

Результатом реалізації цієї моделі є зростання Enterprise Value та посилення конкурентних позицій підприємства. Система зворотного зв'язку, що базується на моніторингу ключових показників ефективності (EVAΔ, Digital ROI, NPS), забезпечує постійну адаптацію та коригування інноваційного портфеля й організаційних практик.

Отже, розробка інтегрованих інноваційно-цифрових моделей, здатних ефективно функціонувати у VUCA-середовищі, є ключовим завданням для

сучасних підприємств. Впровадження таких моделей дозволяє посилити фінансову стійкість, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити зростання Enterprise Value, завдяки синергії динамічних здібностей, цифрової зрілості та ефективного управління вартістю.

Література:

1. Reis J., Melão N. Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. No. 1. P. e12834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>.
2. Han L., Liu F. Does digital transformation influence corporate financial flexibility reserves? A demand-side perspective. *Digital Economy and Sustainable Development*. 2025. Vol. 3. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44265-025-00060-x>.
3. Chi M., Li W., Li Y. J., Zhou M., Huang R. (2025) Unraveling the paradoxical effects of digital transformation on organizational Resilience: The role of customer and supplier concentrations. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 191. P. 115268. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115268>.
4. Zhang M., Chen X., Xie H., Esposito L., Parziale A., Taneja S., Siraj A. Top of tide: Nexus between organization agility, digital capability and top management support in SME digital transformation. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, no. 10. P. e31579. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31579>.
5. Abdurrahman A., Gustomo A., Prasetio E. A. Impact of Dynamic Capabilities on Digital Transformation and Innovation to Improve Banking Performance: A TOE Framework Study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. P. 100215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100215>
6. Ellström D., Holtström J., Berg E., Josefsson C. Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*. 2021. Ahead-of-print, ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/jsma-04-2021-0089>.
7. Maulana A., Rosmayati S., Halim P. A. H. Systematic Literature Review: Project Management in the VUCA Era and Digital Transformation of Information Systems. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. 2025. Vol. 6, no. 3. P. 2410–2421. DOI: <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i3.4022>
8. Yee L., Chui M., Roberts R. McKinsey technology trends outlook 2024. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>.
9. He Y. Digital economy enterprise investment value evaluation model and empirical analysis. *International Review of Economics & Finance*. 2025. P. 104005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104005>.
10. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
11. Digital Tiger – the Power of Ukrainian IT research for 2023. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf.

Iryna Rumiantseva
Ph. D. in Economics,
Senior Lecturer at the Department of Hotel-Restaurant and Resort Business
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Румянцева І.Б.
доктор філософії (Ph. D) з економіки,
старший викладач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-31>

QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Готельно-ресторанний бізнес в Україні сьогодні почав стрімко розвиватися. Завдяки цьому зросла конкуренція між підприємствами гостинності, бо кожен власник готельно-ресторанного бізнесу хоче зацікавити своїх гостей сучасними, різноманітними послугами. Це в свою чергу призводить до появи нових викликів, таких, як необхідність підвищення якості надання послуг гостинності і вимогливість сучасного гостя до якості обслуговування та надання якісного сервісу.

Привабити нового споживача можна стилем, дизайном або якісною рекламою, меню, але повторно він прийде лише завдяки професійній роботі персоналу та високій якості обслуговування [1].

Коли мова заходить про управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі, єдиним правилом для того, щоб бути найкращим в цій сфері є постійне надання послуг найвищої якості гостям. А підтримання якості послуг допомагає отримати конкурентну перевагу над іншими в галузі гостинності. Щоб підтримувати незмінно відмінні послуги в готельно-ресторанному бізнесі, потрібно розуміти найважливіші компоненти якості гостинності та відповідно навчати свій персонал.

Очікування сучасних гостей сьогодні стрімко зростають, а конкуренція все більше посилюється в готельно-ресторанному бізнесі, необхідність впровадження та вдосконалення методів управління якістю ніколи не була такою критичною, як сьогодні.

Управління якістю включає види діяльності, методи, ресурси, спрямовані як на управління процесом виробництва, так і на усунення причин незадовільного функціонування підприємства для отримання економічної ефективності [2, с. 359].

Якість послуг зазвичай оцінюється на основі очікувань гостей. Якщо послуги задовольняють і перевищують очікування гостей, їх часто вважають найвищою якістю. Простіше кажучи, якість послуг – це те, що гість отримує і за що із задоволенням платить.

Готельно-ресторанний бізнес все більше стикається з проблемами у підготовці працівників для відповідності стандартам якості та стійкості кадрового потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Підприємства сфери гостинності постійно намагаються подолати розрив між очікуваною послугою та послугою, що надається, щоб досягти досконалості обслуговування. Це часто вимагає від них інвестувати в навчання працівників стандартам якості обслуговування.

Отже, якість гостинності обертається навколо досвіду гостей. Сьогодні навчання відіграє вирішальну роль у підготовці персоналу готельно-ресторанного бізнесу до якісного обслуговування гостей. Але щоб навчити їх правильно, потрібно глибше дослідити компоненти якості обслуговування, щоб створити правильні програми навчання.

Компоненти якості готельно-ресторанного бізнесу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Компоненти якості готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: розробка автора

Функціональна якість – це стосується того, як якість послуг надається гостю.

Технічна якість – це відноситься до того, що доставляється гостю.

Виходячи з цих двох критичних аспектів, можна спроектувати та розробити навчальні програми, щоб зробити персонал готельно-ресторанного бізнесу більш компетентним у виконанні своїх обов'язків. Також, можна використовувати розширене програмне забезпечення для

керування навчанням, щоб запропонувати гнучкі програми навчання для робочої сили працівників сфери гостинності, забезпечуючи мінімальний вплив на продуктивність.

Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі охоплює великий спектр практик щодо підвищення задоволеності гостей, поліпшення процесу надання послуг гостинності, а також забезпечення постійного вдосконалення операційних процесів.

Будь-який бізнес повинен постійно покращувати якість своїх продуктів або процесів, готельно-ресторанний бізнес не є виключенням, саме тому, потрібно добре налагодити всі процеси, що стосуються управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі.

Література:

1. Поворознюк І. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8>

2. Русавська В. Категорія «якість» у контексті функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Менеджмент та інновації*. 2018. № 2.

Andrii Savitskyi
*Doctor of Economics Sciences, Docent,
Head of the Department of Management
Separate Structural Unit «Khmelnyskyi Polytechnic Professional College
by Lviv Polytechnic National University»*

Савіцький А.В.
*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Відокремленого структурного підрозділу
«Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-32>

**FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTERPRISES' MANAGEMENT
UNDER CONDITIONS OF GLOBAL CHANGES
OF INTERNATIONAL TRADE
AND MACROECONOMIC INSTABILITY**

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН
МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ
ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

На сьогодні, під впливом змін у тарифній політиці країн світу, а особливо США по відношенню до інших стратегічних партнерів, зростає нестабільність та послаблення зовнішньоекономічних відносин між суб'єктами господарювання в глобальному вимірі. Не виключенням і є українські експортоорієнтовані виробники, які під дією коливань показників міжнародної торгівлі можуть зазнати суттєвих втрат від кількісних обмежень окремих видів ЗЕД та збільшення вартості їх виконання. Через те, для менеджменту вітчизняних підприємств, поряд із умовами воєнного стану, необхідно вирішити достатньо об'ємну кількість завдань, які пов'язані із переорієнтацію ринків збуту, переплануванню поточних виробничих процесів та розробкою нових стратегій розвитку.

Перш за все, виділимо, найбільш вагомі макроекономічні та глобальні зміни, які можуть бути спричинені як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках та відобразитись на економічному становищі виробників з України:

1. Вплив тарифів на ВВП та інфляція: за результатами зростання вартості забезпечення США готовими імпортними товарами, сировиною, матеріалами та комплектуючими – відбуватиметься порушення окремих

ланцюгових поставок, що свідчатиме про те, що для країн-експортерів, буде не вигідно продовжувати подальші контрактні зобов'язання і стимулюватиме до пошуку нових ринків збуту. Як наслідок, зі зменшенням замовлень, скоротиться загальний обсяг виробництва та призведе до зменшення ВВП. Для країн, які розвиваються та не володіють достатнім економічним потенціалом, таких як Україна, це зумовить більш негативні ринкові тенденції, оскільки під впливом економічних систем розвинутих країн, відбуватиметься зростання курсу валют та дефіцит попиту на їх продукцію. В подальшому, це спричинить не тільки високу інфляцію, а і безробіття.

Виходячи із теперішніх показників міжнародної торгівлі, така тенденція, вже почала активізуватись, адже для товарів, які є важливими для України, станом на квітень 2025 р.:

- на ринку Європи, керуючись антидемпінговою політикою США та зустрічними санкціями Китаю, Ірану та РФ, в березні 2025 р. зросли ціни на сталь (в межах 490 дол./т.), а світовий попит, враховуючи ситуацію, сприйняв відповідну ціну; в додаток відбулось підвищення ціни на залізну руду – в межах 530 дол./т.;

- враховуючи стійкий попит на пшеницю та кукурудзу і низькі світові записами, у порівнянні із останнім кварталом 2024 р., ціни зростають (в межах 230 дол./т. та 210 дол./т.); також, за останнє півріччя підвищились ціна на соняшникову олію (в межах 320 дол./т.) [1, с. 4–6; 2, с. 2–4];

2. Зміна торговельних потоків та розбалансування ринкових структур між країнами: будь-які зміни в тарифній політиці супроводжуються переорієнтацію торговельних потоків, оскільки, з метою уникнення валютних втрат від підвищення ставок мит, країни розпочинають торговельні війни, що зумовлює значну волатильність бізнес-процесів на мікрорівні. В таких умовах, суб'єкти господарювання не спроможні планувати, а існуючі зовнішньоторговельні контракти зазнають ризиків невиконання.

Згідно березня та квітня 2025 р., нова адміністрація США оголошено ряд ставок, які направлені на захист національного товаровиробника (10–50%), але вони супроводжувались «взаємними митами» зі сторони інших країн. І попри те, що ці ставки були призупинені 90 днів (для більшості країн застосовуються мита у розмірі 10%), у випадку торгівлі з Китаєм, спочатку введено 34%, а потім додано ще 125% (загальна ставка становить 145%). Загалом, це відчутно може відобразитись на економіці США та світу в цілому, оскільки на кінець IV кварталу, сальдо торговельного балансу США становить – 1,294,793,613 тис. дол., а в 2025 р., зазначений розрив може зростати. В США існує ризик збільшення дефіциту на імпортовані товари, які раніше постачались по ставці мита в 2%, а в світовому масштабі – їх надлишок. Загалом, це тільки посилить інфляцію на внутрішньому ринку США, а країни-імпортери втратять помітні ринки збуту та прибутки.

За оцінками економістів, світовий показник експорту до США може знизитись на 30%, і з ЄС та Індії – на 35%, Китаю – в межах 100% зокрема. І знову ж таки, втрата південно-азійських поставок значно скоротить ВВП цих країн [3, с. 29–31; 4].

Які переваги та вигоди може отримати Україна та вітчизняні суб'єкти господарювання для втримання і посилення їх експортних позицій? На авторське бачення, слід виокремити наступне:

1. Виходячи з того, що торговельний дефіцит США становить – 1,294,793,613 тис. дол. (близько 4% ВВП), який в основному сформований за рахунок імпорту з Китаю, Мексики, В'єтнаму та ЄС, у випадку активізації взаємних мит, може значно призупинити темпи постачання закордонних товарів на американські ринки, і тим самим створити нові можливості для просування українських в США, навіть при ставці 10%. І якщо, попрацювати над контрактними замовленнями великих об'ємів – спрацює ефект на масштабах, зумовивши збільшення українського ВВП, створення додаткових робочих місць, наповнення держбюджету за рахунок податкових надходжень, зменшення інфляційного тиску та підвищення прибутковості. Проте, США залишається вагомим імпортером автомобілів, електроніки, комп'ютерної техніки, медикаментів, комплектуючих та інших товарів, і якщо після 90-та днів, митні тарифи, все ж таки, увійдуть у дію або будуть переглянуті, скоріш за все, це стосуватиметься окремих виробів, які пов'язані із ланцюговими етапами часткового виробництва. Як наслідок, вартість процесів продукування, також зросте, і тим самим поставить під сумнів питання попередньої рентабельності цих операцій.

Щодо експорту продовольства в США, то країни Азії були суттєвими постачальниками зернових культур, соняшникової олії, меду, продуктів переробки фруктів та інших видів гастрономії і представляли високу конкуренцію для імпортування аналогічної продукції з України. З початком торговельних війн, на основі більш низької ставки мита (10%), вітчизняні товари отримують суттєву конкурентну перевагу, у порівнянні із товарами попередніх країн-партнерів.

2. Поряд з цим, враховуючи значно нижчі ставки тарифів по відношенню до української продукції, країни, для яких вони є вищими та безпосередньо їх виробники, можуть використовувати її економічну та геополітичну систему, як посередницький Hub для організації реекспорту. Це створює нові можливості для ведення бізнесу українськими компаніями, адже це не тільки зумовить його розширення на основі додаткового адміністрування та менеджменту, а й дасть змогу залучати інвестиції для організації. Тим самим, для вітчизняних суб'єктів господарювання, це дозволить поглибити діловий міжнародний рівень, як важливого зовнішньоторговельного партнера. Зокрема, в межах інтеграційних процесів, такий підхід до розвитку ЗЕД підприємств, є

актуальним для реалізації з ЄС, і безпосередньо з Китаєм, Індією, Канадою та Мексикою.

Виходячи з вище викладеного, на рис. 1, запропонуємо схему елементів управління ЗЕД підприємств в сучасних умовах глобальних викликів міжнародної торгівлі та макроекономічної нестабільності.



Рис. 1. Елементи управління ЗЕД підприємств в сучасних умовах глобальних викликів та макроекономічної нестабільності

Джерело: запропоновано та систематизовано автором

Таким чином, ефективність подальшої ЗЕД вітчизняних підприємств буде залежати від подальших змін тарифної політики розвинутих країн та застосування взаємних ставок мит по відношенню до експортно-імпортної діяльності їх суб'єктів. Україна, як країна, що зазнає суттєвого впливу від зміни валютних курсів, цінової політики, інвестування та балансу рівноваги світового попиту і пропозиції, в складних умовах воєнного стану, повинна ретельно підійти до перепланування існуючих стратегій розвитку міжнародної торгівлі та переорієнтації на ті сегменти збуту, де вартісна складова виробництва експортної продукції за теорією відносних переваг буде більш рентабельна. На сьогодні, для українських експортоорієнтованих підприємств, потенційно вигідним є поглиблення співпраці з контрагентами ЄС та переважна переорієнтація на ринки країн Азії, оскільки вони можуть бути представлені диференційованим попитом і ціновою категорією.

Література:

1. Департамент монетарної політики та економічного аналізу Національного банку України : Макроекономічний та монетарний огляд, квітень 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2025-04.pdf?v=13 (дата звернення: 25.04.2025)
2. International Monetary Fund. 2025. World Economic Outlook, April 2025 : A Critical Juncture amid Policy Shifts. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025?cid=ca-com-compd-pubs_belt (дата звернення: 25.04.2025)
3. Інфляційний звіт Національного банку України : квітень 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf?v=13 (дата звернення: 28.04.2025)
4. International Trade Centre's Trade Map : Trade statistics for international business development. Monthly, quarterly and yearly trade data. Import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата звернення: 17.04.2025)

Yurii Sapachuk
PhD in Economics, Assistant Professor
National University of Kyiv-Mohyla Academy

Сапачук Ю.М.
кандидат економічних наук, доцент
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-33>

**ECONOMIC THEORY AND POLICY:
FROM THE ABSTRACT TO THE CONCRETE**

**ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ПОЛІТИКА:
ВІД АБСТРАКТУ ДО КОНКРЕТНОГО**

*The difficulty lies, not in the new ideas,
but in escaping from the old ones, which ramify,
for those brought up as most of us have been,
into every corner of our minds.*
J. M. Keynes

For each science there is a natural question concerning its essential connection with a concrete reality and practical utility. For the economic science this question arises especially acutely and urgently. The reason of this is, firstly, the fundamental importance of that aspect of life, which is studied by an economic science and secondly, it is combined with specific toolkit of this science, which differ from other social sciences in its increased level of abstraction. Therefore, the question of realness of an economic science and its connection with economic policy requires a serious scientific research.

