



Матеріали
II Міжнародної науково-практичної конференції

**ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**Матеріали
II Міжнародної науково-практичної
конференції
“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”**

10 жовтня 2024 р.

Київ
2024

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Голова оргкомітету:

Гончаренко Михайло Федорович – віцепрезидент Міжрегіональної Академії управління персоналом, д-р екон. наук, проф.

Заступники голови:

Семенець-Орлова Інна Андріївна – директор Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р наук з держ. упр., проф.;

Каліна Ірина Іванівна – заступник директора Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р екон. наук, проф.

Члени оргкомітету:

Дацій Олександр Іванович – завідувач кафедри маркетингу ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Братусь Анна Анатоліївна – завідувач кафедри економіки та управління бізнесом ННІУЕБ, д-р екон. наук, доц.;

Дмитренко Геннадій Анатолійович – завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Скиба Ганна Іванівна – завідувач кафедри обліку і оподаткування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, канд. екон. наук, доц.;

Кришталь Галина Олександрівна – завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Кривоберець Марина Миколаївна – завідувач кафедри організації туристичної діяльності ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.;

Мазур Юлія Володимирівна – декан ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 11 від 30.10.24)*

II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 594 с.

ISBN 978-617-02-0406-6 (електронне видання)

Для науковців, представників бізнесу та здобувачів вищої освіти.

Тексти тез надано в авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст публікацій, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних імен та інших відомостей.

ЗМІСТ

Айрапетов Михайло Анушаванович Цифрова трансформація економіки: переваги та недоліки	17
Андрушкевич Наталія Віталіївна Інструменти Digital-маркетингу в цифровій економіці	22
Арбузова Тетяна Василівна Цифровізація як інструмент покращення управлінських процесів та доступу до інформації для мешканців територіальних громад	24
Бакай Віталій Йосифович Діджиталізація бізнес-процесів компанії	27
Басенко Олеся Валеріївна, Лапицька Ніна Іванівна Мотивація працівників: інноваційні рішення підвищення ефективності діяльності організації	31
Баран Роман Олегович, Корицька Ольга Іванівна Інтеграція штучного інтелекту у системи управління економічною діяльністю	34
Баранніков Максим Олександрович, Кириченко Сергій Олександрович Digital-інструменти в циркулярній економіці	38
Барінов Олександр Олександрович, Коваль Микола Іванович Формування ефективного організаційно-економічного механізму управління системою збору і переробки вторинних ресурсів в умовах цифровізації бізнесу	40
Башинська Марина Ігорівна Цифрові рішення та інновації у сфері туристичного бізнесу	43
Беженар Інна Миколаївна, Скиба Ганна Іванівна Виноробний сектор України	46
Бережинський Денис Володимирович Роль маркетингових стратегій у формуванні підприємницького потенціалу територіальних громад	49
Білобловський Святослав Володимирович Застосування моделі McKinsey 7S для інтеграції концепції Triple Bottom Line у звітність організацій	53
Бігдаш Володимир Дмитрович Стан та напрями розвитку страхового ринку за 1-ше півріччя 2024 року в Україні	55

Боголепова Аліна Віталіївна

Шляхи підвищення ефективності механізмів запобігання корупції
в публічному управлінні 58

Богун В'ячеслав Сергійович

Цифровізація економіки: вплив на макроекономічні показники
та розвиток бізнесу 61

Борецька Наталія Петрівна, Кутакова Дар'я Олексіївна

Проблеми розвитку туризму в умовах невизначеності 64

Борецька Наталія Петрівна, Шубіна Юлія Вікторівна

Вибір АІС управління готелем в умовах цифровізації (на прикладі
комп'ютерних систем бронювання “AMADEUS” та “WORLDSPAN”) 67

Братусь Ганна Анатоліївна, Бєлозьорова Лариса Павлівна

Сучасні методи дослідження стилів управління 71

Братусь Ганна Анатоліївна, Зарицька Наталія Володимирівна

Чинники зростання продуктивності праці підприємства 74

Братусь Ганна Анатоліївна, Козлова Алла Іванівна

Стан та перспективи розвитку ринку праці ІТ сектору України 77

Бялошицький Михайло Олександрович

HR-стратегії у міжнародних косметичних компаніях:
цифрові підходи до управління талантами 80

Вельгас Віталій Володимирович

Інноватизація як прогностична ідея розвитку бізнесу
в умовах цифрової економіки 83

Виноград Ірина Вікторівна

Цифровий маркетинг у бізнесі під час воєнного стану 87

Вітрик Ігор Віталійович

Цифровізація енергетичного сектору України як базис
енергетичної незалежності 91

Водолажченко Маргарита Павлівна, Каліна Ірина Іванівна

Межа між креативом та маніпуляцією в рекламі 93

Волковецький Владислав Олексійович, Головач Марія Ігорівна

Екосистема інновацій у закладах вищої освіти як драйвер
економічного зростання: роль штучного інтелекту
та сталого розвитку 95

Гаман Галина Володимирівна

Основні напрями міграційної політики країн ЄС 97

Ганганов Кирило Євгенійович, Братусь Ганна Анатоліївна

Маркетинг як драйвер впровадження ІТ-рішень:
роль технологій у створенні конкурентних переваг 100

Ганусич Вероніка Олександрівна CBDC: історія виникнення та перспективи впровадження	102
Глебець Крістіна Олександрівна, Юрченко Олександр Анатолійович Цифровізація маркетингової діяльності на підприємствах роздрібно торгівлі	106
Hlushko Alina The phenomenon of information asymmetry in the context of deepening digitalization processes	109
Головач Наталія Василівна, Дмитрашківський В. О. Інноваційні технології управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації економіки	112
Головко Лілія Василівна, Сіренко Юлія Василівна Активність територіальних громад у підтримці релокованого бізнесу	115
Горбатко Олексій Володимирович, Кривоберець Марина Миколаївна Методи контролю якості послуг у сфері готельного господарства	118
Горбач Аліна Сергіївна, Бортницька Анна Олегівна Реформи системи охорони здоров'я в Україні: виклики та перспективи	121
Горобей Уляна Володимирівна, Шуляр Наталія Миколаївна Використання паблік рілейшнз у системі просування товарів	124
Грігєрман Євген Вікторович Інноваційний маркетинг і маркетингові інновації у будівельній галузі ...	127
Гудзенко Микола Сергійович, Заяць Галина Сергіївна Управління персоналом охоронних підприємств в умовах економічної турбулентності: сучасні підходи до вирішення кадрових проблем	130
Дангадзе Северіон Джумберович, Бацман Діана Вікторівна Досвід організації та функціонування державної служби в Німеччині	133
Даниленко Юрій Володимирович, Квасній Любов Григорівна Фінансова політика в контексті розвитку територіальних громад України в період воєнного стану	136
Дацій Надія Василівна Розвиток державної політики в сфері вищої освіти в умовах глобалізації..	140
Дацій Олександр Іванович, Бабінін Денис Миколайович, Здольник Віталій Валерійович Цифрова трансформація маркетингу на ринку послуг	142
Денисенко Микита Андрійович Організаційно-економічний механізм управління якості послуг підприємства готельного господарства	144

Денісов Максим Андрійович	
Ефективне управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	147
Derenko Oleksandr	
Management of logistics activities of the enterprise according to the results of digital transformation diagnostics	150
Джегур Геннадій Васильович	
Міжмуніципальне співробітництво як дієвий механізм для соціально-економічного розвитку громад в умовах децентралізації	152
Діброва Дар'я Ігорівна, Слоква Марина Григорівна	
Маркетингові дослідження в умовах війни	155
Дідухович Артем Миколайович	
Методи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Аналіз конкурентних переваг для оцінки конкурентоспроможності сервісних компаній BOLT, UKLON, UBER	158
Дмитренко Геннадій Анатолійович, Головач Наталія Василівна	
Розвиток людського капіталу: інноваційні стратегії економічного зростання	162
Дмитренко Руслан Миколайович	
Державна політика адаптації агробізнесу до кліматичних змін	166
Добродзій Олег Михайлович	
Драйвери розвитку інноваційного медичного страхування в Україні	168
Дараган Сергій Сергійович	
Історико-культурний туристичний потенціал Греції, використання для міжнародного туризму	172
Дуднік Андрій Сергійович, Могірчук-Клименко Богдан Олегович	
Інноваційні методи управління на базі компютерних мереж	174
Дяченко Микола Миколайович	
Інноваційний розвиток малого підприємництва в умовах цифровізації бізнесу	176
Дяченко Олександр Васильович	
Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю промислових підприємств	179
Єременко Андрій Валерійович	
Нематеріальні активи як потужний інструмент зростання та сталого розвитку	181
Zhabko Yevhen	
Features of the state policy of ensuring national security in the field of health care	183