As experience shows, the methodological discussions on this topic become particularly acute during the periods of global economic crises usually. The criticism is primarily directed at the dominating macroeconomic theory which as it is considered, is responsible for the ineffective macroeconomic policy in the light of the current crisis. Next comes the microeconomic level, where the functioning of individual markets is being studied and, finally, the hypotheses of the behavior of market participants and its coordination, which underlie this microeconomic theory.

To begin with it is necessary to notice that the question of the influence of economic theories on economic policy is being discussed long since and till these days. In particular, J. M. Keynes and F. Hayek defended the opposite courses of economic policy and both believed in the possibility of influence on it by economic theorists and tried to use this opportunity. In addition, V. Pareto and J. Stigler considered that the real influence of economic theories on a policy

is the extremely insignificant, and the current situation and the interests of the dominating social classes simultaneously generate the economic science and economic policy [3, p. 5]. Investigating this point in question, it should be noted considerable heterogeneity of an economic science, which exists practically from the moment of its occurrence.

Depending on the aforesaid it is possible to allocate two approaches, canons or types of an economic science [1, p. 28]. The first canon is connected with the aspiration to reach the universal truths applied in all geographical and historical contexts. It is guided by a natural-science ideal and active use of metaphors from the natural sciences (*an equilibrium metaphor*). The behavioural hypothesis here is approximated by a metaphor of the “*economic man*”. The basic theoretical problem is the interaction independent atomistic agents. This canon conditionally includes the school of physiocracy, both classical and neoclassical political economy and Marxism. In particular, A. Smith is an atypical representative of the given canon, because his theoretical postulates are close enough to a reality, in contrast to the strictly consistent D. Rikardo.

The second, less abstract canon is based on experience and is built from below upwards. The purpose of representatives of the given canon is to create directly a useful economic theory. Its creation should be based on a basis of the description of the real world. Therefore Friedman’s “the methodology of a positive science” which assumes to receive correct and useful forecasts from the unrealistic data, here is unacceptable. This canon is based on the notion of a diversity in human motivation and, consequently, it is not separated radically from the other social studies. The representatives of this canon are the mercantilists, the historical school, Austrian neoliberalism, American institutionalists, followers of J. M. Keynes and German “ordo-liberals”.

The principal point consists in how belonging to the first or second canon correlates with an economic policy formation. According to E. Reinert’s concept the freedom of commerce and an abstract economic theory are correlated in the same way as the active state regulation and a more concrete theory. The abstract economic theory of the first canon based on the ideal scheme of interaction of free market agents, acting motivated on their own interests and based on free competition, is fully consistent with economic liberalism. Nevertheless, according to base positions of their abstract theory classics directly did concrete political conclusions – D. Ricardo’s conclusion on cancellation of “grain laws”. According to J. Schumpeter’s expression it is so-called “Ricardian vice” [2, p. 516].

The Austrian school of neoliberalism’s affiliation with the second canon is conditional enough. During the well-known debate about possibility of economic calculation under socialism pro-socialist arguments O. Lang and A. Lerner were the extremely abstract, based on the model of general balance, and L. Mises’s and F. Hayek’s antisocialist arguments were connected with the real imperfection of an information available to economic agents. At present,

the first canon has evolved from mechanical models (from A. Cournot to A. Marshall) to purely mathematical ones. Concerning to the economic policy formation it is necessary to notice that approximately in 2000-th the revision of Washington consensus's theses begins and the attention to institutes of economic development and the state economic policy amplifies.

Thus, arises an important question concerning a proper correlation of both canons in an economic theory and practice. The modelling abstract world of the first canon allows to analyze more deeply the world surrounding us, to see in it the laws that are hidden from the average person and to avoid logically insolvent arguments. The abstract economic theory recommends the policy based on a limited number of principles. Into this number enter both a policy of economic liberalism, and full centralisation of economic activities. These series includes both the policy of economic liberalism and the full centralisation of economic activities policy. The economic history testifies to efficiency of the economic policy proceeding from the concrete theory, which closely related with a specific situation and gets out *ad hoc*.

References:

1. Reinert E., Daastol A. (2004) *The Other Canon: the history of Renaissance economics. Globalization, Economic Development and Inequality: an alternative perspective.* (ed. Erik S. Reinert), Edward Elgar, Cheltenham-Northampton, UK-USA.
2. Schumpeter J. (2006) *History of Economic Analysis*, Taylor & Francis, London, UK.
3. White L. H. (2012.) *The Clash of Economic Ideas*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Ruslan Skupskyi
*Doctor of Economics Sciences, Full Professor,
Head of the Department of Entrepreneurship,
Management and Administration
Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution
«Open International University of Human Development «Ukraine»
Mykolaiv Institute of Human Development
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1522-6101>*

Скупський Р.М.
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва, управління та адміністрування
Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Миколаївський інститут розвитку людини
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1522-6101>*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-34>

INVESTMENT-ATTRACTIVE PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

ІНВЕСТИЦІЙНО-ПРИВАБЛИВІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Україна міцно утримує позицію одного з ключових гравців на світовій аграрній арені, а її агропродовольчий сектор демонструє стійкість і адаптивність навіть в умовах тривалих криз. Аналітики зазначають, що після стабілізації ситуації в країні привабливість цього сектору для інвесторів значно зросте завдяки його стратегічній ролі у забезпеченні економічного зростання та глобальної продовольчої безпеки.

За оцінками фахівців, інвестиційний потенціал агросектору вже перевищує 34 млрд доларів США, що підтверджує значні перспективи розвитку галузі. Ба більше, соціологічні дослідження свідчать, що навіть у період військового конфлікту понад 16% інвесторів розглядають вкладення в землі с/г призначення як надійну інвестицію. Це пояснюється тим, що поточні ціни на землю ще не досягли прогнозованого зростання на 70%, яке очікується після 1 січня 2024 року [1].

Сучасний український агробізнес характеризується високою потребою в інвестиціях практично у всіх сегментах, оскільки обмеженість фінансових ресурсів створює значний потенціал для подальшого розвитку галузі. Серед ключових напрямів, що заслуговують на увагу інвесторів, варто виокремити:

Селекція та насінництво сільськогосподарських культур, які мають стратегічне значення для продовольчої безпеки та підвищення ефективності агровиробництва. За останні 5–6 років у розвиток вітчизняного насінництва було інвестовано близько 100 млн доларів США, що дозволило суттєво зменшити залежність українських аграріїв від імпорту посівного матеріалу. Інвестиційна привабливість цього напрямку також зумовлена відносно коротким періодом окупності проектів – усього 3–4 роки, що робить селекцію та насінництво одним із перспективних сегментів для залучення капіталу в український агросектор.

Оновлення парку сільськогосподарської техніки та машин. За оцінками експертів, зношеність тракторів у сільськогосподарських підприємствах перевищує 70%, а зернозбиральних комбайнів – 80–90%, що призводить до значних економічних втрат. До того ж, через використання застарілої техніки: витрати паливно-мастильних матеріалів збільшуються в середньому на 30%; втрати врожаю сягають 10–15%; забезпеченість технікою відповідає лише 60–65% від технологічної потреби.

Інвестиції в модернізацію машинно-тракторного парку мають відносно короткий термін окупності – 2–3 роки, що робить цей сегмент привабливим для капіталовкладень. Розширення фінансових механізмів підтримки, таких як лізинг, державне співфінансування та кредитні програми для аграріїв, сприятиме оновленню технічної бази та підвищенню ефективності агропромислового виробництва тощо [2].

Відновлення та модернізація зрошувальних та гідро-меліоративних систем. Україна володіє значним потенціалом у сфері зрошувального землеробства, однак його ефективне використання потребує суттєвих інвестицій та модернізації інфраструктури. Із задекларованих 1,77 млн га зрошуваних земель (без урахування АР Крим) у період 2018–2021 років в експлуатації перебувало понад 500 тис. га.

Однак руйнування дамби Каховського водосховища призвело до скорочення площ зрошуваних земель на 95%, і вже у 2023 році цей показник знизився до 15 тис. га. При цьому 78% зрошуваних площ України були залежними від Каховської зрошувальної системи, що демонструє масштаб проблеми [3].

Значне розширення площі зрошувального землеробства потребує капіталовкладень у розмірі 1–2 тис. доларів США на 1 га, залежно від типу встановлюваних систем. При цьому інвестиційна окупність таких проектів залишається досить швидкою: для цукрових буряків – 1–2 роки; для кукурудзи та сої – 2–3 роки.

Виробнича інфраструктура для зберігання, післязбиральної доробки, транспортування та портової перевалки агропродукції. За оцінками експертів, щорічні додаткові витрати українських агровиробників на транспортування зернових коливаються від 600 млн до

1,6 млрд доларів США. Основними причинами цього є завищені тарифи на перевезення, неефективність логістичних маршрутів, монополізація ринку перевезень та високі витрати на портову інфраструктуру.

Порівняно з США та Німеччиною, транспортні витрати в Україні перевищують їх у 1,4–1,6 рази, що суттєво знижує конкурентоспроможність українських експортерів на світових ринках. Така ситуація спонукає великих агровиробників активно інвестувати у розвиток власної логістичної інфраструктури, будівництво перевантажувальних терміналів та модернізацію транспортних ланцюгів [4].

Вирощування зернових та олійних культур. Виробництво зерна та олійних культур залишається одним із найбільш привабливих для інвестування напрямів у аграрному секторі. Цьому є кілька пояснень: по-перше, цей сектор характеризується відносно високою рентабельністю, яка може варіюватися від 25 до 60% залежно від типу культури, погодних умов та технологічного рівня підприємства; по-друге, для старту діяльності необхідні помірковані інвестиції – від 1 до 2 тисяч доларів США на кожен гектар. Окупність таких вкладень зазвичай займає від 2 до 4 років; по-третє, коливання цін на ці продукти менш суттєві, ніж на інші види агропродукції та продовольства.

Запровадження точного (прецизійного) землеробства. Згідно з даними Асоціації виробників сільськогосподарського обладнання США, точне землеробство має кілька суттєвих переваг, зокрема через: 1) збільшення врожайності на 4-22%; 2) зниження витрат на агрохімікати – економія до 7% на добривах, до 9% на агрохімікатах, а також до 6% на паливі; 3) збереження водних ресурсів, до 15–18% чистої води; 4) покращення стану ґрунтів, що дозволяє зберегти корисні мінерали і мікроелементи, а також запобігти заболочуванню та засоленню ґрунтів; 5) повний контроль над процесами; 6) високий рівень автоматизації виробничих процесів, що може досягати 50–80% [5].

Використання штучного інтелекту (ШІ) в автоматизації виробничих процесів. Запровадження інноваційних технологій ШІ (наприклад автоматична висадка розсади та збирання врожаю овочів) дозволить зменшити витрати на робочу силу, збільшити продуктивність та якість виробничих процесів, і як наслідок підвищити конкурентоспроможність агропродовольчої сфери та забезпечити стале зростання виробництва [6].

Агрорекламу та маркетинг. Інвестиції в маркетинг і рекламу дозволять агровиробникам підвищити впізнаваність бренду, освоїти нові продовольчі ринки та збільшити продажі. Адже агропродовольча продукція вимагає більшої уваги з позицій маркетингу та реклами, ніж інші продукти. При цьому, маркетинговими каналами можуть стати – соціальні мережі, цифровий маркетинг і традиційні методи реклами тощо [7].

Література:

1. Роїк О. Агроінвестиції: глобальне бачення, локальні проблеми. Юридична газета. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/agro-investiciyi-globalne-bachennya-lokalni-problemi.html>
2. Манцевич Ю. М., Скупський Р.М., Мельничук Л.С. Новітня парадигма інвестиційних процесів аграрного сектору економіки. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 5. С. 99–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2016_5_18
3. Після руйнування греблі Каховського водосховища площа під зрошенням в Україні скоротилася на 95%. SuperAgronom.com. URL: <https://superagronom.com/news/20255-pislya-ruynuvannya-grebli-kahovskogo-vodoshovischa-ploscha-pid-zroshennyam-v-ukrayini-skorotilasya-na-95>
4. Шаповал О. Український АПК буде інвестувати себе сам (частина II). HUBs. URL: <http://hubs.ua/economy/ukrainskij-apk-budetinvestirovat-sebya-sam-chast-ii-63314.html>
5. Точне землеробство в Україні: визначення та перспективи. Онлайн-сервіс WEAGRO. URL: <https://weagro.com.ua/blog/tochne-zemlerobstvo-v-ukrayini-vyznachennya-ta-perspektyvu/>
6. Маргасова В., Вдовенко Н. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору з урахуванням структурних змін для груп суспільних інтересів. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). С. 109–120. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-109-120)
7. Скупський Р.М., Дубас Р.Г., Самофалова М.О. Сучасні ризики та пріоритети реалізації інвестиційної привабливості агропродовольчої сфери. *Вісник Університету «Україна». Серія: Економіка, менеджмент, маркетинг*. 2025. № 13 (40). С. 214–234. DOI: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-20>

Nataliia Stativka
*Doctor of Public Administration, Full Professor,
Associate Director of the Educational and Scientific Institute
«Institute of Public Administration»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

Статівка Н.В.
*доктор наук з державного управління, професор,
заступник директора Навчально-наукового інституту
«Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-35>

HUMAN CAPITAL AND PRODUCTIVITY IN THE FACE OF POST-WAR PERSONNEL LOSS AND DEMOGRAPHIC CHALLENGES

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ В УМОВАХ ВТРАТИ КАДРІВ І ДЕМОГРАФІЧНИХ ВИКЛИКІВ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Повномасштабна війна, яка триває на території України з 2022 року, спричинила безпрецедентні втрати людського капіталу, які є критичними як у кількісному, так і в якісному вимірах. Військові дії, примусова міграція, мобілізація, загибель працездатного населення, масова еміграція фахівців, порушення освітнього процесу – всі ці чинники істотно підривають кадрову основу економіки. За даними ООН, з України виїхало понад 6 мільйонів осіб, значна частина яких – молоді, працездатні громадяни з вищою освітою та навичками, що користуються попитом на глобальному ринку праці [9, с. 9].

Ситуація ускладнена тим, що з кожним місяцем війни зростає не лише кількість загиблих, а й осіб із стійкими пораненнями або інвалідністю, які більше не можуть виконувати професійні функції в економіці. Проблема депопуляції посилюється зниженням народжуваності (мінімальне значення за останні 30 років) і відсутністю сприятливих умов для повернення мігрантів. За таких умов проблема продуктивності праці стає не лише питанням економічного зростання, а – у буквальному сенсі – виживання національної економіки.

Особливої актуальності набуває дослідження людського капіталу як продуктивної сили, здатної забезпечити відновлення економіки у післявоєнний період. Г. Беккер, автор теорії людського капіталу, підкреслював, що «інвестиції в освіту, охорону здоров'я та мобільність працівників – це ті самі витрати, що й інвестиції в обладнання,

які генерують дохід у майбутньому» [7, с. 41]. Цей підхід набуває критичного значення у постконфліктних країнах, де основним ресурсом відновлення виступають не стільки капітальні вкладення, скільки люди з навичками, знаннями та мотивацією.

Ключовою проблемою післявоєнного періоду стане дефіцит кваліфікованих кадрів у найбільш важливих галузях економіки. Йдеться, насамперед, про будівельний сектор, медицину, освіту, IT-індустрію та аграрну галузь. Згідно з аналітичними звітами Національного банку України, у 2023–2024 рр. фіксується структурний дисбаланс на ринку праці – з одного боку, зростає попит на спеціалістів робітничих професій та інженерів, з іншого – зменшується кількість випускників відповідних закладів освіти [3, с. 31].

Додатково ситуацію ускладнює старіння населення та зниження народжуваності. За даними Державної служби статистики, коефіцієнт народжуваності в Україні у 2023 році становив лише 7,3 новонароджених на 1000 осіб – один із найнижчих показників у Європі [2, с. 14]. Це означає, що потенціал відновлення демографічної основи людського капіталу є вкрай обмеженим. Натомість відбувається активна еміграція молоді, яка шукає можливості працевлаштування та безпеки за кордоном, переважно в країнах ЄС.

Водночас варто враховувати якісні втрати людського капіталу: психологічні, фізичні та когнітивні. Згідно з дослідженнями Українського інституту майбутнього, значна частина мобілізованих, поранених або переселених осіб має симптоми посттравматичного стресового розладу (ПТСР), що прямо впливає на здатність до праці та ефективність виконання професійних обов'язків [4, с. 22]. Цей феномен потребує системної підтримки не лише з боку медичних структур, але й роботодавців, які мають адаптувати робочі місця під нові реалії.

Окремою проблемою є деградація системи професійної підготовки кадрів. Частина освітніх закладів була зруйнована, евакуйована або втратила викладацький персонал. Наявна інфраструктура професійно-технічної освіти недостатньо відповідає потребам економіки відновлення, а перепідготовка кадрів відбувається повільно й без достатньої підтримки бізнесу. Проблема низької відповідності між попитом і пропозицією на ринку праці вже стала системною, що підтверджується даними звітів Державного центру зайнятості [6, с. 6].

В умовах вищезазначених викликів, відновлення продуктивності української економіки неможливе без розробки цілісної політики підтримки та мобілізації людського капіталу, яка враховуватиме не лише економічні, а й соціальні, освітні та психологічні аспекти.

За даними Міністерства економіки України, лише у 2023 році понад 300 тисяч робочих місць у промисловості залишилися вакантними через нестачу кадрів [1, с. 7]. У системі охорони здоров'я та освіти,

за інформацією МОЗ і МОН, нестача персоналу досягає критичних рівнів у регіонах, що наближені до бойових дій [6, с. 15].

На цьому тлі особливе значення має розвиток програм reskilling та upskilling – перенавчання та підвищення кваліфікації. У межах державної політики з 2023 року в Україні впроваджується експериментальний проєкт "єРобота", який передбачає надання ваучерів на навчання та перекваліфікацію осіб, що втратили роботу або хочуть змінити професію [5, с. 3]. Однак масштаби впровадження поки не відповідають масштабам проблеми. Успішним прикладом у цьому контексті можна вважати досвід Канади, де урядова програма «Skills Boost» забезпечила навчання понад 1 млн осіб, які втратили роботу внаслідок технологічних змін або пандемії [5, с. 77].

В Україні ж наразі відсутня національна модель залучення або реінтеграції емігрантів – хоча потенціал такої політики визнається як пріоритетний у Стратегії демографічного розвитку до 2030 року.

На основі викладених результатів доцільним вбачається розроблення Національної стратегії відновлення людського капіталу, яка має інтегрувати інструменти демографічної політики, розвитку освіти, трудової мобільності та соціальної реінтеграції. Її основою мають стати такі положення:

По-перше, необхідно активізувати політику реінтеграції ветеранів до економіки. Це передбачає створення системи менторської та кар'єрної підтримки, адаптації робочих місць до особливих потреб, розвиток програм навчання та ресоціалізації. Закладено перші кроки через Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», однак практична реалізація залишається обмеженою.

По-друге, варто впровадити фінансові стимули для повернення висококваліфікованих спеціалістів з-за кордону. Ідеться, зокрема, про податкові преференції, програми часткової компенсації витрат на переїзд, гарантії працевлаштування, що вже демонструють ефективність у країнах Балтії.

По-третє, необхідно створити мережу кар'єрних центрів у регіонах, постраждалих від війни, які б супроводжували молодь на всіх етапах професійної траєкторії: від вибору навчального закладу – до першого місця роботи. Такий підхід є типовим для шведської моделі управління людським капіталом, де державні структури тісно співпрацюють із приватними компаніями в питанні адаптації молоді до ринку праці.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що людський капітал є визначальним фактором продуктивності у фазі післявоєнного відновлення. Саме від обсягу, структури та якості наявного кадрового потенціалу залежать ефективність реалізації інфраструктурних, економічних і соціальних програм у повоєнний період.

Вирішення кадрових і демографічних проблем потребує комплексного стратегічного підходу з боку держави, що охоплює міжгалузеву

взаємодію освіти, економіки, охорони здоров'я, соціального захисту й міграційної політики. Важливо не лише компенсувати втрати, але й створити умови для формування нового типу людського капіталу адаптивного, цифрового, мобільного та конкурентоспроможного.

Література:

1. Аналітична записка Міністерства економіки України щодо потреб ринку праці. Київ, 2024. 15 с.
2. Демографічний щорічник України. Київ : Держстат України, 2024. 156 с.
3. Звіт про інфляцію. Національний банк України. Січень 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).
4. Проблеми психологічної реабілітації ветеранів. Аналітична доповідь. Український інститут майбутнього. Київ, 2023. 38 с.
5. Проект «єРобота»: Офіційний портал Дія. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2025).
6. Щорічна аналітична доповідь Державного центру зайнятості за 2023 рік. Київ, 2024. 78 с.
7. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
8. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London : Palgrave Macmillan, 2007. 417 p.
9. UNHCR. Ukraine Refugee Situation. UNHCR Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 05.05.2025)

Marianna Stehnei
*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Professor at the Department of Economics and Finance
Mukachevo State University*

Стегней М.І.
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів
Мукачівського державного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-36>

STATISTICAL METHODS AND MODELS IN THE JUSTIFICATION OF ECONOMIC DECISIONS

СТАТИСТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В ОБҐРУНТУВАННІ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ

В умовах посилення глобалізаційних процесів та прискорення технологічного прогресу, роль статистичних методів та моделей в обґрунтуванні економічних рішень стає критично важливою. Ці методи забезпечують аналітичну основу для розуміння складних економічних явищ, прогнозування їхньої динаміки та оцінки наслідків управлінських дій. Актуальність теми визначається необхідністю розробки та застосування ефективних інструментів для підтримки прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності та швидких змін.

Обґрунтування економічних рішень вимагає комплексного підходу, що поєднує статистичний аналіз даних з економічним моделюванням. Статистичні методи дозволяють виявляти закономірності, тренди та кореляції між економічними показниками, тоді як економічні моделі забезпечують теоретичну базу для інтерпретації цих закономірностей та прогнозування їхнього впливу на майбутні економічні процеси. Важливими аспектами є забезпечення точності, надійності та валідності статистичних даних, а також адекватності та прогностичної сили економічних моделей.

Статистичні методи, що застосовуються в обґрунтуванні економічних рішень, охоплюють широкий спектр інструментів, включаючи описову статистику, кореляційний та регресійний аналіз, аналіз часових рядів, дисперсійний аналіз та багатовимірний статистичний аналіз. Економічні моделі, у свою чергу, можуть бути представлені у вигляді економетричних моделей, моделей оптимізації, імітаційних моделей та інших інструментів, що дозволяють кількісно оцінити вплив різних факторів на економічні процеси.

Одним з фундаментальних прикладів успішного застосування статистичних методів та моделей в економіці є розробка та застосування моделі Кобба-Дугласа, запропонованої Чарльзом Коббом та Полом Дугласом, яка стала вагомим внеском у розуміння факторів виробництва. Ця модель, що є виробничою функцією, описує зв'язок між обсягом випуску продукції та такими виробничими ресурсами, як капітал і праця, використовуючи статистичний аналіз для оцінки еластичності випуску за кожним ресурсом. Результати досліджень Кобба-Дугласа продемонстрували значну роль як капіталу, так і праці у стимулюванні економічного зростання, що згодом стало основою для численних макроекономічних досліджень, спрямованих на аналіз внеску різних факторів у формування валового внутрішнього продукту, підвищення продуктивності та розподіл доходів. У свою чергу, це сприяло розробці більш ефективної економічної політики, орієнтованої на заохочення інвестицій та підвищення ефективності використання трудових ресурсів [1].

Іншим важливим напрямком є економетричне моделювання інфляційних процесів, в якому значний внесок зробили Ірвінг Фішер та Албан Вільям Філіпс [2–3]. Економетричне моделювання передбачає використання статистичних методів, зокрема регресійного аналізу, для кількісної оцінки взаємозв'язків між інфляцією та іншими макроекономічними змінними, такими як грошова маса (у дослідженнях Фішера) або рівень безробіття (у роботах Філіпса). Дослідження Фішера підкреслили значний вплив грошової маси на динаміку інфляції, що стало теоретичним підґрунтям для формування монетарної політики багатьох країн. Крива Філіпса, яка відображає обернену залежність між інфляцією та безробіттям, широко використовується для прийняття рішень у сфері макроекономічної стабілізації. Економетричні моделі інфляції надають центральним банкам інструменти для прогнозування інфляційних процесів та вжиття заходів для їхнього контролю, забезпечуючи цінову стабільність та сприяючи сталому економічному зростанню.

Ефективне застосування статистичних методів та моделей в обґрунтуванні економічних рішень вимагає врахування ряду факторів, включаючи якість та доступність даних, складність економічних явищ, наявність невизначеності та ризиків, а також часовий горизонт прийняття рішень. Важливим є також постійне вдосконалення методології аналізу, адаптація до нових даних та технологічних можливостей [4–5].

Сучасні тенденції в обґрунтуванні економічних рішень пов'язані з використанням великих даних (Big Data), машинного навчання та штучного інтелекту. Ці технології дозволяють обробляти величезні обсяги інформації, виявляти складні закономірності та прогнозувати економічні процеси з високою точністю. Однак, їхнє ефективне застосування вимагає розробки нових методологій та підходів, що

забезпечують прозорість, зрозумілість та надійність отриманих результатів.

Література:

1. Cobb C.W., Douglas, P.H. (1928). A Theory of Production. *The American Economic Review*, 1928. Vol. 18(1). P. 139–165.

2. Fisher I. Lost and Found: I Discovered the Phillips Curve. *Journal of Political Economy*. 1926. Vol. 81(5). P. 1192–1196.

3. Phillips A.W. The Relation Between Unemployment and the Rate of Change of Money Wage Rates in the United Kingdom, 1861–1957. *Economica*. 1958. Vol. 25(100). P. 283–299.

4. Стегней М.І., Іртищева І.О. Статистика: кредитно-модульний курс : навч. посіб. Реком. МОНУ для студ. ВНЗ. Київ : Кондор, 2012. 306 с.

5. Стегней М.І. Статистична оцінка впливу характеристик сільськогосподарського виробництва на валовий регіональний продукт в умовах розвитку бюджетоформуючих процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 19. Частина 2. С. 39–43.

Sviatoslav Stets
Postgraduate Student
at the Department of Marketing and Business Management
National University of Kyiv-Mohyla Academy

Стець С.С.
аспірант кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-37>

CONDUCTING SURVEYS ON ENGAGEMENT IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE PREPARATION

ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАНЬ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Успішність будь-яких організаційних змін чи змін в організації значною мірою залежить від рівня залученості працівників. Чимало авторів розробників моделей організаційних змін та моделей управління змінами позиціонують роботу з працівниками у ході таких змін як одне з ключових завдань. Саме тому цьому питанню важливо приділяти достатньо уваги.

Робота із залучення працівників до організаційних змін починається з етапу підготовки організації до таких змін. Першочерговим завданням є подолання потенційного опору працівників, а далі налаштування на конструктивну співпрацю з метою підвищення ефективності проведення операційних змін.

В цьому контексті необхідно висвітлити один з важливих методів залучення працівників, а саме опитування для визначення рівня залученості.

Опитування можуть проводитись різними способами та містити різні акценти у питаннях. Організації можуть використовувати широко вживані популярні опитування на кшталт eNPS чи GALLOP 12, також кожна організація може підлаштовувати та модифікувати наявні опитування або створювати нові під власні потреби для забезпечення якісного необхідного результату [1].

Водночас опитування може відіграти позитивну, нейтральну чи негативну роль. Для досягнення найкращих результатів з опитувань важливо забезпечити наступні кроки.

Перш за все це вибір змісту та формату опитування відповідно до потреб організації. Залежно від того які зміни плануються та яка участь працівників очікується формується і система опитування.

Опитування мають цілком відповідати потребам організації, містити чіткі вимірювальні питання та бути придатними для комплексного аналізу із визначенням метрик, показників для подальшого порівняння при проведенні наступних опитувань. Тобто важливо створити опитування які будуть використовуватися та актуальними протягом тривалого проміжку часу [2]. Це дасть змогу проводити глибинний аналіз через зіставлення результатів з опитувань проведених в різний проміжок часу.

Наступним важливим є забезпечення зрозумілості та однозначності в трактуванні опитування усіма працівниками організації. Для цього перш за все необхідно створити детальні інструкції із роз'ясненнями усіх аспектів, які розкриваються в опитуванні. Окрім цього необхідно заздалегідь провести зустрічі з працівниками усіх рівнів на яких роз'яснити мету та завдання опитування, причини чому саме зараз опитування актуальне, які його наслідки для організації та безпосередньої для самих працівників з позиції вигоди для них. Безпосередньо перед проведенням опитування варто провести ще одну інформаційну зустріч, на якій озвучити детальну інструкцію проходження опитування та наступні кроки зі сторони організаторів: аналіз отриманих даних, презентація результатів опитування, формування плану змін з очікуваними датами його реалізації.

Саме опитування необхідно реалізувати таким чином, щоб усі учасники не відчували тиску з боку керівництва та розуміли, що проходження опитування не матиме негативних наслідків для них. Відповідно об'єктивне проходження опитування є безпечним. Для цього важливо забезпечити повну анонімність та на підготовчих зустрічах акцентувати на меті опитування, яке має допомогти впровадити необхідні зміни для розвитку організації та покращення умов праці.

В якомога коротший термін після проведення опитування важливо прозвітувати перед всіма працівниками про отримані результати в загальному: скільки працівників пройшло опитування, на які організаційні одиниці були найактивніші (якщо така інформація не суперечить конфіденційності), на які питання найбільшою мірою звертали увагу [2]. В цьому ж звіті важливо озвучити яким буде наступний крок. А це аналіз результатів, формування плану змін, підготовка та презентація детального звіту.

Детальний звіт за результатами опитування має відображати усі зазначені в опитувальнику запити, узагальнені та згруповані відповідно до висвітлюваної проблеми (наприклад: рівень винагород, мотивація, розвиток та навчання, ін.). Відразу в детальному звіті важливо презентувати план впровадження змін за результатами запитів з опитування із визначеними термінами та об'ємом цих змін, а також очікуваним впливом на самих працівників. В плані необхідно зазначити зміни з найвищим пріоритетом, зміни, які будуть здійснені, але наразі не

на часі, та ті запити, які організація не буде вирішувати з обов'язковим роз'ясненням причин.

Для забезпечення високої результативності та успішності опитувань необхідно дотримуватись кількох ключових правил.

Перш за все опитування для визначення рівня залученості мають проводитися періодично та систематично. На початку рекомендовано проводити опитування з частотою раз у квартал із поступовим збільшенням розриву між опитуваннями. На постійній основі опитування для оцінки рівня залученості можна проводити щорічно. Для можливості проведення порівняльного аналізу даних отриманих з опитувань проведених в різні періоди важливо тривало проводити опитування з однаковим набором запитань [2].

Щоб опитування несли мотиваційний характер для працівників важливо реалізовувати заплановані зміни та комунікувати про результати з працівниками. Таким чином вони будуть розуміти важливість висловлюватися та можливість впливати на розвиток організації та свій добробут в ній. Перед кожним наступним опитуванням необхідно представити результати впроваджених змін за попередній період і таким чином звернути увагу працівників на те, що опитування діють.

Література:

1. Employee Surveys and Sensing: Challenges and Opportunities. (2020). Oxford University Press, Incorporated.
2. ENPS proceedings. (1997). Journal of Equine Veterinary Science, vol. 17(2), p. 72. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0737-0806\(97\)80316-4](https://doi.org/10.1016/s0737-0806(97)80316-4)
3. Tachakra S., Deboo P. (2001). Comparing performance of ENPs and SHOs. *Emergency Nurse*, vol. 9(7), pp. 36–39. DOI: <https://doi.org/10.7748/en2001.11.9.7.36.c1380>

Taras Sus
*Doctor of Economic Sciences, Docent,
Professor at the Department of Management and Marketing
Vasil Stefanyk Precarpathian National University*

Сус Т.Й.
*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-38>

FINANCIAL SUPPORT FOR MARKETING ACTIVITIES OF FARMERS IN UKRAINE

ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА МАРКЕТИГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРІВ В УКРАЇНІ

Посилення глобалізаційних процесів, зокрема і в аграрному секторі, домінування ринку покупця та посилення конкуренції вимагає переосмислення стратегії діяльності фермерського господарства в плані зміни орієнтації від пріоритетності виробництва до концентрації зусиль на маркетинговій діяльності.