Жабровець Віталій Леонідович, Головач Наталія Василівна Сучасні підходи до управління розвитком персоналу організацій в умовах цифровізації	187
Жук Інна Іванівна Фінанси в цифровій економіці: адміністрування, управління та кібербезпека	190
Загородній Дмитро Ігорович Інноваційні підходи до економічної та маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації	193
Залізнюк Вікторія Петрівна “Ідеальний шторм” в антикризовому управлінні	196
Згалат-Лозинська Любов Олександрівна Цифрова трансформація як рушійна сила соціально-економічного розвитку: міжнародний досвід та українські реалії	198
Зеленін Юрій Миколайович Розвиток інституційних підходів в металургії з урахуванням доступу до якісних ресурсів	201
Земляна Наталія Олександрівна Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) у розвитку туристичних продуктів	203
Ігнатушенко Олександра Сергіївна Цифрові технології в аграрному секторі України: перспективи та виклики	206
Ільїна Оксана Анатоліївна Економічні відносини в умовах цифровізації	209
Іоргачова Марія Іванівна Інноваційні підходи у мерчандайзингу в умовах цифровізації бізнесу	210
Калієва Юлія Максимівна Інструменти підтримки та стимулювання розвитку туристичної галузі України в умовах війни	213
Калінін Андрій Миколайович Використання Big Data в українській економіці: можливості та перспективи розвитку	215
Карбовська Любов Олександрівна, Железняк Катерина Леонідівна Інноваційні маркетингові стратегії та тактики просування кормів для домашніх тварин	219
Карпенко Олег Олександрович, П'янкова Оксана Василівна Вплив валютного курсу на конкурентоспроможність підприємств у ЗЕД	222

Клименко Антон Борисович

Знання персоналу як структурний елемент інтелектуального капіталу:
підходи до захисту 226

Кліваденко Руслан Леонідович

Вдосконалення інституційної структури управління проєктами
підвищення економічної безпеки населення 229

Коваленко Валентина Іванівна

Теоретико-методологічні засади реформування системи
публічного управління 231

Коваленко Наталія Василівна

Коботи в епоху цифровізації: вплив на економіку
та виробничі процеси 234

Ковальчук Олег Володимирович

Особливості реалізації маркетингової товарної політики
в умовах реалізації цифрового маркетингу 237

Козлова Алла Іванівна, Жемчугов Володимир Павлович

Сучасні інструменти управління конфліктами на підприємствах 239

Козловський Дмитро Олександрович, Дорошенко Павло Юрійович

Оцінювання персоналу як інноваційний інструмент
в умовах цифровізації бізнесу 243

Кононенко Катерина Геннадіївна

Впровадження цифрових патформ в туристичному бізнесі 246

Корнійчук Віталіна Петрівна

Макроекономічне регулювання розвитку України 249

Косткін Корній Костянтинович

Підходи до автоматизації бізнес-процесів 252

Kotlyar Anastasia

Public administration in the field of education:
state of scientific research 254

Кошель Всеволод Віталійович

Економічні аспекти розвитку відновлювальних
джерел енергії в Україні в умовах воєнного стану та впровадження
нових ринкових інструментів 259

Kravchenko Svitlana Anatolyivna

Development of digital entrepreneurship in the agricultural sector
of the economy in the context of european integration 262

Кравівіна Галина Олексіївна, Джемільова Ельвіра Ігорівна

Особливості розвитку ресторанного господарства України
та Німеччини 265

Крахмальова Тетяна Андріївна

Вплив цифровізації та цифрової економіки на розвиток малого та середнього підприємництва в країнах східного партнерства 270

Кривоберець Марина Миколаївна

Роль інформаційних технологій в модернізації туристично-рекреаційної галузі 273

Кривоберець Марина Миколаївна, Шевчук Олена Петрівна

Інноваційні технології створення, побудови, впровадження та управління якістю туристичних послуг 276

Кривошея Євгеній Юрійович

Культурно-пізнавальний туризм у Польщі: перспективи розвитку в умовах цифровізації 279

Кузьменко Ганна Олександрівна

Інноваційні підходи до бізнес-консалтингу в епоху цифровізації 282

Куля Ірина Федорівна, Арделян Кристина Юріївна

Організація системи управління проектами 285

Куля Ірина Федорівна, Мунтян Юлія Константинівна

Поняття проекту та сутність концепції управління проектами 288

Куля Ірина Федорівна, Нейчева Олена Сергіївна

Організаційні структури управління проекту 291

Куля Ірина Федорівна, Черненко Карина Вадимівна

Процеси управління людськими ресурсами проекту..... 295

Кутліна Ірина Юріївна

Актуальні аспекти цифрового маркетингу в умовах війни 298

Чернявський Георгій Миколайович,

Внукова Катерина Леонідівна

Мотиваційна політика банків в сучасних умовах цифровізації 301

Левченко Микола Олексійович

Особливості застосування інноваційних методів управління економікою в туристичному бізнесі 304

Левченко Микола Олексійович, Левченко Євгеній Миколайович

Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності в управлінні підприємством 306

Лигирда Анастасія Василівна

Кібербезпека та захист персональних даних споживачів туристичних послуг в умовах цифровізації бізнесу 309

Литвишко Лілія Олександрівна, Ніщимний Вадим Олександрович

Публічне управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці 312

Литовченко Руслан Іванович

Індекси професійної конкурентоспроможності випускників
закладів вищої освіти: методологічні підходи 314

Лісовий Сергій Миколайович

Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації 317

Лоскоріх Габрієлла Людвиківна, Шебешень Едіна Гейзівна

План BEPS і цифрова економіка: нові виклики для оподаткування 320

Луценко Костянтин Валентинович

Тенденції світового ринку кіберстрахування 323

Любчук Ольга Костянтинівна, Марченко Ірина Федорівна

Інноваційні технології для сталого розвитку туризму і рекреацій
в умовах цифрової трансформації 324

Любчук Ольга Костянтинівна, Машир Ігор Олегович

Фестивальний туризм як інноваційні події заходів:
специфіка управління та розвитку 328

Мазур Юлія Володимирівна, Антоненко Сергій Миколайович

Загрози втрати економічної безпеки підприємства
в сучасних умовах господарювання 330

Майстренко Катерина Миколаївна, Нос Євгеній Михайлович

Соціальний захист населення у контексті реінтеграції
тимчасово окупованих територій 334

Maslii Oleksandra, Galushka Roman

Modern technologies and digital products for state socio-economic
security assessment 337

Маринчук Діана Сергіївна

Підтримка зростання туристичного бізнесу в умовах економічної
нестабільності: нові стратегії та можливості розвитку 339

Матвійчук Богдан Олександрович, Кришталь Галина Олександрівна

Використання інноваційних методів в управлінні
бюджетною установою 342

Манайло Приходько Ласло Васильович

Цифрова трансформація в енергетичній галузі 344

Мегей Сергій Сергійович, Семенець-Орлова Інна Андріївна

Проблеми підвищення ефективності управління персоналом 347

Мельник Анастасія Олександрівна

Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів
у цифровій економіці 349

Мільонушкін Костянтин Вікторович

Навички персоналу в конкурентному середовищі 351

Міляєва Марія Володимирівна Окремі аспекти поняття “електронне врядування”	353
Могиль Олена Олександрівна, Комащенко Олександра Вадимівна Порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах ЄС і Україні ...	357
Можарський Богдан Леонідович Особливості та характеристики функціонування будівельних підприємств	360
Морозов Тімур Олександрович, Кришталь Галина Олександрівна Революційний розвиток інноваційної економіки — потенціал та ризики для держави	362
Морозов Олександр Федорович, Бродкевич Володимир Михайлович, Яременко Дарина Миколаївна Інтелектуальні системи інформаційних процесів в економічному розвитку підприємств: когнітивно-атракційно-репульсивний підхід до рівноваги “Хаос” – “Порядок” на принципах “інтегральної теорії інформування та Big Data”	366
Музика Юлія Дмитрівна Сучасний стан та перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади в Україні	369
Мурзін Юрій Сергійович Енергетичний сектор України	373
Несходовський Ілля Сергійович Трансформація облікової системи підприємства з використанням штучного інтелекту	375
Ніколаєнко Лілія Сергіївна, Іоргачова Марія Іванівна Фінансові технології у розвитку банківської діяльності в Україні	377
Obykhod Dmytro Implementation of environmental management in enterprises	379
Очкас Максим Петрович, Скиба Ганна Іванівна Цифрова трансформація бюджетної системи України як засіб підвищення прозорості державного управління	384
Palchevska Yuliia Volodymyrivna, Korytska Olha AI as a driving force of bussiness innovation	387
Pastukhov Maksym Theoretical and methodological approaches formation of the concept of investment support for the development of agricultural production	390
Пецух Андрій Олегович, Квасній Любов Григорівна Важливість розвитку туристично-рекреаційної сфери для економіки територіальних громад України	394