Сучасні виклики в діяльності фермерських господарств вимагають адекватного реагування на вимоги ринкової економіки посилені умовами воєнного стану, ризикованим веденням діяльності в прифронтових зонах, руйнуванням традиційних каналів збуту на фоні суттєвого зменшення місткості внутрішнього ринку, необхідності пошуку нових каналів збуту, ризиків, які виникли в результаті блокування експорту та суттєвого здорожчання транспортних витрат при експорті продукції. Для успішної діяльності фермерських господарств актуальним залишається питання адаптації маркетингових заходів до сучасних умов господарювання та конкурентного середовища в аграрній сфері.

Україна як кандидат на вступ до ЄС повинна враховувати та в міру фінансових можливостей використовувати досвід країн ЄС по підтримці фермерів, в тому числі, в рамках провадження маркетингової діяльності.

Старіння населення, особливо в сільських районах країн ЄС, зумовило необхідність більш суттєвої підтримки фермерів, особливо молодих фермерів. В рамках САП на 2023–2027 роки передбачено цілу низку форм підтримки, які орієнтовані саме на молодих фермерів. Країни ЄС адаптують свої програми підтримки, виходячи з національних умов та стратегічних планів САП [1].

Сучасні тенденції по фінансовій підтримці фермерських господарств в країнах ЄС передбачають поступовий перехід від субсидування обсягів

виробництва сільськогосподарської продукції до системи підтримки доходів фермерів та стимулювання маркетингових заходів, розвитку несільськогосподарських видів діяльності ферм.

Специфіка маркетингової діяльності фермерського господарства зумовлена наступними чинниками:

1) зростанням конкуренції між агрохолдингами та фермерськими господарствами на національному ринку;

2) нарощування концентрації отримувачів сільськогосподарської продукції і відповідно попит на великі партії зі сторони торгових мереж;

3) збільшення ринкової влади покупців продукції, що зумовлює значну фрагментацію ринку зі сторони пропозиції;

4) зростання недосконалої конкуренції, де виробники сільгосп-продукції займають слабшу позицію з обмеженими можливостями впливу на ринок, зокрема і на формування цін;

5) сільгоспвиробництво, як вид діяльності зі спадною віддачею не може продукувати достатніх фінансових ресурсів для маркетингової діяльності фермерських господарств;

6) виробничі процеси, особливо в рослинництві залежать від природно-кліматичних умов, зумовлюють сезонність виробництва та коливання пропозиції, які важко передбачити заздалегідь.

Фермерське господарство в процесі своєї діяльності стикається з необхідністю проведення наступних видів маркетингу:

– маркетинг промислових товарів поширюється на продукцію яку закупає фермерське господарство для здійснення своєї діяльності;

– маркетинг споживчих товарів-продуктів, що надходять на ринок для споживання у свіжому вигляді;

– маркетинг екологічної продукції рослинництва і тваринництва;

– маркетинг сировинної продукції, яка реалізується переробним підприємствам;

– маркетинг послуг-послуги, що пропонуються фермерським господарством, зокрема агротуризм;

– міжнародний маркетинг стосовно експорту сільгосппродукції в інші країни;

– територіальний маркетинг, щодо участі фермерського господарства в розвитку сільських територій.

Сільськогосподарське виробництво відбувається в різноманітних суб'єктах господарювання, зокрема в сімейних фермах, диверсифікованих за масштабами виробництва, асортиментом продукції, зв'язком з ринком, використовуваними технологіями і стратегією господарювання.

Відносно незначні масштаби виробництва фермерського господарства в порівнянні з агрохолдингами призводить до того, що його ринкові позиції є достатньо слабкими, що в поєднанні зі значним коливанням цін на сільгосппродукцію зумовлює зниження доходів фермерських господарств.

Необхідність здійснення маркетингової діяльності у сучасній ринковій економіці вимагає суттєвих змін у стратегії і тактиці діяльності фермерського господарства, в першу чергу зміни орієнтирів діяльності від виробництва до маркетингу. Маркетингова діяльність передбачає достатньо великі витрати як фінансових ресурсів так і часу та необхідних компетенцій, що в свою чергу є передумовою співпраці фермерів в цій сфері. Економічна та просторова роздробленість фермерських господарств, відсутність досвіду в сфері маркетингу, конкурентний тиск з боку великих сільгоспвиробників послаблюють позиції фермерів на ринку. що в свою чергу спонукає їх до кооперації та спів фінансування маркетингової діяльності.

Співфінансування маркетингової діяльності фермерських господарств розглядаємо на макро-, мезо та макрорівні. Важливим елементом, який спонукатиме фермерів до кооперації в маркетинговій діяльності є фінансова підтримка з боку центральної влади та органів місцевого самоврядування.

Для здійснення фінансової підтримки фермерських господарств, зокрема і в маркетинговій діяльності, необхідно стимулювати їх кооперування та співпрацю, що в свою чергу підвищить ефективність маркетингової діяльності та її результативність для кожного фермерського господарства.

На рівні об'єднаної територіальної громади доцільно створити фермерську спілку, яка б мала у своїй структурі маркетинголога-консультанта або оплачувала за рахунок пайових внесків членів спілки його послуги, а місцева влада надавала фінансову підтримку для здійснення маркетингових заходів в інтересах фермерських господарств.

На регіональному рівні в обласній асоціації фермерів формується маркетинговий відділ, який надає маркетингові послуги фермерським господарствам регіону на платній основі з компенсацією частини витрат фермерськими господарствами з обласного бюджету.

Національний рівень представлений маркетинговим управлінням, що координує та здійснює маркетингові дослідження та заходи на рівні держави для всіх фермерських господарств держави. Співфінансування здійснюється за рахунок коштів асоціації фермерів України та коштів Мінагро. Важливим аспектом є стимулювання фінансування маркетингової діяльності фермерських господарств, розмір якого обчислюється в певному співвідношенні коштів, які виділяють фермерські господарства і виділяються з місцевого та державного бюджету, але не більше 50%. Таким чином чим більше коштів на маркетингову діяльність мобілізують фермерські господарства тим більшу суму буде надано з боку держави. Стратегічно важливо підтримувати та навчати молодих фермерів сучасним методам господарювання, зокрема і в здійсненні маркетингової діяльності в

умовах жорсткої конкуренції, яка буде посилюватись за вступу України в ЄС.

Важливим для України є досвід Польщі, де молодим фермерам надається підтримка станом на 2024 рік в розмірі 200 тис. злотих. При цьому 70% наданих коштів має бути спрямовано на придбання основних засобів, зокрема нові машини та обладнання; придбання сільгоспземель; племінного молодняку; інвестиції в будівництво та модернізацію тваринницьких ферм. Решта 30% можуть бути направлені на поповнення оборотних коштів [2].

Завдяки фінансовій підтримці українських фермерів, їх навчанню та допомозі дорадчих служб в питанні маркетингової діяльності і співпраці, вони мають всі можливості для успішної діяльності, що в свою чергу сприятиме розвитку сільських територій і забезпеченню продовольчої безпеки регіону, держави.

Література:

1. Стратегічні плани САП. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans_pl?prefLang=pl
2. Молодий фермер 2024- вимоги і найважливіша інформація. URL: <https://www.agraves.pl/mlody-rolnik-2024-za-co-i-kiedy-dostaniesz-punkty-w-naborze/>

Volodymyr Tyshchenko
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Finance and Banking
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

Тищенко В.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та банківської справи
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-39>

ESG RISK MANAGEMENT IN UKRAINE IN LINE WITH EU RULES

УПРАВЛІННЯ ESG РИЗИКАМИ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ПРАВИЛ ЄС

Глобальні кліматичні та соціальні процеси впливають на всі сфери діяльності населення, бізнесу, фінансових установ, регуляторів та держави в цілому. Урахування перебігу цих процесів, усвідомлення можливостей, які вони дають, ризиків, що несуть, а також впливу бізнесу, зокрема фінансових установ, на населення та довкілля є необхідним для забезпечення сталого розвитку.

Національний банк України (далі – НБУ) окреслив бачення майбутнього стану фінансового сектору, що сприятиме сталому розвитку і зменшуватиме вплив екологічних, соціальних та управлінських (Environmental, Social, and Governance – ESG) ризиків на роботу фінансового сектору та економіки в цілому для підтримання фінансової стабільності.

ESG ризики – це ризики будь-якого негативного фінансового впливу на фінансову установу, що виникають внаслідок поточного або потенційного впливу ESG факторів на фінансову установу, її контрагентів або інвестиції та кредити (у Регламенті ЄС SFDR вживається схоже за значенням, але ширше, поняття «фактори сталого розвитку», яке охоплює питання навколишнього середовища, соціальні та трудові питання, дотримання прав людини, боротьбу з корупцією та хабарництвом).

ESG фактори – це екологічні, соціальні та управлінські фактори, які можуть мати позитивний або негативний вплив на фінансові показники або платоспроможність фінансової установи та її контрагентів, держави або фізичної особи. Хоча за своєю суттю ESG фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на фінансові установи, ми сконцентруємось на упередженні наслідків саме негативного впливу.

Найчастіше ESG ризики фінансових установ реалізуються через традиційні категорії фінансових ризиків (кредитний, ринковий, операційний, ліквідності), а також репутаційні ризики. Наприклад, запровадження вищого податку на викиди парникових газів може призвести до погіршення платоспроможності підприємств-забруднювачів. Це, відповідно, підвищуватиме кредитний ризик для кредиторів та інвесторів. Стихійні лиха або непередбачувані регуляторні зміни у сфері управління ESG ризиками також можуть призводити до коливання вартості цінних паперів і реалізації ринкового ризику для інвесторів. Зростання частоти стихійних лих призводить до зростання страхових виплат, що може загрожувати стійкості страхових компаній. Тож, зрештою, вияв ESG ризиків буде мати фінансову природу. Відповідно, попри специфіку ESG ризиків, поширеним та природним є підхід, коли їхню дію враховують у загальній системі управління фінансовими та операційними ризиками фінансових установ.

Попри те, що розмір, специфіка та вияви ризиків можуть відрізнятися залежно від виду діяльності, більшість фінансових установ так чи інакше зазнають впливу ESG ризиків. Тож управління ESG ризиками є вагомим як для банків, так і для небанківських фінансових установ.

Різні країни та організації пропонують свої підходи до системи управління ESG ризиками. Для України з огляду на інтеграцію в Європейський Союз дороговказом є саме європейські правила. У Європейському Союзі ще у 2019 році було проголошено Європейський зелений курс (англ. European Green Deal), який передбачає перехід до кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Попри значну і тривалу увагу до дотримання ESG принципів та управління відповідними ризиками, зокрема у фінансовому секторі, система регулювання і нагляду в цьому питанні в ЄС досі перебуває на етапі становлення. На сьогодні європейські регулятори приділяють увагу компоненту екологічних ризиків, а соціальний компонент ще розробляється.

Для кращого структурування вимог, що існують у сфері ESG, варто розділити їх на три основні компоненти:

1. Вимоги до продуктів та видів діяльності. Цей компонент передбачає сукупність підходів та вимог до оцінки діяльності економічних агентів та фінансових продуктів, що створюються для її фінансування, в контексті дотримання принципів сталого розвитку та рівня ESG ризиків. Ключовим елементом цього компонента є Європейська «зелена» Таксономія, затверджена у 2020 році. Вона встановлює чіткі технічні критерії для діяльності, що може вважатися екологічно сталою в різних секторах економіки. Однак у ЄС досі існує невизначеність щодо соціальної таксономії, розроблення якої було відкладено.

У ЄС також існують інструменти визначення «зелених» компаній та продуктів фінансування «зеленої» діяльності:

– система бенчмарків [1] встановлює систему критеріїв відповідності фінансових продуктів цілям сталого розвитку. На основі цієї системи інвестори можуть визначати об'єкти для інвестування;

– регламент про прозорість та доброчесність рейтингової діяльності з питань ESG. Він визначає правила надання ESG [2] рейтингів компаніям, що надає інвесторам впевненості в дотриманні компанією стандартів сталого розвитку;

– стандарт для європейських «зелених» облігацій та регламент для ринку «зелених» облігацій для інвесторів, які зацікавлені в інвестуванні [3];

– директива щодо «зеленого маркування» [4] (англ. Green Claims Directive), яка нині розробляється і дасть змогу маркувати фінансові продукти як «зелені» з метою боротьби з «зеленим камуфляжем».

Більшість перелічених у цьому блоці документів є рамковими, покривають ширший перелік суб'єктів господарювання та інструментів, ніж інструменти фінансових установ. Саме тому відповідальними за їхнє розроблення є Європейська комісія та Європейський орган з цінних паперів і ринків (ESMA).

2. Вимоги до побудови системи корпоративного управління та управління ризиками. В цій частині, у ЄС вже має специфічні вимоги, які стосуються безпосередньо діяльності фінансових установ, передусім банків. Відповідно їх розробниками є банківські регулятори. Ключовими документами в цій сфері є настанови Європейського Центрального Банку (ЄЦБ) з кліматичних ризиків та Європейського банківського органу (ЕБА) з ESG ризиків. ЄЦБ випустив свої настанови у 2020 році й відтоді двічі оцінив якість їх імплементації банками. Додаткові вимоги містяться у CRD VI та CRR III, які вступили в дію з середини 2024 року. Зокрема, банки мають у внутрішніх стрес-тестуваннях враховувати фактори ESG, вчасно переоцінювати заставу у відповідь на зміни клімату, а також обов'язково розкривати інформацію про ESG ризики в межах Pillar III. Оновлена CRD VI також передбачає врахування ESG ризиків в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі у межах процесу внутрішньої оцінки достатності капіталу (ICAAP) із покриттям цих ризиків капіталом. У ЄС також діє Директива CSDDD [5], яка запроваджує процедури належної перевірки для компаній для виявлення фактичних або потенційних ризиків і шкоди для прав людини та навколишнього середовища. Вона також регламентує процеси й стандарти для зменшення ризиків. Щодо страховиків, то з січня 2025 року набрала чинності Директива (ЄС) 2025/2 Європейського Парламенту та Ради, в якій, зокрема, розглядається питання оцінки кліматичного ризику як складової ESG ризиків.

3. Вимоги до розкриття інформації. Такі вимоги встановлені в законодавстві ЄС не лише для фінансових установ, але і для інших економічних суб'єктів:

I. До всього корпоративного сектору, включно з фінансовим сектором, застосовується Директива CSRD. Компанії, на які поширюється CSRD

[6], повинні звітувати відповідно до Європейських стандартів звітності про сталий розвиток [7] ESRS. Ці стандарти охоплюють звітування для всіх великих, а згодом і середніх компаній про ESG ризики та можливості. CSRD встановлює принцип «подвійної суттєвості» (англ. double materiality) – установа звітує як про вплив ESG факторів на бізнес, так і вплив бізнесу на довкілля та суспільство.

II. Регламент SFDR із 2021 року додатково унормовує вимоги з розкриття екологічної та фінансової інформації учасниками фінансового ринку. За вимогами цього регламенту фінансові установи мають класифікувати активи за рівнем відповідності «зеленій» Таксономії. Крім того, статті 8 та 9 регламенту визначають ступінь «екологічності» продуктів. SFDR також дає змогу інвесторам оцінити, як ESG ризики інтегровані в процес прийняття інвестиційних рішень.

У ЄС оновлення та вдосконалення регулювання сфери ESG є постійним процесом. Так, у лютому 2025 було представлено проєкт змін до CSRD та CSDDD (проєкт Omnibus), що має на меті зменшити адміністративне навантаження на суб'єктів господарювання, насамперед на малий та середній бізнес (збільшення критеріїв, за якими підприємства потрапляють до переліку підприємств, які обов'язково мають подавати звітність зі сталого розвитку). НБУ продовжує стежити за змінами в регулюванні ЄС та орієнтуватиметься на оновлені стандарти регулювання фінансового сектору.

Література:

1. Regulation (EU) 2016/1011 of the European Parliament and of the Council. *EUR-Lex (Access to European Union law)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/1011/oj/eng> (дата звернення: 29.04.2025).

2. Regulation (EU) 2024/3005 of the European Parliament and of the Council. *EUR-Lex (Access to European Union law)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/3005/oj/eng> (дата звернення: 29.04.2025).

3. Regulation (EU) 2023/2631 of the European Parliament and of the Council. *EUR-Lex (Access to European Union law)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32023R2631> (дата звернення: 29.04.2025).

4. Proposal for a Directive on substantiation and communication of explicit environmental claims (Green Claims Directive). *Energy, Climate change, Environment*. URL: https://environment.ec.europa.eu/publications/proposal-directive-green-claims_en (дата звернення: 29.04.2025).

5. Regulation (EU) 2023/2859 of the European Parliament and of the Council. *EUR-Lex (Access to European Union law)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj> (дата звернення: 29.04.2025).

6. Regulation (EU) No 537/2014 of the European Parliament and of the Council. *EUR-Lex (Access to European Union law)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 29.04.2025).

7. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. *EUR-Lex (Access to European Union law)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32023R2772> (дата звернення: 29.04.2025).

Nataliia Trushkina
*Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher,
Senior Research Officer of the Sector of Industrial Policy and Innovative
Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security
Research Center for Industrial Problems of Development of the National
Academy of Sciences of Ukraine*

Трушкіна Н.В.
*кандидат економічних наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник сектору промислової політики
та інноваційного розвитку
відділу промислової політики та енергетичної безпеки
Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку
Національної академії наук України*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-40>

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIZING THE CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL THREATS

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

В останні роки у світі зростає роль критичної інфраструктури [1–2] як важливої складової економічної системи будь-якої країни світу з позицій забезпечення її національної безпеки в умовах зовнішніх загроз [3–5]. За оцінками експертів, світові інвестиції у розвиток критичної інфраструктури становлять 2,3 трлн дол. на рік. За підрахунками фахівців, обсяг капітальних вкладень на створення нової інфраструктури до 2040 року становить 94 трлн дол. Це майже у 2 рази перевищує вартість існуючої інфраструктури у світі (приблизно 50 трлн дол.). За розрахунками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), щорічні інвестиції у розвиток інфраструктури становитимуть 6,9 трлн дол. Водночас Світовий банк щороку інвестує у розвиток інфраструктури приблизно 24 млрд дол., а Європейський інвестиційний банк – 21,5 млрд дол. [6].

З огляду на це, проблеми стратегування розвитку критичної інфраструктури в умовах гібридних ризиків і загроз набувають особливої актуальності у переважній більшості країн світу.

У даному аспекті важко переоцінити значення стратегічного управління на макрорівні, в основі якого лежить управління розвитком економічною системою в умовах динамічно змінних характеристик

зовнішнього середовища та значного зростання рівня ентропії та невизначеності. Питанням стратегічного управління присвячено значну кількість наукових праць (Н. Ansoff, D. Barry, Ch. Bradley, A. Chandler, F. David, M. Deimler, J. Hunger, W. Kiechel, H.-Ch. Moon, K. Ohmae, R. Rumelt, C. Stern, T. Wheelen). Серед останніх досліджень в економічній сфері спостерігається тенденція пошуку нових форм і механізмів стратегічного управління (J. Barney, E. Brynjolfsson, R. Bukh, M. Castells, H. Dźwigoł, R. Heeks, K. Eisenhardt, B. Kahin, M. Knickrehm, A. Kwilinski, N. Lane, F. Machlup, D. Tapscott).

Аналіз наукової літератури з менеджменту показує, що створено десять суттєво відмінних систем знань про стратегічне управління, які мають назви «Школи стратегічного менеджменту» [7]: школа дизайну: стратегія як осмислення; школа планування: стратегія як формальний процес; школа позиціонування: стратегія як аналітичний процес; школа підприємництва: стратегія як процес передбачення; когнітивна школа: стратегія як ментальний процес; школа навчання: стратегія як процес, що розвивається; школа влади: стратегія як ведення переговорів; школа культури: стратегія як колективний процес; школа зовнішнього середовища: стратегія як реактивний процес; школа конфігурації: стратегія як процес трансформації.

Зазначимо, що у сучасній науковій думці відсутнє єдине трактування понять «стратегія», «стратегічний розвиток», «стратегічне управління», «стратегічне управління розвитком», «стратегування». Це обумовлено тим, що дослідники є представниками різних наукових шкіл, які базуються на застосуванні різних економічних теорій, мають свою специфіку, відмінності та підходи. Як правило, під стратегією розуміється мистецтво планування; комплекс стратегічних рішень; визначення цілей і завдань; набір правил і прийомів; засіб досягнення мети; система; інструмент; механізм; модель; принцип поведінки; план; програма розвитку; спосіб дії компанії; система заходів для досягнення мети [8].

Вчений О. Вишневський [9] стверджує, що стратегія є базисом стратегічного управління. У загальному вигляді стратегія складається з двох частин: концептуальна (містить місію, бачення та цінності); прикладна (цілі, плани, ризики). Тобто стратегія розглядається як необхідний базис для всієї подальшої діяльності організації, і без неї інші елементи переважно не мають сенсу [9].

Виходячи з результатів вищенаведеного аналізу існуючих визначень, можна зробити висновок, що всю їхню різноманітність можна класифікувати на три групи: стратегія як система; стратегія як модель; стратегія як план розвитку. Ключовими характеристиками цього терміна є узгодженість; просторово-часова характеристика; доступність ресурсів; вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

Стратегічне управління здебільшого трактується як аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії; формування місії та цілей компанії;

вибір і розроблення стратегій; проектування організаційної структури підприємства; стилі управління; процес прийняття управлінських рішень; розроблення місії, цілей і способів їх досягнення; розроблення політики та тактики компанії [8].

На думку вченої А. Касич [10], імплементація стратегічного підходу в управлінську практику проявляється у конкретному результаті – в стратегії чи наборі стратегій, однак їх ефективність значною мірою залежить від організації процесів їх розробки, тобто від стратегування (стратегічного підходу).

З позицій науковця О. Вишневського [9], причини поширення стратегування пов'язано, з одного боку, з його спрямуванням на вирішення універсальних загальнолюдських проблем, які мають онтологічний, гносеологічний та аксіологічний характер, а з іншого, – із становленням світоглядної парадигми зрілого модерну.

Як показує теоретичний аналіз, під поняттям «стратегування» розуміють інтелектуальний і соціальний процес; процес складного вибору дій в умовах невизначеності; процес прийняття стратегічних рішень і стратегічних змін; механізм; набір правил; сукупність процесів стратегічного планування, реалізації, оцінки та моніторингу; процес формулювання та реалізації стратегії тощо.

У роботі [10] дослідниця А. Касич формулює стратегування як сукупність змістовних та організаційно-методичних положень і процедур, що регламентують і забезпечують процес розробки та реалізації стратегії певного рівня.

Отже, узагальнення теоретичних положень щодо даної проблематики дозволило запропонувати авторський підхід до визначення суті та змісту таких понять:

– «стратегічне управління розвитком критичної інфраструктури» – процес реалізації управлінських рішень, заснований на використанні засад стратегічного планування та організації розвитку критично важливих об'єктів інфраструктури в умовах загроз і ризиків;

– «стратегування розвитку критичної інфраструктури» – сукупність інструментарію, підходів, правил, процедур, які регулюють і забезпечують процес розроблення і впровадження стратегії розвитку критичної інфраструктури в умовах зовнішніх загроз.

Для більш змістовного розкриття суті стратегування визначено такі принципи: 1) довготривалість (забезпечує успішний розвиток критичної інфраструктури у майбутньому); 2) доцільність (під час встановлення стратегічних цілей розвитку критичної інфраструктури необхідно враховувати її зовнішні та внутрішні ресурси, щоб оцінити можливість їх імплементації); 3) гнучкість (врахування можливих змін у процесі впровадження стратегічного управління, зумовлених змінами екзогенних та ендогенних чинників, які впливають на розвиток об'єктів критичної інфраструктури); 4) організування (процес стратегування розвитку

критичної інфраструктури має бути чітко визначеним, регламентованим і реалізованим); 5) економічна ефективність та результативність (дохід від реалізації стратегічного управління має перевищувати витрати на його реалізацію); 6) комплексність (процес впровадження стратегічного управління має здійснюватися для всіх об'єктів критичної інфраструктури. Водночас усі компоненти інфраструктури мають бути зосереджені на досягненні єдиної мети); 7) керованість (процес реалізації стратегічного управління розвитком критичної інфраструктури має бути повністю керованим, тобто мають бути визначені орієнтири, а також відповідальні виконавці).

Практичний підхід до стратегічного управління розвитком критичної інфраструктури передбачає впровадження моделі стратегування у процесі імплементації 7 елементів – етапів: стратегічний аналіз; стратегічне рішення; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії; моніторинг; оцінювання та діагностика; регулювання.

У процесі стратегічного аналізу керівництво об'єктів критичної інфраструктури оцінює зовнішні чинники, а також потенціал внутрішніх ресурсів. На основі чого визначаються подальші цілі та завдання функціонування інфраструктури. Під час розроблення стратегічних рішень оцінюються варіанти розроблених стратегій, а також вибір найбільш функціональної стратегії. При реалізації цього елемента проводиться аналіз стратегічних планів, потреби у трудових ресурсах і капіталі, додаткові економічні та наукові дослідження. У процесі реалізації стратегії здійснюється її безпосередня реалізація. При суттєвих змінах зовнішніх чинників, які мають прямий вплив на розвиток критичної інфраструктури, а також змінах внутрішнього потенціалу, що перешкоджають реалізації заздалегідь запланованого процесу стратегування, керівництво коригує модель на необхідних етапах.

Таким чином, можна зазначити, що в основі моделі стратегування лежить орієнтир для стратегічних дій, який через реалізацію стратегічного процесу трансформується у результат стратегічного управління. Умовою реалізації моделі має бути досягнення конкурентних переваг у розвитку критичної інфраструктури.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень стратегічного управління розвитком критичної інфраструктури з позицій національної безпеки України у повоєнний період.

Література:

1. Кизим М.О., Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 58–78. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

2. Хаустова В., Трушкіна Н., Зінченко В. Ключові виклики відновлення критичної інфраструктури України в умовах повоєнної розбудови економіки. *Повоєнне*

відновлення економіки України: проблеми та напрямки вирішення: кол. монографія / за ред. В.Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. С. 7–33.

3. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «національна безпека» та її складових. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 134–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-134-153>.

4. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 6–22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>.

5. Kwilinski A., Trushkina N. Impact of Cyber Risks and Threats on the Critical Infrastructure Development: Visualization of Scientific Research. *Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovation in IT (ICAIIIT)*. 2024. Vol. 12. Iss. 2. P. 107–119. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/118123>.

6. Thacker S., Adshead D., Fay M. et al. Infrastructure for sustainable development. *Nature Sustainability*. 2019. Vol. 2. P. 324–331. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0256-8>.

7. Mintzberg H. et al. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. 1st ed. London : The Free Press, 2005. 416 p.

8. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Забезпечення сталого та раціонального землекористування: міжнародний досвід та українські реалії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-218-234>.

9. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. Київ : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. 156 с.

10. Касич А.О. Стратегування розвитку національної економіки як доктрина безпекової політики країни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3(13). С. 13–22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4434920>.

Yuriy Tyutyunnyk
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance
Poltava State Agrarian University*

Тютюнник Ю.М.
*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Полтавського державного аграрного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-41>

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE SPECIFIC FEATURES OF THE TOURISM EDUCATIONAL PROGRAM TAKING INTO ACCOUNT THE REGIONAL CONTEXT

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСОБЛИВОСТІ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ ТУРИЗМ З УРАХУВАННЯМ РЕГІОНАЛЬНОГО КОНТЕКСТУ

Туристична галузь України зазнала значних змін в останні роки, відображаючи як зростання попиту на подорожі, так і кризи, що вплинули на кількість та результативність діяльності компаній. Найбільша кількість туристичних агентств фіксувалася у 2019 році, після чого розпочалося поступове скорочення, особливо серед юридичних осіб. Причинами такого спаду, передусім, стали пандемія COVID-19, економічна нестабільність та інші зовнішні фактори. Війна, що почалася у 2022 році, суттєво вплинула на туристичний ринок України. Через бойові дії, масове переміщення населення та загальну економічну нестабільність значна частина туристичних компаній припинила діяльність. У 2023 році відбулося незначне зростання кількості турагентств, що стало ознакою поступового відновлення галузі. ФОПи займають провідну роль у сегменті туристичних агентств, тоді як серед туроператорів та компаній, що надають послуги бронювання, юридичні особи мають більшу частку [1]. Тож, зміни в туристичній сфері України відбуваються під впливом комплексу різнопланових чинників (соціально-політичних, економічних, епідеміологічних, інфраструктурних, правових, технологічних та інших), які визначають динаміку розвитку галузі, її стійкість до криз та адаптивність до змінних умов.

Туристична галузь є важливим драйвером економічного розвитку регіонів, сприяючи збереженню локального бізнесу, зростанню підприємницької активності, створенню робочих місць та збільшенню податкових надходжень до бюджету. Хоча вищерозглянуті фактори й по-різному впливають на туристичний сектор залежно від регіону, але саме

регіональний туризм нині розглядається як один із ключових напрямів для відновлення галузі в умовах обмежень та викликів воєнного часу.

У цьому контексті заслуговує на увагу туристичний потенціал Полтавської області – регіону, який, попри всі труднощі, зберігає унікальні можливості для прийому туристів та розвитку різних видів відпочинку. Це пов'язано з тим, що Полтавщина є одним із найбільш екологічно чистих регіонів України, має вигідне географічне розташування, вирізняється особливостями історичного розвитку, специфічною архітектурою, великими площами заповідних територій, національно-культурним різноманіттям, наявністю потенційно брендових туристичних продуктів.

Серед ключових туристичних центрів області варто відзначити місто Полтаву з його музеями та архітектурними пам'ятками, селище Опішню – відому столицю українського гончарства, село Великі Сорочинці зі знаменитим ярмарком, а також маршрути, пов'язані з історією українського козацтва, літературною спадщиною Івана Котляревського та Миколи Гоголя. Не менш перспективними є природні туристичні об'єкти, зокрема Національний природний парк «Пирятинський», Мгарський монастир із мальовничими околицями, береги річок Ворскла та Псел, які приваблюють любителів активного відпочинку. Окремої уваги заслуговує гастрономічний туризм, адже Полтавщина відома своїми традиційними стравами – полтавськими галушками, борщем із вушками, варениками та місцевими крафтовими продуктами, що активно пропонуються у рамках етнофестивалів і дегустаційних турів [2].

Візитівкою успішного розвитку внутрішнього туризму в Полтавській області поправу вважаються етносадиби – осередки сільського зеленого туризму. Найбільш відомими з них є Етносадиба «Лялина Світлиця» (селище Опішня), Етнопоселення «Старий Хутір» (селище Опішня), Хутір «Яблучне» (село Вільхове), Котедж «Вільхове» (село Вільхове), Садиба «Покровська» (село Остап'є), Гостинний дім «Золота Сота» (село Петрівка), Садиба «Кантрі Хауз – сільська хатинка» (село Чечелеве) [3].

У Полтавському державному аграрному університеті, відповідно до Стандарту вищої освіти за спеціальністю 242 «Туризм» галузі знань 24 «Сфера обслуговування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти [4], освітня програма (ОП) Туризм реалізовується з 01 вересня 2022 р.

ОП Туризм передбачає підготовку висококваліфікованих фахівців, які володіють фундаментальними знаннями і практичними навичками у сфері туризму та рекреації, вміють їх застосовувати з метою формування, просування та реалізації туристичних продуктів, організації комплексного туристичного обслуговування, ефективного управління суб'єктами туристичної діяльності, зокрема у сфері сільського зеленого туризму. Саме спрямованість на набуття необхідних знань, вмінь та практичних навичок у сфері сільського зеленого туризму і є особливістю ОП Туризм у Полтавському державному аграрному університеті.

Підготовка фахівців із сільського зеленого туризму є актуальною для Полтавської області, яка має значний, але ще не повністю реалізований туристично-рекреаційний потенціал розвитку цього напрямку, що відповідає Програмі розвитку туризму і курортів у Полтавській області на 2021–2025 рр. [5].