Пирог Віктор Володимирович Адаптація організаційних інновацій до викликів цифрового бізнес-середовища	398
Пойда-Носик Ніна Никифорівна, Карас Доріна Степанівна Фінансові технології та їх вплив на розвиток глобальної економіки	401
Повещенко Максим Едуардович Відмінність понять: “витрати”, “затрати” та “видатки”	404
Портной Євген Володимирович Інноваційна діяльність підприємства в умовах цифрової трансформації ...	406
Porfirenko Volodymyr Implementation of innovative modular standardization of electric vehicle batteries as a system for improving the efficiency of the electric vehicle fleet	408
Поярков Микола Вікторович Використання великих даних та технологій штучного інтелекту для аналізу та прогнозування податкових надходжень	412
Прохорук Роман Петрович, Коваль Микола Іванович Аспекти формування цінової стратегії підприємств торгівлі в умовах цифровізації бізнесу	414
Ребрик Петро Мирославович Інноваційні стратегії управління підприємствами в умовах цифровізації: нові виклики та можливості	418
Романова Лідія Василівна Вплив глобалізації на розвиток міжнародного ринку освітніх послуг	420
Романчишин Владислав Петрович, Дорошенко Лідія Степанівна Цифровізація економіки України в умовах глобальних викликів	424
Рудник Денис Миколайович, Данилюк Людмила Сергіївна Управління брендом будівельних підприємств в умовах цифровізації бізнесу	428
Сальников Юрій Святославович Інноваційні методи управління проектами в умовах цифровізації бізнесу	431
Саніна Дар'я Олександрівна Організаційна структура управління туристичними підприємствами	434
Санченко Геннадій Олексійович Аграрне підприємство: основні особливості функціонування	437

Сафонік Наталія Петрівна Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації	439
Сахно Дмитро Сергійович Цифрова трансформація залізничного транспорту: проблеми інноватизації в умовах війни	442
Семенова Тетяна Валеріївна, Бабич Віталій Анатолійович Оцінка ефективності товарної політики виробничого підприємства	445
Семеновський Артем Анатолійович Соціально-політичні практики у вимірі урбаністично-просторових змін в Україні	448
Сербіна Тетяна Володимирівна Компоненти зовнішньоекономічної логістичної діяльності підприємств у період воєнного стану	451
Середюк Катерина Володимирівна Перспективи розвитку економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі	452
Симоненко Ростислав Михайлович, Шаулко Ярослав Володимирович, Шаулко Олексій Володимирович Цифрові інструменти для підвищення ефективності управління економікою	455
Скиба Ганна Іванівна Цифрова трансформація бухгалтерського обліку в контексті сталого розвитку	458
Скрипцов Святослав Валерійович Використання інновацій та цифрових технологій для зменшення харчових відходів	461
Сливка Оксана Андріївна Напрями діджиталізації управління персоналу організації	465
Слободенюк Арсеній Сергійович Інноваційна бізнес-модель: сутність, характеристики, переваги	468
Смоквина Валерій Віталійович, Мазуренко Владислав Петрович Цифрова трансформація бізнесу як інструмент забезпечення його економічної безпеки в кризових умовах	471
Соколенко Людмила Федорівна Інноваційні технології в аудиті в умовах воєнного стану	473
Сологуб Денис Едуардович, Скиба Ганна Іванівна Цифровізація бізнесу у світлі розвитку світового ринку інформаційних технологій: сучасні тренди та перспективи	475

Степанюк Елеонора Євгеніївна, Мельник Богдан Юрійович Вплив та можливості соціальних мереж на поведінку споживача	478
Стороженко Андрій Валерійович Роль страхування у соціальному захисті населення в період війни в Україні	481
Сухий Дмитро Володимирович Цифрове управління публічними послугами: інновації та їхній вплив на ефективність	483
Табаченко Даніл Аркадійович Інноваційні методи управління в сфері туристичної діяльності	485
Танцюра Вадим Леонідович Питання релокації бізнесу у повоєнній економіці	487
Тарасов Сергій Юрійович, Кривоберець Марина Миколаївна Культура експериментів та інновацій: підходи до впровадження змін у сучасному бізнесі	492
Телендій Андрій Андрійович Цифрове лідерство в бізнесі: прийняття рішень у середовищі, що швидко змінюється	495
Тищенко Олег Вікторович Роль програмного забезпечення в оптимізації бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації	497
Тімко Наталія Іванівна Особливості курсоутворення в Україні в умовах воєнного стану	499
Тітова Марина Миколаївна, Кришталь Галина Олександрівна Застосування digital-інструментів в управлінні процесом фінансового планування на підприємстві	502
Тіщенко Євген Олександрович Цифровізація процесу організації управління проєктними ризиками	504
Толмачов Олексій Анатолійович, Коробко Сергій Вікторович Проблеми реформування публічного управління у сфері громадського здоров'я	507
Третьякова Алевтина Ігорівна Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу	510
Трофімчик Павло Іванович Покращення ефективності місцевого самоврядування як складова децентралізації	513
Ушакова-Кирпач Ірина Михайлівна, Балабан Уляна Володимирівна Використання систем машинного навчання у торговельних процесах	516

Ушакова-Кирпач Ірина Михайлівна, Миколенко Лілія Олександрівна Впровадження хмарних технологій в розвиток бізнес-середовища	519
Федоренко Наталія Олегівна Фірмовий стиль як ключовий засіб формування іміджу індустрії гостинності	522
Федоренко Олег Сергійович, Ольшевський Максим Сергійович Основні напрямки регулювання міжнародного та державного надання якості туристичних послуг	525
Фіртенко Олександр Володимирович Інформаційно-комунікаційне забезпечення стратегічного управління персоналом	528
Холяк Михайло Миколайович, Крахмальова Тетяна Андріївна Роль цифрових технологій в управлінні туристичними підприємствами під час кризи	530
Худолій Юлія Сергіївна Оцінювання впливу використання фінансових технологій на показники розвитку банківської системи України	532
Цимбалюк Ганна Сергіївна Особливості використання інноваційних технологій в управлінській діяльності	536
Ципляк Павло Сергійович Оскарження фраздаторних дій боржника за законодавством України та США: загальний огляд	538
Цімошинська Оксана Валентинівна, Саржинський Сергій Анатолійович Податковий менеджмент у системі адміністрування податків	541
Цімошинська Оксана Валентинівна, Хіміч Св'ятослав Володимирович Фінансова система України	543
Цімошинська Оксана Валентинівна, Шишов Сергій Анатолійович Перспективи збільшення фінансової підтримки інноваційної діяльності	546
Чабанюк Одарка Михайлівна, Кузьмінська Катерина Іванівна Digital-інструменти у виплаті та депонуванні заробітної плати	549
Чапук Евеліна Олегівна Digital-інструменти в економіці	552
Червінська Любов Петрівна, Червінська Тетяна Михайлівна Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації	555

Черненко Інна Олександрівна	
Рекомендації щодо вдосконалення управління громадським здоров'ям ..	558
Чернявська Юлія Борисівна, Зінченко Мирослава Михайлівна	
Нові тенденції оподаткування малого підприємництва	563
Чехович Володимир Орестович	
Проблеми інноваційного розвитку аграрних підприємств України	567
Чуйко Марина Миколаївна, Плясун Андрій Олександрович	
Напрями розвитку маркетингового комплексу промислового підприємства	570
Шахова Анастасія Євгеніївна	
Особливості рекреаційного потенціалу Італії, та можливості його використання для розвитку міжнародного туризму	573
Шинькович Андрій Васильович	
Цифрові технології в продовольчій безпеці	575
Штерма Тетяна Василівна, Сучу Вадим Віталійович	
Обґрунтування деяких компонентів стратегії розвитку трудового потенціалу бізнес-структур	579
Яковець Марія Вячеславівна, Кришталь Галина Олександрівна	
Digital інструменти банківського сектору економіки	583
Yarovy Volodymyr	
Mechanism for ensuring the financial security of enterprises in the conditions of the knowledge economy	585
Брязкало Максим Миколайович	
Економічні інструменти підтримки ІТ-сектора в США	590
Дімов Іван Андрійович	
Розумне сільське господарство як інноваційний підхід ведення агропробництва	592

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Інформаційно-комунікаційні технології, або цифровізація, сьогодні активно використовуються практично у всіх сферах розвитку економіки і життєдіяльності населення. Вони, перш за все, пов'язані з впровадженням цифрових комунікаційних технологій, онлайн-платформ, надають однако-ві можливості громадянам залучення до освіти, вирішення соціальних питань, науково-технічної діяльності, бізнесу, за рахунок доступу до широких масивів інформації і знань. Цифровізація також має важливе значення для розвитку інноваційної та підприємницької діяльності, міжнародної торгівлі, поліпшує систему управління тощо. Відбуваються процеси проникнення цифрових технологій в різні сфери суспільства, що докорінно змінює їх роботу і технологічний уклад. До процесів цифровізації також можна віднести: нові можливості навігації (наприклад, автономний транспорт, керований автопілотом), автоматизацію виробництва (зокрема, спорудження підприємств з мінімальним використанням ручної праці людей), нові підходи до організації ринку праці (превалювання самозайнятих осіб, поширення фрілансу). В Україні є компанії, які результативно впровадили діджитал-рішення, збільшили цим свою частку на ринку, зокрема, сервіси доставки, маркетплейси, пасажирські перевезення. Так, компанія Uber розширила свій діджитал-продукт, спочатку запустивши у великих містах США, потім у Парижі, і врешті решт — “експансія” Європи [1]. В якості успішних світових прикладів можна назвати загальновідомий Netflix, цифровий продукт якого суттєво збільшує кількість наданих послуг.

Існують і неуспішні практики серед компаній, які впровадили діджитал-рішення, але вони пов'язані з тим, що відповідні види бізнесів не змогли зачасно утворити свої цифрові продукти чи внести зміни у вже існуючі бізнес-моделі.

Деякі напрями діяльності, в тому числі на міжнародному рівні, вже повністю перетворені під впливом цифрових технологій. Однією з таких сфер є міжнародна торгівля. Варто очікувати, що незабаром міжнародна електронна торгівля буде домінувати, а підходи до організації торгівлі суттєво зміняться. Загалом, під цифровою трансформацією міжнародної торгівлі можна розглядати появу цілих напрямів, які повністю існують у цифровому вигляді або значно спираються на цифрові технології. За сучасних умов можна відзначити, що торгівля послугами, а також правами на інтелектуальну влас-

ність майже повністю перейшла у цифрову сферу. Загалом під цифровізацією міжнародних економічних відносин варто розуміти певні зміни в самому інформаційному просторі, де відбувається комунікація між учасниками торгових відносин. Це стосується появи нових форматів спілкування учасників торговельних відносин, взаємодії та обміну інформацією, що дає можливість по-новому, більш оперативно, організувати процес проведення торгових операцій. Дякуючи цифровим технологіям, з'явилися можливості розпочати власний бізнес у торговельній сфері у більш широкого кола осіб, наприклад, у індивідуальних підприємств.

Електронна торгівля увійшла в життя населення відносно недавно, але дуже швидко зайняла вагомий частину на багатьох товарних ринках. Років 10 тому сфера покупок в Інтернеті охоплювала лише певний спектр товарів, а здійснювали їх переважно молоді особи, однак вже інструментами електронної торгівлі, у тому чи іншому вигляді користується переважна частина населення кожної розвиненої країни. Окрім того, інструменти, які кожному громадянину надає цифровізація, суттєво змінюють безліч сфер підприємницької діяльності, — від надання банківських послуг до приватного репетиторства й роздрібної торгівлі.

Цифровізація також забезпечила можливості для більш якісного нового аналізу ринку товарів і послуг, адже велика кількість даних про нього, які генеруються різноманітними пристроями, уможливають здійснення більш глибокого аналізу міжнародної торгівлі.

На сьогодні Інтернет став основним комунікаційним середовищем, в якому проводяться торгові угоди. Останнє тягне низку корінних перетворень і в організації економічної сфери, і в міжнародній торгівлі. Зокрема, цифровізація світової економіки і торгівлі характеризується такими процесами і явищами як: розвиток інформаційного простору нової якості; автоматизація виробництва, нові види транспорту й нові системи управління ними; якісно нові принципи взаємодії між індивідуальними підприємцями; нові види електронних послуг (*big data* — електронна торгівля) [3]. У деяких країнах світу на електронний спосіб вже повністю перейшли система комунікації, ділове листування тощо. На сьогодні стало майже неможливо організувати сучасну міжнародну торгівлю без використання інтернет-технологій. Адже, як засвідчують американські фахівці, цифрова торгівля (*Digital trade*) — це торгівля на основі інтернет-технологій і електронних платіжних систем. Останнє стосується: торговельних угод, які цілком перейшли в електронну сферу (поставки послуг); постачання товарів, які в принципі, можуть проводитися без участі працівника (автоматизація, логістики); постачання товарів, які застосовують можливості електронної сфери для організаційних потреб.

Цифровізація включає всі можливості електронних грошових переказів, комунікації за допомогою Інтернету, що використовується для замовлення, організації виробничих процесів й організації доставки продукції, послуг [2]. Тут можна зазначити наступні компоненти електронної торгівлі (*Digital trade*), платформи, цифрові послуги, послуги щодо збільшення доданої вар-

тості різних видів продукції. Поява електронних платформ визначає те значення електронної комерції, яке вона зараз займає. До означених платформ відносяться eBay, Alibaba, Etsy, а також інтегровані з ними сервіси та подібні проекти. Відмінністю цих проектів є доступ до них клієнтів у домашніх умовах (з дому), що є принципово важливою перевагою цифровізації. Якщо раніше участь у міжнародній торгівлі виключала роздріб й лише великі учасники могли здійснювати операції, то тепер “ціна” входження на цей ринок визначається лише ціною самої покупки. Зокрема, якщо раніше людина, що хотіла купити, скажімо смартфон, була обмежена в можливості вибору географічними межами свого населеного пункту, то зараз вона може купувати товари в будь-якому великому інтернет-магазині планети. Її можливості обмежуються лише інтерфейсом магазину — покупець повинен розуміти його мову, технічною можливістю оплатити товар, наявністю доступу служби доставки даного магазину до місця розміщення клієнта. Загалом, скорочення посередників між виробником і покупцями різко розширює можливості здійснення торгівельних відносин, змінює особливості взаємодії в електронній сфері, руйнує монопольний доступ компаній до можливостей міжнародного ринку. При цьому, ефектом електронної торгівлі являється частка населення країни, яка використовує електронні гроші, він загалом свідчить про те, наскільки населення залучено у даний процес.

При цьому варто зазначити, що соціальні мережі стали важливою основою для аналітичних досліджень у сфері торгівлі. Як свідчать дослідження, найбільшою країною за обсягом ринку електронної торгівлі є Китай, з обігом понад 681 млрд дол. США, за ним йдуть США, 438 млрд дол. США і Великобританія, 196 млрд дол. США [5]. При цьому Австралія і Туреччина засвідчують найвищі темпи зростання обігу електронної торгівлі, відповідно 40 % і 31 % [5]. Також варто зазначити, що потенціал зростання електронної торгівлі у США вже майже на межі, тоді як в країнах Азії, через певні демографічні особливості, таке зростання може тривати ще довго.

Основними перешкодами на шляху цифрової трансформації в бізнесі топ-менеджери компаній назвали: занадто складне регулювання і неефективне законодавство; недостатнє фінансування; низьку цифрову грамотність. 41 % керівників оцінюють рівень цифрової грамотності своїх співробітників як помірний, а 13 % вважають низьким. Пріоритетними напрямками інвестицій в розвиток цифрової трансформації, на їх думку, є: взаємодія з клієнтами (CRM, електронна комерція, автоматизація маркетингу) — 85 %; систематичний аналіз даних — 55 %; управління взаємодією із співробітниками (HR-процеси, управління творчістю, талантами, цифрове робоче місце) — 48 % [1].

Попри те, що цифрові технології на сьогодні є досить розповсюдженими, існує багато недоліків і небезпечності в їх використанні. Це, наприклад, стосується проблеми витоку персональних даних, небезпека полягає в можливому зломі цифрових пристроїв і несанкціонованому доступі до персональних даних. Так як чисельність особистих даних, накопичених датчиками Internet of Things, збільшується, то це викликає загрозу втручання у приватне життя.

Тут основним є відсутність остаточної згоди на збір і обробку персональних даних і які безпосередньо дані повинні збиратися та яким чином вони мають аналізуватися. Останнє загрожує втратою конфіденційності.

На сьогодні майже кожен вид бізнесу залежить від програмного забезпечення для розроблення, виробництва, дистрибуції, післяпродажної підтримки продуктів і послуг. Тому, певні технічні неполадки у використанні пристроїв можуть зумовити збій у програмному забезпеченні, а це може призвести до отримання недостовірної й неактуальної інформації.