Механізми реалізації особливості ОП Туризм з урахуванням регіонального контексту включають:

– введення додаткової фахової компетентності «ФК18. Розуміння організаційно-управлінських та економічних засад розвитку сільського зеленого туризму»;

– введення додаткового програмного результату навчання «ПР24. Уміти розробляти, реалізовувати та просувати продукти у сфері сільського зеленого туризму»;

– введення обов’язкових освітніх компонентів для набуття ФК18 та досягнення ПР24: Сільський зелений туризм, Моніторинг туристичних дестинацій, Технології продажу туристичного продукту.

За висновками зовнішніх стейкхолдерів набута фахова компетентність ФК18 та досягнутий програмний результат навчання ПР24 є затребуваними на ринку праці, що надає випускникам ОП Туризм додаткові переваги при працевлаштуванні.

Отже, подальший розвиток сільського зеленого туризму в Полтавській області передбачає ефективне поєднання різних складових: правової, організаційної, інфраструктурної, фінансово-економічної, екологічної та інших. Серед них чільне місце посідає й освітня складова як необхідна умова кадрового забезпечення цього виду туризму, що вплинуло на визначення особливості освітньої програми Туризм у Полтавському державному аграрному університеті та механізмів її реалізації.

Література:

1. Тютюнник, Ю.М., Лега, О.В., Безкровний, О.В., Липський Р.В., Ромаш, Д.В. Фінансово-економічний вимір розвитку туризму Полтавщини. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/375/339>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15030492>.

2. Найкрасивіші місця Полтавської області: що вам треба побачити і куди їхати. URL: <https://rubryka.com/article/where-to-go-poltava-region> (дата звернення: 24.04.2025).

3. Антонюк М. Сільська гостинність. Садиби зеленого туризму на Полтавщині. URL: <https://zmist.pl.ua/publications/silska-gostinnist-sadibi-zelenogo-turizmu-na-poltavshchini> (дата звернення: 25.04.2025).

4. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 242 «Туризм» галузі знань 24 «Сфера обслуговування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України № 1068 від 04 жовтня 2018 р. / *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/242-turizm-bakalavr.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).

5. Програма розвитку туризму і курортів у Полтавській області на 2021–2025 рр. / *Департамент культури і туризму Полтавської обласної військової адміністрації*. URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/ftnlr3eu/programa-rozvytku-turyzmu-i-kurortiv-u-poltavskiy-oblasti-na-2021-2025-roku.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).

Vita Fedyna
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance
The National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

Федина В.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національної академії статистики, обліку та аудиту*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-42>

INNOVATIVE TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CREDIT MARKET

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОГО РИНКУ

Кредитний ринок є однією з фундаментальних складових сучасної економіки, що забезпечує фінансування бізнесу, підтримує споживчий попит та сприяє загальному економічному зростанню. Втім, динамічність світових фінансових систем, постійні технологічні зміни та нові виклики вимагають безперервної адаптації та впровадження інновацій. У нинішніх умовах, коли традиційні підходи вже не завжди відповідають запитам часу, інноваційні інструменти стають ключовим фактором для розвитку, стабільності та конкурентоспроможності кредитного ринку. Вони дозволяють не лише оптимізувати існуючі процеси, а й створювати принципово нові можливості для кредиторів та позичальників.

Вітчизняний кредитний ринок переживає період значних трансформацій, зумовлених впровадженням інноваційних інструментів. Хмарні сервіси, штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН), P2P-платформи, а також інтернет-банкінг та біометрична ідентифікація відіграють ключову роль у цій еволюції, відкриваючи нові можливості для всіх учасників ринку.

Інтернет-банкінг та мобільний банкінг забезпечують безпрецедентну доступність фінансових послуг 24/7, дозволяючи клієнтам керувати своїми рахунками, подавати заявки на кредити та здійснювати операції з будь-якої точки світу [1]. Ці канали значно спрощують взаємодію клієнтів з банками та прискорюють фінансові транзакції. Водночас, біометрична ідентифікація (наприклад, за відбитками пальців або розпізнаванням обличчя) підвищує безпеку та зручність доступу до фінансових послуг, мінімізуючи ризики шахрайства та спрощуючи процес верифікації для користувачів.

З 2014 року хмарні технології стали фундаментом для гнучкого та економічно ефективного функціонування бізнесу, що дозволило компаніям оперативно адаптуватися до мінливих умов. Домінування глобальних провайдерів поряд із активним розвитком локальних операторів свідчить про зрілість та масштабованість хмарного сегменту. Їхнє впровадження на кредитному ринку значно оптимізує зберігання й обробку фінансових даних, прискорює прийняття рішень, автоматизує процеси та підвищує безпеку інформації, стимулюючи розробку нових кредитних продуктів.

Паралельно, штучний інтелект та машинне навчання стали невід'ємною частиною кредитного процесу, дозволяючи фінансовим установам значно покращити аналіз заявок, виявляти ризики та визначати кредитоспроможність клієнтів. Це не лише прискорює обробку заявок та знижує рівень кредитного ризику, але й підвищує якість обслуговування клієнтів та ефективність систем запобігання шахрайству [2].

Доповнюючи цей інноваційний ландшафт, P2P-платформи демонструють свою значущість як драйвери фінансової інклюзії та інновацій. Вони надають фінансову допомогу особам, яким відмовлено у традиційних позиках, підтримують позичальників з низьким кредитним рейтингом або без кредитної історії, а також відіграють важливу роль у фінансуванні малого бізнесу та стартапів [3]. Таким чином, P2P-кредитування створює конкурентне середовище та сприяє формуванню розвиненої фінтех-екосистеми в Україні.

Незважаючи на значний потенціал інновацій, їхня повноцінна імплементація та подальший розвиток у вітчизняному секторі фінансових послуг, зокрема на кредитному ринку, стикається з низкою суттєвих перешкод. До ключових факторів, що гальмують цей процес, належать:

1. Інфраструктурні та технологічні обмеження. Поточний стан технічної інфраструктури потребує значної модернізації, що обмежує можливості для розробки та впровадження нових фінансових продуктів та послуг, які відповідають сучасним інноваційним стандартам.

2. Правові та регуляторні бар'єри. Чинне законодавство та регуляторна база часто характеризуються складністю або нечіткістю, а також недостатньою гнучкістю для швидкого реагування на появу нових технологій та інноваційних рішень у фінансовому секторі.

3. Виклики кібербезпеки та захисту даних. Розвиток новітніх фінансових послуг нерозривно пов'язаний зі зростанням загроз кібербезпеці та необхідністю забезпечення надійного захисту персональних даних клієнтів, що вимагає впровадження комплексних заходів безпеки.

4. Проблеми доступу до фінансування та фінансової інклюзії. Спостерігається низький рівень фінансової інклюзії та обмежений доступ до кредитних ресурсів для окремих верств населення та соціальних груп, що перешкоджає повноцінному функціонуванню та розвитку ринку.

5. Повномасштабна військова агресія. Додатковим і вкрай значущим фактором, що суттєво ускладнює розвиток українського ринку фінансових послуг, особливо кредитування, є повномасштабна військова агресія з боку російської федерації, яка завдала значних збитків та створила безпрецедентні виклики для всієї фінансової системи країни.

Загалом, інтеграція інноваційних інструментів не лише модернізує кредитний ринок, роблячи його більш ефективним та стійким, але й сприяє розширенню доступу до фінансових послуг для широких верств населення та бізнесу. Подальший розвиток та синергія цих технологій обіцяють ще глибші трансформації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності українського фінансового сектору та його відповідності світовим стандартам. Однак, для повноцінного розкриття потенціалу інновацій, необхідно системно долати існуючі перешкоди, забезпечуючи модернізацію інфраструктури, адаптацію законодавства, посилення кібербезпеки та сприяння фінансовій інклюзії, незважаючи на безпрецедентні виклики, спричинені військовою агресією.

Література:

1. Федина, В.В. Цифровий банкінг: сутність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка і управління*. 2021. № 3. С. 105–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekonupr_2021_3_15
2. Понад третина кредитів у комерційних банках – проблемні. Хто в зоні ризику і що можна зробити. URL: <https://mind.ua/publications/20253001-ponad-tretina-kreditiv-u-komer-cijnih-bankah-problemni-hto-v-zoni-riziku-i-shcho-mozhna-zrobiti>
3. Р2р кредитування. Що це таке і чи працює воно в Україні? URL: <https://finance.ua/ua/credits/r2r-kreditovanie>

Kateryna Fedosova
*Candidate of Public Administration, Docent,
Dnipro University of Technology*

Федосова К.В.
*кандидат наук з державного управління, доцент,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-43>

**DISADVANTAGES OF THE PRINCIPLE OF VAT PAYMENT
ON THE BASIS OF THE 'FIRST EVENT' WITHOUT TAKING
INTO ACCOUNT THE FACT OF PAYMENT
BY THE COUNTERPARTY**

**НЕДОЛІКИ ПРИНЦИПУ СПЛАТИ ПДВ
ЗА «ПЕРШОЮ ПОДІЄЮ» БЕЗ УРАХУВАННЯ ФАКТУ
ПРОВЕДЕННЯ ОПЛАТИ КОНТРАГЕНТОМ**

Податок на додану вартість (далі – ПДВ) є одним із основних джерел наповнення державного бюджету України. За даними Міністерства Фінансів України, у 2024 році надходження від ПДВ становили 734 455,4 тис. грн, що складає 44,57% усіх податкових надходжень [1]. Однак, чинна система обліку ПДВ за принципом «першої події» викликає численні дискусії серед бізнес-спільноти. Цей принцип передбачає виникнення податкових зобов'язань у момент першої події – або відвантаження товару, або отримання передоплати, залежно від того, що сталося раніше [2]. У багатьох випадках це призводить до ситуацій, коли постачальник зобов'язаний сплатити ПДВ до бюджету, не отримавши фактичної оплати від покупця. Такий підхід створює фінансове навантаження на підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності і затримок платежів. Важливо розібратися з основними недоліками цього принципу, а також обґрунтувати необхідність його перегляду відповідно до міжнародної практики.

В таблиці 1 систематизовано основні недоліки «першої події».

Аналіз наведених недоліків демонструє не лише прямі, а й низку прихованих негативних наслідків чинного підходу. По-перше, фактичне кредитування держави за рахунок обігових коштів підприємств змінює роль бізнесу з суб'єкта господарювання на мимовільного фінансового донора фіскальної системи, що викривлює економічну рівновагу. По-друге, системна неможливість повернення сплаченого, але не підкріпленого реальною оплатою ПДВ, формує потенціал для зростання тінізації обороту: підприємці намагаються уникати операцій, які ведуть до втрат. По-третє, пасивність покупця і відсутність санкцій за

несвоєчасну оплату не лише демотивує його до дисципліни, але й провокує перерозподіл ризиків, повністю перекладаючи їх на сторону постачальника. По-четверте, розрив із міжнародною практикою унеможлиблює гармонізацію податкових норм і знижує інвестиційну привабливість України. Нарешті, складність адміністрування створює простір для помилок, а отже і для адміністративного тиску, що є особливо небезпечним для мікро- та малого бізнесу. Сукупність цих аспектів вказує на нагальну потребу в перегляді принципу «першої події» як системного інструменту оподаткування.

Таблиця 1

Основні недоліки «першої події»

№	Недолік	Опис
1	Фінансове навантаження на постачальника	Згідно з чинним законодавством, податкові зобов'язання з ПДВ виникають у момент першої події, незалежно від фактичного отримання оплати. Це означає, що постачальник зобов'язаний сплатити ПДВ до бюджету, навіть якщо покупець ще не здійснив оплату. У випадку затримки платежу або його відсутності, постачальник фактично кредитує державу власними коштами, що може призвести до фінансових труднощів, особливо для малого та середнього бізнесу.
2	Ризик невідшкодування ПДВ	У разі, якщо покупець не здійснює оплату, постачальник не має можливості відкоригувати податкові зобов'язання та повернути сплачений ПДВ. Це створює додаткові ризики для підприємств, оскільки вони можуть втратити значні суми коштів без можливості їх відшкодування.
3	Відсутність стимулів для своєчасної оплати	Оскільки покупець не несе відповідальності за затримку оплати, а постачальник вже сплатив ПДВ, це може призводити до зловживань з боку недобросовісних контрагентів. Відсутність фінансових наслідків для покупця знижує його мотивацію до своєчасного виконання платіжних зобов'язань.
4	Відхилення від міжнародної практики	У багатьох країнах Європейського Союзу податкові зобов'язання з ПДВ виникають у момент отримання оплати, що забезпечує справедливий розподіл податкового навантаження між сторонами угоди. В Україні ж застосовується принцип «першої події», що відрізняється від загальноприйнятої міжнародної практики та створює додаткові бар'єри для інтеграції у світову економіку.
5	Складність адміністрування та обліку	Застосування принципу «першої події» ускладнює бухгалтерський облік і адміністрування податкових зобов'язань. Необхідність відстеження моменту виникнення першої події та своєчасної реєстрації податкових накладних збільшує ризик помилок і накладення штрафних санкцій на підприємство.

Джерело: розробка автора

В Україні існує судова практика, яка висвітлює проблеми застосування принципу «першої події» при сплаті ПДВ, особливо в ситуаціях, коли постачальник зобов'язаний сплатити податок до отримання фактичної оплати від покупця.

Узагальнення судової практики щодо адміністрування ПДВ вказує на численні випадки, коли суди задовольняли позови платників податків у спорах, пов'язаних із застосуванням принципу «першої події». Зокрема, у період з 01.01.2014 по 30.06.2014 року було розглянуто 707 позовів, з яких 373 були задоволені. Це свідчить про наявність проблем у застосуванні цього принципу та необхідність його перегляду [3].

Суди розглядали випадки, коли сторони встановлювали в договорах відповідальність за несвоєчасну реєстрацію податкових накладних. Проте суди не мають одностайності у цьому питанні. Деякі рішення вказують на те, що обов'язок зі складання та реєстрації податкових накладних виникає з податкового законодавства, а не з договірних відносин, тому порушення цього обов'язку не є підставою для господарської відповідальності [4].

Ці приклади свідчать про те, що принцип «першої події» у сплаті ПДВ створює значні труднощі для платників податків, особливо в умовах економічної нестабільності. Судова практика підтверджує необхідність перегляду цього принципу та приведення його у відповідність до міжнародних стандартів, де податкові зобов'язання виникають після фактичного отримання оплати.

Отже, підсумовуючи все вищевикладене, варто відзначити, що принцип сплати ПДВ за «першою подією» без урахування факту проведення оплати контрагентом створює значні фінансові й адміністративні труднощі для підприємств в Україні. Цей підхід не лише відхиляється від міжнародної практики, але й підвищує ризики для бізнесу, знижує платіжну дисципліну, а також ускладнює податкове адміністрування. Для покращення бізнес-клімату й забезпечення справедливого податкового навантаження необхідно переглянути чинне законодавство і впровадити механізми, що враховують фактичне отримання оплати при виникненні податкових зобов'язань з ПДВ.

Література:

1. Minfin Media. Доходи держбюджету України 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2024/> (дата звернення: 22.04.2025)
2. Головне управління ДПС у Запорізькій області. Чи виникають податкові зобов'язання з ПДВ у платника податку, у разі коли перша подія відбулася до його реєстрації таким платником? 2023. URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/727792.html> (дата звернення: 22.04.2025)
3. Київський апеляційний адміністративний суд. Узагальнення судової практики стосовно розгляду адміністративними судами справ щодо адміністрування податку на додану вартість (крім бюджетного відшкодування з податку на додану вартість). 2014. URL: <https://6aas.gov.ua/ua/law-library/court-practice/kijivskij-apelyatsijnij-administrativnij-sud/uzagal-nennya-sudovoji-praktiki-stosovno-rozglyadu-administrativnimi-sudami-sprav-shchodo-administru-vannya-podatku-na-dodanu-vartist-krim-byudzhethnogo-vidshko>

duvannya-z-podatku-na-dodanu-vartist.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.04.2025)

4. Шевченко А. Стягнення збитків у разі нерестрації продавцем податкових накладних. 2024. URL: https://jurliga.ligazon.net/analytics/231585_styagnennya-zbitkv-u-raz-nerestrats-prodavtsem-podatkovikh-nakladnikh (дата звернення: 23.04.2025)

Anastasiia Tsybuliak
*Doctor of Economic Sciences,
Professor at the Department of International Economics,
Business and Management
Private Higher Educational Establishment-Institute
«Ukrainian-American Concordia University»*

Цибуляк А.Г.
*доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
бізнесу та менеджменту
Приватного вищого навчального закладу-інституту
«Українсько-американський університет Конкордія»
DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-44>*

**GREEN TECHNOLOGIES
AS THE BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT
IN THE SUSTAINABILITY PARADIGM**

**ЗЕЛЕНІ ТЕХНОЛОГІЇ
ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
В ПАРАДИГМІ СТАЛОСТІ**

The green economy aims to use resources sustainably and reduce the negative impact on the environment. At the same time, its goal is not to limit or even reduce economic growth, but rather to restructure the economy in such a way as to “fit” it into the framework of the planet’s natural capabilities. “A green economy is an economic system aimed at achieving environmental sustainability and improving the quality of life of people, based on the use of environmentally friendly and energy-efficient technologies, products and services and the principles of environmental responsibility in business and public life. It stimulates innovation, ensures interaction between government, business and society and is aimed at achieving economic growth without harming the environment.