Також однією із суттєвих небезпек є поширення нових способів маніпулювання свідомістю. Поряд з тим, що, при цифровізації зростають можливості для свободи слова, поширення різної інформації і обміну нею, виникають ризики поширення неточної інформації та недостатньої її прозорості, у зв'язку з чим населення не є найбільш повноправними учасниками інформаційних потоків, здійснюється відмова від своєї думки на користь групового мислення й загострення поляризації відповідних поглядів людей.

Також існує ризик цифрової поляризації простору. Наприклад, у світі існує велика частина населення, — 1,15 млрд не мають доступу до надійних послуг телефонного зв'язку [3]. При цьому, концентрація населення у мегаполісах, які являються споживачами цифрових технологій, може створити певну загрозу територіальної цифрової нерівності і стратифікації соціуму. Також, існує й ризик, що перевагами цифрових технологій може скористатися не все населення, через відсутність доступу до цифрових з'єднань та цифрового обладнання, а це викликає загрозу для соціальної згуртованості та інклюзивності може призвести до виникнення соціальних класів цифрової еліти і певних цифрових “ізгоїв”.

Зростаючим занепокоєнням стають і кібератаки. Серед цих загроз варто означити кібертероризм, кібершпionaж. Згідно із опитуванням Allianz Risk, ризик, пов'язаний з явищами кіберзлочинності і цифрової безпеки, увійшов до трійки найбільш глобальних бізнес-ризиків у 2022 р. Наразі кіберзлочинність на сьогодні коштує світовій економіці понад \$1 трлн — більше 1 % світового ВВП [5]. Отже, зростання ризиків цифрової безпеки, включаючи ризики захисту даних, а також небезпека щодо порушення захисту персональних даних, створює суспільному просторі певну недовіру до цифрових технологій.

Окрім цього також існують і соціальні ризики. Сучасна автоматизація праці застосування робототехніки веде до заміни фізичної/ручної праці, зменшення чи зникнення більшості робочих місць, необхідності перекваліфікування, що є певним небезпечним явищем для гарантування зайнятості. З-поміж інших означимо ризик зниження культурного розвитку, що проявляється у “стиранні” історичних традицій і культурного спілкування у висококультурних центрах, театрах, виставках, музеях, бібліотеках, адже їх важко або й неможливо повністю замінити.

Загалом зупинити технологічний прогрес вже неможливо, хоча варто визнати, що вплив цифрової трансформації сьогодні є неоднозначним. Цифровізація в цілому діє позитивно і сприяє економічному розвитку, зокрема,

цифрова трансформація конвертується у зростання ВВП і доходів, що позитивно відображається на економіці всієї країни. Запустити власний бізнес і підтримувати його ефективний розвиток стало простіше завдяки великій кількості інструментів, які забезпечує цифровізація. При цьому цифровізація зумовлює появу нових викликів, пов'язаних нерівномірним розподілом цифрових послуг і благ, поляризацією ринку праці, кібербезпекою тощо.

На сьогодні не існує концептуальних засад (на міжнародному рівні), які б найбільш повно розкривали всі аспекти цифрової трансформації. Важливим кроком і на міжнародному, і на національному рівнях могло б стати вирішення питання збору статистичних даних про використання цифрових технологій та розбудову smart-інфраструктури, що б дало більш чітке розуміння її впливів. Так як однією з основних проблем світової електронної комерції є довіра клієнтів, основна перешкода для торгівлі в Інтернеті, для забезпечення успіху на світовому ринку електронної комерції, дуже важливо створити певну атмосферу довіри для споживачів, тих, хто здійснює транскордонні закупівлі в Інтернеті [3].

При цьому своєчасне виявлення переваг і недоліків процесу цифрової трансформації може забезпечувати відповідне їх урахування, що сприятиме підвищенню обґрунтованості прийняття управлінських рішень з розширення сфер застосування нових технологій в Україні. Цифрові технології мають охоплювати більшу кількість людей, сприяти зниженню витрат і зменшенню неефективної роботи організацій. Вони повинні впроваджуватися для всіх учасників онлайн-системи, включаючи при цьому посилений захист конфіденційності даних та алгоритми, які не допускають ніякої дискримінації. Розробка й реалізація державних заходів щодо ефективного фінансування проєктів цифрової трансформації могла б сприяти активізації даного процесу.

Література

1. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 5. С. 105–112.
2. Воронкова В. Г., Романенко Т. П. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 67. С. 13–27.
3. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 47–58.
4. Digital Trade and Its Impacts on Foreign Trade in Services. URL: http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITORIO/scs/decin/Eventos/Joshua_Meltzer.pdf.
5. ЮНКТАД. (2019). Доклад о цифровой экономике 2019. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf.

ІНСТРУМЕНТИ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Нині цифрова економіка розвивається стрімкими темпами. Зумовлено це тим, що науково-технічний прогрес не стоїть на місці: всього кілька десятків років тому не кожна сім'я мала в будинку телевізор, а зараз ранок більшості людей починається однаково, з переглядів соціальних мереж, месенджерів, дайджестів новин, купівлі продуктів та замовлення послуг через Інтернет.

Тема вдосконалення та зміни цифрової економіки на сьогоднішній день є однією з найактуальніших тем для світової економіки в цілому, зважаючи на те, що будь-яка країна на будь-якому етапі свого розвитку шукає нові точки зростання, умови для покращення та якості життя громадян [1].

Digital-маркетинг (діджитал маркетинг, цифровий маркетинг, онлайн маркетинг) — цей термін узагальнює таргетований та інтерактивний маркетинг, націлений на просування товарів та послуг через застосування цифрових медіа ресурсів. Digital-маркетинг вирішує завдання максимальної присутності бізнесу у глобальній мережі.

Цифровий маркетинг, безперервно розвиваючись та розширюючи сфери свого застосування, покликаний забезпечити повну взаємодію із сучасним споживачем за допомогою цифрових інформаційних технологій, використовуючи доступні інноваційні форми та способи залучення та утримання уваги клієнта на продукт чи послугу [2].

Нові інструменти digital-маркетингу забезпечують нові способи просування товарів та послуг в Інтернеті, створюють передумови нарощування швидкості залучення потенційних клієнтів. Використання сучасних інструментів і каналів digital-маркетингу в бізнесі бачиться надзвичайно важливим і ефективним: сьогоднішній споживач віддає перевагу тим брендам, які першими освоюють той чи інший цифровий канал. Основною відмінною ознакою digital-маркетингу є можливість використання офф-лайн інструментів поряд з цифровими медіа, а також факт того, що споживач активно залучений до процесу, а не є пасивним глядачем.

У широкому розумінні інструменти цифрового маркетингу — це всі доступні сьогодні кошти та заходи, спрямовані на залучення до послуги чи продукту уваги потенційних клієнтів.

Digital-маркетинг активно використовують цифрові медіа — ПЗ, цифрові зображення, відео, звук, відеоігри. До цифрових медіа можна також віднести всі пристрої, які здатні виходити в Інтернет, digital-гаджети, сайти, блоги, соціальні мережі, локальні мережі.

Провідними сьогодні є такі інструменти digital-маркетингу як [3]:

1. різні види реклам — таргетована, контекстна, банерна, нативна, вірусна, дисплейна. Реклама у цифровому маркетингу привертає увагу цільової аудиторії, залежно від виду реклами використовуються різноманітні методи її впровадження: показ рекламних оголошень, відповідно до пошукових запитів, розміщення макетів на партнерських сайтах та ін.
2. ретаргетинг добре працює з користувачами, які раніше виявляли інтерес до продукту, компанії. Ретаргетинг виконує функцію нагадування про бренд, повторне залучення аудиторії.
3. Social Media Marketing. SMM спрямований на залучення трафіку із соціальних мереж.
4. мобільний маркетинг виконує функцію просування у вигляді стільникового зв'язку. Розсилка рекламних оголошень провадиться на мобільні пристрої користувачів;
5. Партнерський маркетинг — просування через партнерів із взаємної вигоди. Іншими словами посередник отримує безпосередню вигоду, винагороду за залученого покупця.
6. SEO просування закриває питання залучення трафіку з пошукової видачі.
7. E-mail маркетинг. Утримує раніше залучених клієнтів. На сьогоднішній день цей інструмент визнано найефективнішим.

QR-коди — один із затребуваних сьогодні інструментів. Крім залучення аудиторії виконує аналітичну функцію: допомагає аналізувати відгуки. Використовуючи цей інструмент, необхідно розуміти, що QR-код повинен бути розміщений у найбільш вдалому місці, яке відповідає цільовій аудиторії.

Найчастіше перелічені інструменти у просуванні бізнесу доцільно використовувати комплексно — саме в цьому випадку вони сприятимуть залученню та утриманню потенційних клієнтів. Чим правильніше підібраний спосіб просування, тим успішнішими будуть його результати.

Отже, науково-технічний прогрес, що стрімко розвивається, розвиток цифрових технологій і величезна конкуренція в ринковому середовищі сприяють актуалізації застосування всіх доступних каналів та інструментів digital-маркетингу. Однак не існує стандартного набору, який відповідав би вимогам безпелаяційної ефективності та відповідав би будь-якій ніші. Набір digital-інструментів повною мірою залежить від специфіки товару чи послуги.

Література

1. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. (2023). Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>
2. Як змінювався український digital впродовж 5 років. *sostav.ua*. 2021. URL: <https://sostav.ua/publication/yak-zm-nyuvavsyia-ukra-nskij-digital-vprodovzh-5-rok-v-90702.html>
3. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.69>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ДОСТУПУ ДО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ МЕШКАНЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Процес цифровізації територіальних громад в Україні має значний потенціал для підвищення ефективності управління, прозорості та доступності послуг для громадян. Проте громади стикаються з рядом викликів на цьому шляху. Основні проблеми, які виникають під час цифровізації територіальних громад, включають: 1) низький рівень цифрової інфраструктури: недостатня інтернет-мережа, застаріла техніка; 2) брак фінансових ресурсів: високі витрати на впровадження цифрових рішень, нестабільне фінансування; 3) низький рівень цифрової грамотності: проблеми з навчанням кадрів, відсутність мотивації до навчання; 4) невідпрацьовані нормативно-правові механізми: регуляторні обмеження (застарілі законодавчі акти часто не враховують можливості сучасних цифрових рішень), складність перегляду й адаптації стандартів управління даними, безпеки та забезпечення конфіденційності цифрових технологій; 5) кібербезпека та захист даних: недостатній захист інформаційних систем, брак спеціалістів у сфері кібербезпеки; 6) відсутність координації між рівнями влади: неефективна комунікація між місцевою та центральною владою під час впровадження цифрових проєктів, що ускладнює реалізацію цифрових ініціатив; нестача узгоджених стандартів на різних рівнях управління, що може створювати перепони для інтеграції систем між громадами та державними органами; 7) низький рівень залучення населення: недовіра до цифрових технологій та відсутність навичок для їх використання, низький рівень обізнаності про цифрові сервіси; 8) стійкість до змін та культурні бар'єри: опір змінам серед управлінців через страх перед новими інструментами або бажання зберегти традиційні підходи, зміна мислення і підходів. Ці проблеми уповільнюють цифрову трансформацію територіальних громад, але водночас виявлення і вирішення цих викликів може значно підвищити ефективність управління та покращити якість життя громадян. Реакція на ці проблеми знайшла своє відображення в показниках Індексу цифрової трансформації регіонів України, рівень якого в середньому по країні в 2023 р. становить 0,632 бали [1].

В Україні існує низка державних та регіональних програм, які стимулюють впровадження цифрових технологій у територіальних громадах. Ці програми націлені на покращення інфраструктури, управління та надання

послуг через цифрові технології, особливо в контексті децентралізації та модернізації управлінських процесів. До ключових можливостей, зокрема, належать:

- ініційовані Міністерством цифрової трансформації України: 1) програма “Держава в смартфоні” [2] (мета — забезпечити доступ громадян до державних послуг через цифрові технології; інструменти — державний портал та мобільний застосунок “Дія”, через який громадяни та підприємства можуть отримувати адміністративні послуги онлайн; стимулювання громад — через платформу “Дія” громади мають можливість автоматизувати процеси надання послуг, таких як реєстрація, оподаткування, ліцензування, інші послуги місцевого самоврядування). 2) Програма “Інтернет-субвенція” [2] (мета — забезпечити доступ до швидкісного інтернету в населених пунктах, де цей доступ відсутній; інструменти — виділення коштів для покращення інтернет-покриття, особливо в сільських громадах та віддалених районах, що дозволяє громадам підключатися до сучасних цифрових послуг; результати — на початку 2023 р. завдяки цій програмі близько 1 млн осіб у сільських громадах в 3268 селах отримали доступ до швидкісного інтернету [3]; 3) Всеукраїнська програма цифрової освіти (мета — підвищення рівня цифрової грамотності населення, включаючи працівників органів місцевого самоврядування та жителів громад; інструменти — створення національної онлайн-платформи з цифрової грамотності “Дія.Цифрова освіта” [2], через яку громадяни можуть навчатися базовим і просунутим цифровим навичкам; стимулювання громад — сприяє кращому залученню громад до цифрових сервісів, підвищує їхню обізнаність про можливості цифровізації та допомагає адаптуватися до нових технологій).

- ініційовані Мінцифри спільно з міжнародними партнерами: 1) програма “Цифрова громада” (мета — підтримка цифровізації місцевого самоврядування шляхом надання інструментів, навчання кадрів і впровадження цифрових технологій у громадах; інструменти — навчальні програми для місцевих управлінців, доступ до цифрових сервісів та програмних рішень для управління громадами, наприклад, цифрові документообіги, сервіси для громадян тощо; фінансування — за підтримки міжнародних організацій та партнерів, таких як USAID, ПРООН, ЄС.

- ініційовані Асоціацією міст України спільно з Міністерством цифрової трансформації України: 1) програма “SMART-громада” [2] (мета — впровадження інтелектуальних рішень для ефективного управління територіальними громадами; інструменти — розробка та впровадження SMART-рішень для управління міським транспортом, освітленням, енергетикою, системами безпеки, екологічним моніторингом та іншими сферами; підтримка — навчання представників місцевих рад та комунальних підприємств для ефективного використання цифрових рішень.

- ініційовані Європейським Союзом спільно з Кабінетом Міністрів України: програма “U-LEAD з Європою” (мета — підтримка реформи децентралізації та зміцнення спроможності місцевого самоврядування; інструменти — надання грантів і консультацій для впровадження цифрових

технологій у громадах, таких як електронний документообіг, цифрові платформи для управління ресурсами та надання послуг; фінансування — ЄС та міжнародні партнери надають підтримку для цифровізації на рівні територіальних громад, включаючи розвиток інфраструктури та навчання кадрів).

- ініційовані урядом України: “Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки” (нині чинна) (мета — впровадження цифрових технологій в управління і надання послуг, зокрема, в територіальних громадах; інструменти — інвестиції в цифрову інфраструктуру, впровадження систем е-управління на рівні громад, розвиток інноваційних цифрових проєктів).

- ініційовані міжнародними партнерами: 1) програма EGAP (Швейцарська агенція розвитку та співробітництва разом із Фондом “Східна Європа”) — підтримує розвиток цифрових інструментів для прозорого управління та громадської участі в громадах; 2) програма “Проєктний офіс секторальної децентралізації” (за підтримки GIZ та інших міжнародних партнерів) — допомагає громадам з розробкою та впровадженням цифрових проєктів.

Ці та інші програми забезпечують українські територіальні громади ресурсами, знаннями та інструментами для впровадження цифрових технологій, що сприяє їх розвитку і підвищенню якості надання послуг. Для участі у державних чи регіональних програмах громади повинні виконати низку вимог, які можуть відрізнятися залежно від конкретної програми, проте є загальні критерії, яких слід дотримуватись: 1) підготовка проєктної заявки: опис проєкту, бюджет з відображенням витрат на впровадження цифрових технологій, термін реалізації проєкту; 2) забезпечення відповідності критеріям програми: юридичний статус громади, фінансова спроможність (коли передбачається співфінансування проєктів з боку громади), інституційна спроможність (наявність кваліфікованих кадрів для забезпечення впровадження та управління цифровими рішеннями на місцевому рівні); 3) партнерство з державними органами або приватними компаніями: співпраця громади з державними органами для узгодження пріоритетів розвитку та отримання підтримки; залучення приватного сектору (якщо передбачається партнерство для інвестиційної чи технологічної підтримки); 4) відповідність національним і регіональним пріоритетам: сумісність з державними стратегіями, адаптація до місцевих умов на предмет відповідності реальним потребам громади; 5) дотримання вимог прозорості та підзвітності: прозорість використання коштів; моніторинг і оцінка; 6) підвищення цифрової грамотності: навчання персоналу ОМС в сфері цифрових технологій; підвищення обізнаності населення; 7) наявність цифрової стратегії громади: стратегічний план цифрового розвитку; довгострокове бачення; 8) підтримка громадян і залучення до процесу: консультації з громадою щодо цифровізації через громадські слухання, опитування або консультації; підтримка місцевих ініціатив, які спрямовані на впровадження цифрових рішень або підвищення цифрової грамотності серед мешканців громади; 9) дотримання вимог кібербезпеки: забезпечення захисту даних (гарантії щодо відповідності цифрових систем вимогам безпеки та конфіденційності, особливо щодо

обробки персональних даних); політика кібербезпеки для захисту інформаційних систем громади від кіберзагроз. Виконання цих вимог підвищує шанси громади на отримання підтримки з боку державних або регіональних програм для впровадження цифрових технологій, а також сприяє розвитку цифрової трансформації на місцевому рівні.