Achieving greener economic growth requires both a policy of “green” innovation and support in the form of targeted industrial and environmental policies to create demand where traditional external factors are not fully reflected in market prices. The challenge is to integrate innovation and environmental policy by ensuring well-balanced combinations of policy measures to support advanced innovation, innovation catching, technology application and diffusion, and domestic technology application.

The change of technological cycles is associated with the development of new means of communication, digital networks, computer programs and genetic engineering. The beginning of each cycle is characterized by an

economic upswing, while the end is characterized by a decline [1–4]. Due to the acceleration of scientific and technological progress, a number of waves of scientific and technological revolutions intersect in time, and the interaction of information technology, biotechnology, nanotechnology and cognitive science (NBIC technologies) is especially significant. The concept of Industry 6.0 manifests itself through: intelligent automation and production systems; sustainable development and green technologies; human-machine interaction, ethics and emotional intelligence; information technology and cybersecurity; machine learning and AI in various sectors. Industry 6.0 goes beyond traditional technological revolutions, representing a new generation of industry, controlled by generative AI and a swarm of heterogeneous robots, and unites a wide range of advanced technologies and innovative approaches [5]. Unlike Industry 4.0, which focuses on technological revolution and automation, and Industry 5.0, which focuses on human-centricity and sustainable development, Industry 6.0 is aimed at global environmental sustainability and intelligent transformation.

Green technologies are technologies based on the convergence of nanotechnologies, biotechnologies, information technologies, and cognitive technologies. They are innovative in nature, contribute to improving the environment by reducing the negative impact on it and, as a result, improve public health. Research in the field of nanotechnology is carried out in four main areas: better understanding of the nature of the nanolevel, ensuring the development of knowledge; economic and social innovations that allow for tangible progress in this area; development of international cooperation to ensure sustainable growth of nanotechnologies; cooperation to implement equal management and control over processes, guaranteeing the settlement of all moral issues.

Green technologies have such features as safety, resource efficiency, environmental friendliness, correspond to the processes of convergence of socio-economic relations, which contribute to the evolution from more primitive methods of production, accumulation and consumption to more economical, intellectually intensive, energy-efficient and socially adapted ones. Green technologies and green services are classified into different categories, including: energy technologies; technologies for saving, recycling and producing water from renewable sources; environmental and pollution-preventing devices and services (waste management, disposal and recycling; disposal and recovery of toxic waste; emission control) [6].

In essence, any measures to reduce the resource intensity of materials and design, not necessarily high-tech, can have a significant positive impact on environmental quality. The future is expected to see the development of a wide range of technologies aimed at increasing the efficiency of transport (e.g., highly efficient, virtually self-driving cars, lighter aircraft) and new building materials. This will be facilitated by the combined use of NBIC technologies, as well as further progress in miniaturization of products. Great

hopes are placed on biotechnology (especially in the field of environmental restoration, including its purification from heavy metals and chemicals) and nanotechnology in agriculture and energy (e.g., in the production of LEDs, nanocoatings for energy storage and production, deep-sea drilling, and in buildings). Further technological progress is predicted in transport equipment and services. Breakthroughs are expected in the field of energy storage devices, which play a special role in the development of renewable energy, as it allows these types of energy to be stored and used over time. The lack of such opportunities today seriously limits progress in the development of solar and wind energy.

An important area of green technology development is "smart cities", which help reduce the severity of urbanization problems. The concept of their creation involves the widespread use of information and communication technologies that will create optimal systems of transport, energy supply, buildings and structures, healthcare, etc., as well as apply universal technologies for various areas of urban economy.

Creating an ecosystem for startups is a prerequisite for the growth of the number of internal "green" innovations. There is a rather complex and long path between the invention and the receipt of innovative products and technologies. Effective legal regulation and institutions, venture funds, support for the commercialization of products and access to markets are needed. Currently, most innovations are the result of long-term corporate investments, and market barriers to the implementation of innovations are high. In the context of geoeconomic confrontation, the implementation of a green transition can be difficult.

References:

1. Rip A. Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology. *Technology Analysis & Strategic Management*. 1995. Vol. 7(4). P. 417–431.
2. Freeman Ch., Francisco L. As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution. Oxford: Oxford University Press, 2001. P. 432.
3. Truffer B., Coenen L. Environmental Innovation and Sustainability Transitions in Regional Studies. *Regional Studies*. 2012. Vol. 46. P. 1–21.
4. Kates R. W., Parris T. M. Science and Technology for Sustainable Development Special Feature: Long-term trends and a sustainability transition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2003. Vol. 100. P. 8062–8067.
5. Damaševičius R., Misra S. The Rise of Industry 6.0. *IGI Global*. 2024. P. 478–494. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2081-5.ch020>
6. Mol A.-P.J., Sonnenfeld D.-A. Ecological modernization around the world: An introduction. *Environmental Politics*. 2000. Vol. 9 (1). P. 1–14.

Yuliia Chaliuk
*Doctor of Economic Sciences, Docent,
Professor at the Department of Economic Theory
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Чалюк Ю.О.
*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економічної теорії
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-45>

**IDENTIFICATION OF THE DETERMINANTS
OF THE INFLUENCE OF SOCIAL SERVICES
ON THE SOCIALIZATION OF GLOBAL
AND NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS**

**ВИЗНАЧЕННЯ ДЕТЕРМІНАНТ ВПЛИВУ
СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА СОЦІАЛІЗАЦІЮ ГЛОБАЛЬНИХ
ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

The impact of Social services on the Global and National economy should be disclosed at the Macro (global and national economic systems), Meso (level of individual industries and regions) and Micro levels (individual population groups, territorial units, households and individual persons) [1]. The above makes it possible to identify the determinant of such an impact (Figure 1).

The determinants of the macro-influence of Social services on the socialization of Global and National economic systems affect all components of such systems without exception, despite their peculiarities of formation and functioning.

Investments in social protection by government and non-government institutions that shape social service delivery systems at the global and national levels increase the productivity of households, especially underserved households, through access to a wider range of health, education and other services. At the same time, the consumption of these services by poor households is paid for by state and non-state institutions – customers of the Social services provision, which reduces the financial pressure on such households and their individual members. The presence of a significant number of households receiving Social services and thus increasing their own productivity contributes to the growth of the aggregate productivity of all households at the global and national levels [2, p. 18–20].

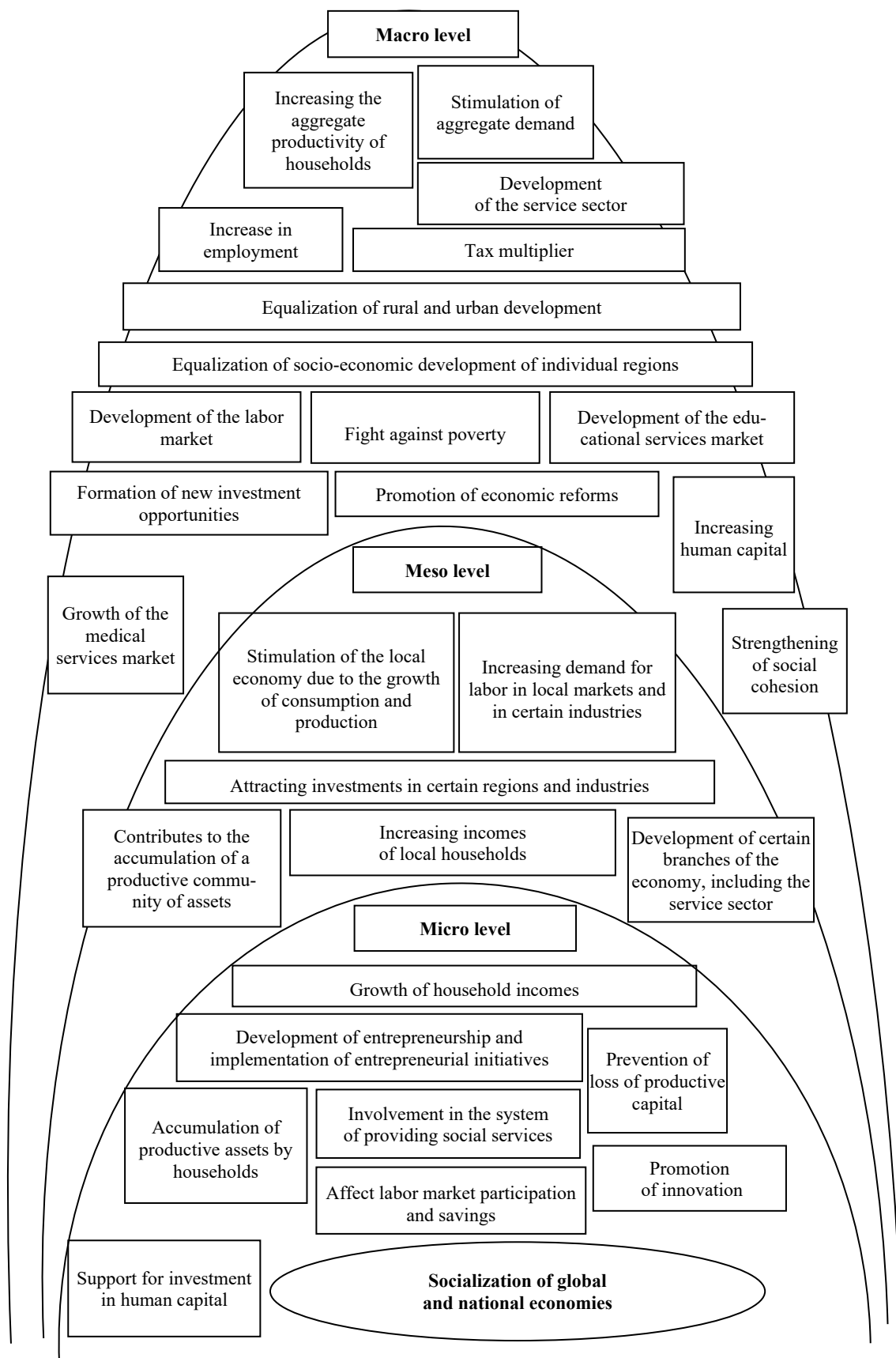


Figure 1. Determinants of the influence of Social services on the socialization of global and national economic systems

Source: systematized by the author according to data [1; 2; 3; 4]

Social services influence the development of global and national labor markets. There are two directions of influence: firstly, attracting additional labor resources to the labor market; secondly, ensuring adequate social protection for workers, especially in developing countries and countries with transition economies.

Attracting additional labor resources to the labor market occurs through:

- training and retraining of persons requiring social protection;
- attracting to the market persons excluded from the labor market (for example, women caring for a child or other relatives, women in certain Asian countries who are prohibited from engaging in labor or entrepreneurial activities, etc.);
- attracting to the market people who were previously unable to work (people with disabilities);
- eliminating discrimination and segregation in the labor market, including through the provision of information and consulting services to persons requiring social protection.

One of the key determinants of the influence of Social services on the socialization of the global and national economic system is their participation in reducing poverty. The need for social protection is accompanied or caused by a decrease in the income of individual persons, households or population groups. Social services are aimed at reducing the number of poor people at the level of global and National economies, especially in developing countries or countries with a transitional economic system. Consumption of Social services transfers part of the costs from persons requiring social protection to state or non-state (commercial or non-profit) institutions. On the other hand, Social services stimulate income growth for persons requiring social protection (for example, by changing jobs through training or retraining) [3, p. 23–28]. All of this together is designed to reduce the number of poor households (individual persons and population groups) at the level of global and national economic systems.

At the *meso level*, the determinants of the influence of Social services on the socialization of global and national economic systems concern the local economy, as well as individual industries, agriculture and the service sector. Social protection will help stimulate local economies through the multiplier effect of increased local consumption and production.

The Social services provision generates additional income and reduces expenses for individual persons (households, population groups) requiring social protection. By acquiring additional financial opportunities, such categories of the population enter local markets for goods (works, services) with additional demand. In addition, the system of providing Social services relies on local markets to meet the needs of recipients of such services, which allows local businessmen to receive additional orders. Additional demand in local markets from entrepreneurs interacting with recipients of Social services or the system for providing Social services causes a multiplier effect.

Social services also contribute to the creation of productive assets in the local community (most often through public works programs), which allows for additional opportunities at the local level, as well as for the provision of social protection. Most public works programs create new productive assets for local communities, such as roads or land development projects such as irrigation. These assets have a positive impact on the local economy by directly increasing labor productivity (e.g, irrigation systems) or improving access to markets (for example, roads) [3, p. 57–65].

At the *micro level*, the determinants of the influence of Social services on the socialization of global and national economic systems at the micro level concern the development of individual persons, households and population groups requiring social protection. Shifting the focus from the macro and meso levels to the micro level expands the inclusiveness of Social services, as well as their efficiency and effectiveness in both the social and economic spheres.

Social services, as part of ensuring income growth for individual persons, households and population groups requiring social protection, as well as through advisory and information support at the micro level of social relations, allow such individual persons (households, groups of people) to accumulate productive assets (land resources, real estate, movable property, productive agricultural livestock, etc.). Receiving/acquiring or increasing productive assets, firstly, allows individual persons requiring social protection to have additional opportunities to earn income or implement their own entrepreneurial initiatives, and secondly, serve as a tool that guarantees a “safety cushion” in the event of social upheaval. Separately, we would emphasize the significance of the accumulation of productive assets by individual persons, households and population groups requiring social protection in solving issues of poverty and unemployment [4, p. 111–115].

Providing Social services and solving social problems of individual persons, households and population groups allows to further involve them in the system of social protection as social workers, entrepreneurs who help provide Social services, activists, consultants on a paid and free basis, people who form information the field of Social services. This practice makes it possible to carry out social work more efficiently and productively, thereby reducing the mistrust of recipients of Social services in the relevant state and non-state institutions.

The identification of the determinants of the impact of Social services on the socialization of global and national economic systems at the macro-, meso- and micro-levels made it possible to reveal the significance and positive consequences of this impact on increasing the efficiency and effectiveness of social protection. On the other hand, we consider it important to correctly assess the impact of Social services on Global and National economies within the framework of the development of their socialization processes.

References:

1. GSDRC. Economic growth. 2019. Available at: <https://gsdrc.org/topic-guides/social-protection/policy-objectives-and-evidence-of-impacts/economic-growth>.
2. Mathers N. and Slater R. 2024. Social protection and growth: Research synthesis. Australia: Department of Foreign Affairs and Trade. 30 p.
3. OECD. Development Centre Studies. Can Social Protection Be an Engine for Inclusive Growth? 2019. 102 p.
4. World Bank Annual Report 2024. Washington, DC: World Bank. 2024. 153 p.

Anna Chernykhivska
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Senior Lecturer of the Department of Tourism
and Hotel and Restaurant Business
Kyiv National University of Technologies and Design*

Чернихівська А.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-46>

**INNOVATIVE TECHNOLOGIES
FOR INTEGRATING AND PROMOTING CATERING SERVICES
IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY**

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ КЕЙТЕРИНГОВИХ ПОСЛУГ
У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ**

In the modern context of tourism industry development, an important factor in the success of a tourism product is its ability to adapt to individual consumer needs. One such adaptive service is catering, which enables flexible meal arrangements based on location, event format, budget and the cultural preferences of clients.

The integration of catering services into the tourism sector requires the development of a comprehensive model that takes into account economic, logistical, marketing, and infrastructure aspects.

Catering services comprise a range of activities related to providing food outside the traditional restaurant setting. These include food delivery, serving, staff service, technical support, and sometimes even entertainment programs [1].

In tourism, catering services can take various forms tailored to the specifics of travel conditions, locations, target audiences and event formats (Table 1).

The term «catering» was first adopted in the professional lexicon of the aviation industry, but today its usage has expanded significantly – encompassing events of various scales from private gatherings to public events and playing an increasingly important role in the tourism industry [2].

This flexibility allows catering to be customized to meet the requirements of different tourism segments, such as event tourism, gastronomic tourism, business tourism, cultural or religious tourism and others.

Table 1

Types of catering services in the tourism industry

Catering Type	Characteristics	Scope
Onsite	Service at the event venue, without a stationary kitchen	Festivals, conferences, weddings
Mobile (food trucks)	Mobile food outlets, often in the street food format	Safari tours, excursions, camping
Picnic Catering	Organization of outdoor meals using eco-tableware	Eco tours, cycling tours, adventure tourism
Corporate	Service for business trips, trainings, conferences	Business tourism
Specialized	Thematic or national menu (vegan, halal, kosher, etc.)	Author's gastronomic tours

For the successful implementation of catering in the tourism process, effective collaboration among key stakeholders is essential:

- **tour operators and travel agents** – form package deals that may include catering services;
- **catering companies** – direct providers of services ordered by tour operators;
- **the hotel and restaurant business** – partners in supplying resources, personnel, and equipment;
- **local authorities and event organizers** – create the conditions for catering services during festivals, exhibitions, and other events.

The cooperation of these stakeholders makes it possible to expand the range of services, improve the quality of tourism offerings, and build unique competitive advantages for the region.

The successful implementation of catering services in the tourism sector requires a comprehensive approach that considers multiple interrelated aspects:

Key aspects include [3]:

- **systemic approach:** viewing catering as an integral component of the tourism product;
- **marketing approach:** focusing on consumer needs, market analysis, and target audience behavior;
- **innovative approach:** incorporating modern technologies and unconventional service formats;
- **environmental approach:** adhering to sustainable development principles, including zero-waste practices and the use of local resources.

The introduction of catering into tourism is a complex, multi-stage process that demands careful planning, logistical coordination, and market adaptation [4].

Table 2 presents the stages of implementing catering services in tourism.

Table 2

Stages of catering service implementation in tourism

Stage	Content	Tools/Methods
Preparatory	Demand analysis, study of tour features, development of catering service business model	SWOT analysis, tourist surveys, cost estimation
Design	Menu development, logistics, definition of service format (food trucks, picnics, buffets), selection of equipment and personnel	Preparation of technical specifications, menu maps, delivery routes
Piloting	Testing services on individual routes or events, collecting feedback, identifying weaknesses	Test tours, customer surveys, analysis of complaints and suggestions
Scaling	Expanding the geography of services, concluding agreements with operators, launching advertising, automating booking	CRM systems, online platforms, advertising in social networks

The initial and most critical stage involves analyzing the tourism market to identify potential demand for catering services. This includes studying the behavior of the target audience, characteristics of tourist flows, seasonality, and types of travel (e.g., business tourism, festivals, recreational tourism). Additionally, a competitive analysis should be conducted to evaluate existing catering infrastructure and identify unmet needs. The findings from this stage form the foundation for strategic planning.

At the design stage, a catering concept is developed, including the type of service (stationary, mobile, food courts and delivery), characteristics of the target audience, and market positioning. Creating a unique selling proposition is essential – this may be based on regional cuisine, sustainable practices, organic products, or original presentation formats. The business model should address sales channels, logistics, pricing strategies, and financial projections.

For catering services to function effectively, a well-organized material and technical base is necessary. This includes mobile equipment (refrigeration units, heating blocks and transport), tools for food storage and preparation, and an efficient supply chain. A key requirement is compliance with food safety standards, particularly the HACCP system. Assembling a professional team – comprising chefs, logisticians, service staff, and event managers – is also crucial. Integration into the tourism ecosystem relies on active inter-organizational cooperation. Strategic partners may include hotels, tour operators, business travel agencies, cultural institutions, and event organizers. Establishing partnerships helps expand service geography, reduce marketing costs, and ensure a stable order flow.

Pilot testing and adaptation follow. During this phase, catering services are tested in real conditions – at trial events or for small tourist groups. Evaluating the pilot outcomes helps identify logistical issues, service shortcomings, and

customer feedback. Based on these insights, it is advisable to fine-tune technological processes and service structures.

If pilot testing is successful, the next step is scaling operations, supported by an active marketing campaign. This involves brand creation, visual identity development, promotion via digital platforms (websites, social media, aggregators), and participation in exhibitions, food festivals, and tourism forums. A particularly promising avenue is working with the business segment – providing catering for conferences, seminars, and corporate events.

The final and ongoing stage involves systematically monitoring catering service performance, ensuring compliance with quality standards, regularly updating menus, and continuous staff training. Modern trends emphasize environmental responsibility, including reducing single-use materials, composting waste, and supporting local producers.

In conclusion, catering in tourism is a dynamic and adaptive form of gastronomic service that enhances the quality of tourism products, increases consumer satisfaction, and boosts the competitiveness of tourism enterprises. Its implementation requires a systematic approach encompassing in-depth market analysis, strategic planning, cross-sector collaboration, and continuous operational improvement.

The innovative integration of catering into the tourism industry holds significant potential for enhancing service quality, expanding service offerings, and implementing sustainability principles. As such, catering represents an important competitive advantage that adds uniqueness to the tourism product.

References:

1. Alawami A. (2025) A systematic review of AI-driven innovations in the hospitality sector: Implications on restaurant management. *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 15, no. 1, pp. 30–40. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2025.151003>.
2. Brand to Table. Innovative catering marketing strategies: Creating unforgettable culinary experiences. 2024. Available at: <https://www.brandtotable.com/blog/innovative-catering-marketing-strategies-creating-unforgettable-culinary-experiences> (accessed: 01.05.2025).
3. Caterease. Revamping your hotel's catering sales strategy. 2024. Available at: <https://www.caterease.com/the-hospitality-recipe-for-catering-success> (accessed: 01.05.2025).
4. FoodStorm. 15 high-impact marketing ideas for your catering business for 2024. Available at: <https://www.foodstorm.com/blog/15-marketing-ideas-catering-business-owners> (accessed: 01.05.2025).

Nina Yarova
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics and Finance
Odessa National Maritime University*

Ярова Н.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і фінансів
Одеського національного морського університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-47>

**DIGITALIZATION AS A DETERMINANT OF ENERGY
EFFICIENCY
IN SEAPORT LOGISTICS SYSTEMS**

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ
ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ МОРСЬКОГО ПОРТУ**

Останнім часом у світі зростає увага до питань енергоефективності та сталого розвитку, і морські порти не залишаються осторонь цих процесів. Як важливі логістичні вузли, вони мають великий потенціал для впровадження сучасних цифрових технологій. Зокрема, технології Інтернету речей (IoT) та аналітика великих даних (Big Data) можуть суттєво змінити підхід до управління енергоспоживанням у морських портах. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для створення логістичних систем морських портів, які є не лише більш ефективними та економічними, але й відповідають сучасним екологічним викликам.

Сучасними викликами енергоефективності в портовій логістиці є потреба в оптимізації енергоспоживання, оскільки морські порти є одними з найбільш енергоємних об'єктів у транспортній інфраструктурі. Енергетичні витрати на кожному етапі логістичних операцій, від транспортування вантажів до роботи інфраструктури, значно впливають на загальну ефективність портової діяльності.

Основні джерела енергоспоживання в морських портах та можливості цифровізації представлено у табл. 1.

Порівняння рівня енергоспоживання логістичних компонентів морського порту до і після цифровізації представлено у табл. 2 та рис. 1.

Усе це підвищує потребу в більш ефективних методах управління енергоспоживанням, адже значні енергетичні втрати можуть виникати через нераціональне використання ресурсів.

Найбільш поширеними проблемами, що ускладнюють підвищення енергоефективності в логістичних системах морських портів, є кілька важливих аспектів.

По-перше, відчутною залишається невідповідність між попитом на енергію та доступними потужностями, що особливо проявляється в періоди пікових навантажень, коли зростає ризик нестабільності в енергопостачанні.

По-друге, спостерігається неефективне управління енергетичними потоками – через застарілі або слабо автоматизовані системи енергозабезпечення виникають додаткові втрати енергії та ресурсоемність процесів.

Крім того, недостатній рівень цифрової інтеграції в логістику портів ускладнює взаємодію між учасниками ланцюга постачання та знижує оперативність прийняття рішень.

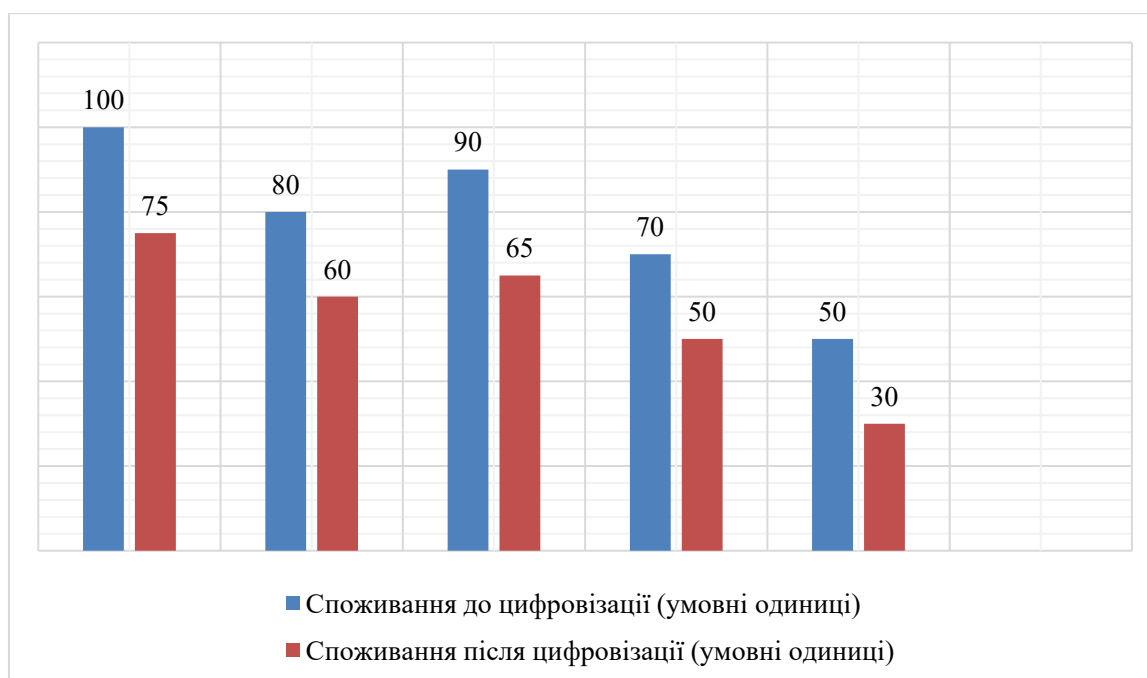


Рис. 1. Порівняння рівня енергоспоживання логістичних компонентів морського порту до і після цифровізації

Джерело: складено автором на основі аналітичного узагальнення даних [1–4]

Ще однією суттєвою проблемою є обмеженість систем енергомоніторингу – без сучасної аналітики складно оперативно виявляти нераціональне споживання енергії або запобігати втратам.

Додатково варто згадати про високий рівень залежності від традиційних джерел енергії, що робить порти вразливими до зовнішньоекономічних чинників.

І, нарешті, дефіцит кваліфікованого персоналу, здатного працювати з цифровими та енергозберігаючими технологіями, часто стримує ефективну реалізацію інноваційних підходів.

У зв'язку з цими проблемами, одним із важливих кроків є оперативне управління енергоспоживанням, що дозволяє зменшити втрати та підвищити ефективність. Це передбачає:

- впровадження енергоефективних стандартів для регулювання використання енергії на кожному етапі роботи порту;
- модернізацію енергетичних систем, впровадження новітніх технологій та використання відновлюваних джерел енергії, щоб знизити екологічний вплив і витрати на енергію.

Таблиця 1

**Основні джерела енергоспоживання в морських портах та
можливості цифровізації**

Джерело енергоспоживання	Опис	Основні проблеми	Можливості цифровізації
Транспортування та перевезення	Енергія для суден, залізничного та автомобільного транспорту, кранів тощо.	Неефективне планування маршрутів, простої техніки, перевантаження.	IoT для моніторингу технічного стану, GPS-аналітика для оптимізації маршрутів.
Операції на терміналах	Вантажно-розвантажувальні роботи, освітлення, охолодження, навігація.	Високе енергоспоживання через нерегульоване навантаження.	Big Data для прогнозування пікових навантажень; автоматичне управління освітленням/охолодженням.
Адміністративні та допоміжні системи	Офіси, служби безпеки, комунікації, IT-інфраструктура.	Неефективне управління енергетичними ресурсами.	Смарт-енергоменеджмент, IoT-сенсори для моніторингу та регулювання енергоспоживання.
Інфраструктура енергозабезпечення	Внутрішньо-портові мережі електропостачання, трансформатори, генератори.	Витоки, втрати, нестабільна робота у пікові періоди.	Цифрові «розумні мережі» (smart grids), прогностичне технічне обслуговування.

Джерело: розроблено автором на основі [1–4]

Завдяки впровадженню цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT) та Big Data, з'являються нові можливості для вирішення цих проблем:

1. Моніторити енергоспоживання в реальному часі, що дає змогу оперативно виявляти та усувати неефективні процеси.
2. Аналізувати дані для оптимізації енергетичних потоків, зокрема для прогнозування потреб у енергії та виявлення можливостей для її збереження.

3. Прогнозувати і адаптувати енергетичні системи, створюючи більш точні моделі для планування енергоспоживання та зменшення витрат на енергію.

Таблиця 2

Порівняння рівня енергоспоживання логістичних компонентів морського порту до і після цифровізації представлено

Компонент логістичної системи	Споживання до цифровізації (умовні одиниці)	Споживання після цифровізації (умовні одиниці)
Вантажно-розвантажувальні операції	100	75
Складська логістика	80	60
Транспортна логістика	90	65
Енергозабезпечення інфраструктури	70	50
Управлінські логістичні процеси	50	30

Джерело: складено автором на основі аналітичного узагальнення даних [1–4]

Таким чином, інтеграція цифрових технологій у логістичні процеси морських портів відкриває нові можливості не лише для підвищення енергоефективності, а й для створення більш сталого та екологічно відповідального середовища. Завдяки використанню таких інструментів, як Інтернет речей, аналітика великих даних та системи розумного управління, порти можуть зменшувати енергоспоживання, уникати перевантаження мереж та оперативно реагувати на зміни в операційній діяльності. У довгостроковій перспективі це сприятиме не тільки зниженню впливу на довкілля, а й покращенню конкурентоспроможності портів в умовах глобальних викликів та вимог сталого розвитку.

Література:

1. European Commission. Energy, Climate change, Environment. Conferences and summits. ESPO Conference 2024 in Paris. URL: https://blue-economy-observatory.ec.europa.eu/events/espo-conference-2024-paris-2024-04-25_en (дата звернення: 15.04.2025).
2. European Environment. Agency European Maritime Transport Environmental Report 2025. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/maritime-transport-2025> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Maritime Single Window – Digitalization in Shipping. URL: <https://www.imo.org/en/MediaCentre/PressBriefings/pages/Maritime-Single-Window-advancing-digitalization-in-ship-ping.aspx> (дата звернення: 15.04.2025).
4. EcoPorts. Green your Port, Join EcoPorts. URL: <https://www.ecoport.com/> (дата звернення: 15.04.2025).

Izdevniecība “Baltija Publishing”
Valdeķu iela 62 – 156, Rīga, LV-1058

Iespiests tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”
Parakstīts iespiešanai: 2025. gada 20. jūnijs
Tirāža 200 eks.