Отже, між цифровізацією та управлінням територіальними громадами існує взаємний зв'язок: з одного боку, прогресивні управлінські рішення є передумовою цифрової трансформації, з іншого, цифровізація суттєво удосконалює й покращує управлінські процеси та сприяє доступу до інформації для мешканців територіальних громад.

Література

1. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. *Урядовий портал*. 11.01.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik> (дата звернення: 29.09.2024).
2. Міністерство цифрової трансформації України. Регіони. *Офіційний сайт*. URL: <https://thedigital.gov.ua/regions/news> (дата звернення: 02.10.2024).
3. Даниленко Ю., Миронович В. Скільки українців не мають доступу до інтернету і коли ми подолаємо цифровий розрив. *Speka.media*. 10.07.2023. URL: <https://speka.media/skilki-ukrayinciv-dosi-ne-mayut-dostupu-do-internetu-i-shho-robiti-z-cifrovim-rozrivom-plg4x9> (дата звернення: 04.10.2024).

БАКАЙ Віталій Йосифович

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі
Хмельницький національний університет

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

В епоху цифрової економіки основним ресурсом є невичерпна, точна, надійна, правдива та своєчасна інформація. Основним місцем для розвитку цифрової економіки є віртуальна мережа безмежного Інтернету. Вона надає можливість реалізації висококонкурентної продукції з високою доданою вартістю, створенню робочих місць нової якості, пошуку ефективних рішень соціальних, культурних та екологічних завдань. Розвинені країни приділяють велику увагу щодо гармонійного розвитку системоутворювальних елементів цифрової економіки, інформаційного суспільства та економіки знань [1].

Запорукою стійкого розвитку і успіху сучасної компанії в динамічному ринку вважається процес, який отримав назву діджиталізація. В різних джерелах використовуються варіанти трактування терміну “діджиталізація” у вигляді цифровізації, дигіталізації або інформатизації.

Діджиталізація є процесом, який не можна зупинити та її вплив відчутний у всіх аспектах нашого життя. Адаптація до нових технологій, використання їхніх переваг та вирішення викликів, які вони ставлять, є ключовими завданнями для сучасного суспільства. Цей процес дозволяє швидко обмінюватися даними та інформацією за допомогою Інтернету, що робить наше життя більш зручним і пов'язаним між собою. Він відкриває безліч можливостей для навчання, роботи та взаємодії в цифровому світі, змінюючи те, як ми живемо та спілкуємося.

Діджиталізація бізнес-процесів компанії — це процес використання цифрових технологій для автоматизації, оптимізації та покращення різних аспектів виробничо-господарської діяльності компанії. Це може включати в себе впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, використання хмарних технологій, роботизацію процесів, аналіз даних та впровадження інших інноваційних рішень для забезпечення більш ефективного та конкурентоспроможного функціонування компанії. Бізнес-компанії, які не впроваджують цифрові технології, ризикують втрати ринки відстаючи від своїх конкурентів, а відповідно, стати не конкурентоспроможним.

Діджиталізація бізнес-процесів компанії може проявлятися у вигляді:

1. Електронної комерції (E-commerce), яка дозволяє продавати власні товари чи послуги через Інтернет (онлайн-торгівля), причому забезпечуючи більшу доступність для широкого спектра споживачів.

2. Цифрового маркетингу (Digital Marketing), який налагоджує спілкування зі своїми споживачами за допомогою мережі Інтернет, використовуючи цифрові канали, як соціальні медіа, електронна пошта та веб-сайти для просування товарів чи послуг.

3. HR-інжинірингу, що дає можливість бізнесу автоматизувати завдання з управління персоналом, такі як набір працівників, їх навчання та оцінювання.

Діджиталізація докорінно змінює бізнес-моделі компанії, відкриваючи нові шляхи для їх розвитку та стимулює економічне зростання. За рахунок впровадження новітніх технологій в усі сфери діяльності бізнесу, будь-яка компанія стає більш відкритою, гнучкою, привабливою, інноваційною та конкурентоспроможною. Вона розширює можливості для ведення бізнесу, надаючи компаніям дозвіл на оптимізацію своїх бізнес-процесів, зменшення витрат та підвищення ефективності господарської діяльності. Це включає в себе саме впровадження автоматизованих систем, онлайн-сервісів та інтеграцію цифрових платформ у повсякденне життя компанії.

Ми маємо сьогодні реальні приклади успішної діджиталізації бізнес-процесів різними компаніями [2]:

1. Компанія “Amazon” — один із перших інтернет-сервісів, орієнтованих на продаж реальних товарів масового попиту, найбільша у світі за обігом компанія, що продає товари та послуги через Інтернет по всьому світу. Вона стала взірцем успішної діджиталізації власного бізнесу, інтегруючи інноваційні цифрові рішення у всі аспекти своєї діяльності від логістики до обслуговування клієнтів.

2. Компанія “Netflix” — американський провайдер медійних послуг та продюсерська компанія. Вона перетворила індустрію розваг, перейшовши від DVD-формату до лідера у сфері стрімінгових сервісів.

3. Компанія “Alibaba” — група компаній, які займаються бізнесом в Інтернеті. Це китайський маркетплейс гігант електронної комерції, революціонував способи онлайн-торгівлі, запровадивши новітні технології в обробці великих масивів даних і мобільній комерції.

4. Компанія “Uber” — американська компанія, яка створила однойменний мобільний застосунок для пошуку, виклику та оплати таксі або приватних водіїв. Вона змінила підхід до персональних перевезень, впровадивши мобільний додаток, що з'єднує водіїв та пасажирів, тим самим оптимізувавши процеси в цій галузі.

5. Магазин “Rozetka” — український інтернет-магазин і маркетплейс, є лідером у сфері електронної комерції в Україні, використовуючи інноваційні рішення для забезпечення широкого асортименту товарів та ефективного обслуговування клієнтів.

Цей список прикладів можна продовжити, але всі вони чітко підкреслюють значення діджиталізації процесів в сучасному бізнесі для компаній, демонструючи, як технологічні нововведення можуть трансформувати традиційні індустрії та створювати нові ринкові можливості.

Надаючи можливість для покращення взаємодії з клієнтами, розширення ринку збуту, оптимізації управління ресурсами, зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії, діджиталізація може бути особливо корисною для бізнесу на основі:

1. Підвищення ефективності відбувається за рахунок автоматизації бізнес-процесів та цифрових рішень, що дають можливість зменшити витрати на використання ресурсів і скорочення часу на виконання потрібних завдань.
2. Покращення обслуговування за рахунок цифрових каналів, які дають можливість компаніям забезпечувати швидкий і зручний сервіс клієнтам.
3. Впровадження інноваційних технологій надає нові можливості для розвитку продуктів, послуг і бізнес-моделей.
4. Доступність за рахунок цифрових сервісів дає змогу отримувати доступ до інформації та послуг у будь-який час і з будь-якого місця.
5. Краща аналітика завдяки якій можна зібрати та обробити велику кількість обсягів даних компанії для прийняття стратегічних рішень щодо підвищення ефективності бізнесу.
6. Оптимізація бізнес-процесів за рахунок використання цифрових рішень, таких як ERP (системи управління ресурсами підприємства) та CRM (системи управління взаємодією з клієнтами), для покращення координації і прозорості процесів.
7. Вихід на нові ринки використовуючи цифрові платформи, що надає компаніям можливість охоплювати глобальні аудиторії, створюючи можливості для експансії і виходу на нові ринки.

8. Захист бази даних на основі використання новітніх технологій для захисту від кібератак і збереження конфіденційності даних клієнтів і бізнесу.
9. Швидка адаптація надає можливість швидко впроваджувати сучасні технології та адаптуватися до змін на ринку забезпечує конкурентну перевагу.
10. Гнучкість та адаптивність бізнесу може швидше реагувати на зміни ринку та потребах споживачів.

У світі, де діджиталізація стає нормою, компанії, які не впроваджують цифрові технології, ризикують залишитися позаду. Перехід на цифрові рішення — це не лише тренд, а необхідність для успішного функціонування компанії в сучасному світі.

Дослідження та досвід показують, що дієва діджиталізація призводить до значного зростання продуктивності праці, зменшення витрат та покращення взаємодії з споживачами. На основі цього, нами пропонуються враховувати основні етапи та напрями діджиталізації бізнес-процесів для успішного розвитку компанії:

1. Аудит існуючих процесів — проведення аналізу діючих бізнес-процесів та виявлення “вузьких місць” або рутинних завдань, які потребують удосконалення.
2. Вибір технологічних рішень — визначення відповідних цифрових технологій, таких як CRM-системи, ERP-системи, платформи для автоматизації маркетингу, аналітичні інструменти та чат-боти.
3. Автоматизація рутинних завдань — запровадження автоматизованих рішень для задач, таких як облік, фінансовий моніторинг, управління запасами та обслуговування клієнтів.
4. Управління даними — впровадження системи для збору, зберігання та аналізу даних, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення та адаптувати стратегії відповідно до потреб ринку.
5. Оптимізація взаємодії з клієнтами — використання чат-ботів, електронної комунікації та CRM-систем для покращення клієнтського обслуговування та зворотного зв'язку.
6. Навчання працівників — організація програм навчання для співробітників, щоб вони могли ефективно користуватися новими цифровими інструментами.
7. Моніторинг і вдосконалення — постійний моніторинг результатів діджиталізації, аналіз досягнень і вдосконалення процесів на основі отриманих даних.

Отже, діджиталізація — це інструмент, за рахунок якого відбувається трансформування суспільства, бізнесу та особистого життя. Діджиталізація бізнесу, з однієї сторони, є важливим процесом, який дозволяє підвищити ефективність бізнесу, розвивати інновації, розширити власні можливості, покращити взаємодію з клієнтами, зменшити витрати на діяльність, зміцнити конкурентоспроможність та зайняти компанії відповідну нішу на ринку. З іншої сторони, вона створює нові виклики, вирішення яких разом з ефек-

тивним використанням цифрових технологій, дозволить побудувати краще майбутнє для успішного розвитку компанії.

Впровадження цифрових технологій може стати ключовим фактором успіху для бізнесу в умовах постійних змін на ринку. Тому важливо бути готовим до цифрової трансформації, використовуючи нові технології для покращення бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності [3].

Література

1. *Петрашевська А. Д.* Переваги та недоліки діджиталізації економічних процесів на сучасному етапі / А. Д. Петрашевська, Л. С. Галіус. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 1 (23). С. 157–160.
2. Цифровізація (діджиталізація) — що це таке, суть, визначення навіщо потрібна та як відбувається. URL: <https://termin.in.ua/tsyfrovizatsiia-didzhytalizatsiia>.
3. Що таке діджиталізація та її переваги для бізнесу? URL: <https://outsourcing.team/uk/blog/smm-blog/shho-take-didzhitalizatsiya-ta-yiyi-perevagi-dlya-biznesu>.

БАСЕНКО Олеся Валеріївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальності 051 “Економіка”,

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЛАПИЦЬКА Ніна Іванівна

доцент кафедри управління персоналом та економіка праці

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вдосконалення мотивації працівників вітчизняних підприємств в сучасних складних кризових умовах господарювання залишається надзвичайно актуальним, незважаючи на те, що ця тема вже давно досліджується. Це пояснюється тим, що теоретичні підходи часто не реалізуються у практичних рішеннях, а стимули та мотиви економічного характеру часто неправильно інтерпретуються. Необхідно враховувати і те, що програми мотивації, які використовуються в західних компаніях не враховують соціально-економічні особливості України. У зв'язку з цим необхідно шукати інноваційні методи

мотивації працівників, які орієнтовані на досягнення високих результатів та успіху в будь-якій діяльності.

Сучасні уявлення про мотивацію обґрунтовані у працях таких відомих зарубіжних вчених, як Г. Емерсон, А. Сміт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, а також українських дослідників, зокрема Д. Богині, Г. Дмитренка та багатьох інших. Однак мотивація працівників та інноваційні підходи до її покращення залишаються недостатньо дослідженими. Дане питання важливе для підвищення ефективності діяльності організацій, оскільки нові методи мотивації можуть значно вплинути на продуктивність праці і розвиток підприємства.

У сучасних умовах активної цифровізації бізнесу, мотивація працівників є однією з найважливіших складових успіху організації. Ефективна система мотивації не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, а й забезпечує залученість і лояльність працівників. В даному контексті інноваційні рішення у сфері мотивації є вкрай важливими для досягнення стратегічних цілей компанії.

Мотивація працівників — це сукупність факторів та механізмів, які спонукають людей до дії, впливаючи на їхнє ставлення до роботи та її результатів [2, с. 32]. Мотиваційні чинники можуть бути як внутрішніми (особисті цінності, інтереси), так і зовнішніми (фінансові стимули, соціальне визнання, тощо). Суть мотиваційного процесу полягає в раціональному поєднанні зовнішніх і внутрішніх чинників у конкретній ситуації. Основна специфіка мотивації виявляється у визначенні бажаного статусу чи рівня доходу, досягнення яких прагне працівник. Відповідальність також є важливим чинником мотивації, коли працівник усвідомлює цінність того, що може бути втрачено, наприклад, чи то висока зарплата, повага, або керівна посада, тобто все, що є результатом їх тривалої праці та зусиль.

Основною метою створення ефективної мотиваційної програми на підприємстві є подолання труднощів, зниження напруженості та конфліктів в колективах, а також прагнення забезпечити максимальну продуктивність працівників, наприклад, у періоди нестабільності.

У сучасних умовах мотивація персоналу повинна вирішувати низку важливих завдань, зокрема [1; 2]:

- стимулювати працівників до своєчасного якісного виконання завдань;
- сприяти зростанню показника продуктивності праці;
- формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;
- управляти плинністю кадрів, знижувати її рівень;
- залучати і утримувати висококваліфікованих та талановитих фахівців;
- підвищувати рівень лояльності працівників до підприємства і роботодавця;
- розвивати корпоративний дух, організаційну культуру підприємства.

Мотивація працівників є комплексним процесом, що потребує індивідуального підходу з врахуванням потреб працівника, колективу та роботодавця.

Інноваційні рішення в мотивації працівників є важливими для підвищення ефективності діяльності організації в умовах сучасного бізнес-середови-

Інноваційні методи мотивації працівників сучасних організацій

Метод мотивації	Сутність методу	Приклад впровадження
Персоналізовані програми мотивації	Розробка індивідуальних програм мотивації для кожного працівника, враховуючи їхні унікальні потреби і бажання, що може включати вибір між фінансовими винагородами, гнучким графіком або можливістю професійного розвитку.	Надання працівникам можливості вибору між фінансовими бонусами, додатковими вихідними або навчальними курсами.
Використання технологій	Інноваційні HR-технології для збору даних про ефективність працівників, проведення оцінок та надання зворотного зв'язку, що допомагає своєчасно виявляти проблеми та адаптувати мотиваційні стратегії.	Використання платформ для управління продуктивністю, таких як Performance Management Systems (PMS) для моніторингу роботи.
Соціальна відповідальність	Залучення працівників до соціально-громадських проєктів, таких як волонтерська допомога або екологічні ініціативи, що слугує потужним мотиватором до патріотичної діяльності.	Організація волонтерських акцій або екологічних програм, де працівники можуть брати участь у проєктах, що відповідають їхнім цінностям.
Навчання і розвиток	Постійне навчання та можливості для кар'єрного розвитку є важливими чинниками мотивації. Компанії, які пропонують тренінги, курси підвищення кваліфікації, здатні зберігати таланти та підвищувати їхню продуктивність.	Проведення регулярних тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації для працівників, щоб підтримувати їхній професійний розвиток.
Гейміфікація	Застосування ігрових елементів у робочому процесі, що підвищує залученість працівників.	Впровадження системи балів для виконання завдань, з можливістю обміну на подарунки або бонуси.

ща. Застосування гейміфікації, персоналізованих програм мотивації, новітніх технологій, соціальної відповідальності та можливостей для навчання допомагає створити сприятливий для роботи клімат в колективі, що сприяє зацікавленості працівників і, врешті-решт, забезпечує сталий успіх компанії. Інвестування в мотивацію працівників — це інвестування в майбутнє організації!

Індивідуалізоване навчання передбачає використання адаптивних програм, що підлаштовуються під потреби працівників, зокрема через платформи онлайн-навчання, що сприяє підвищенню кваліфікації та розвитку. Мобільні додатки забезпечують доступ до ресурсів навчання в будь-який час і з будь-якого місця, що робить навчання зручним і гнучким. Регулярний зворотний зв'язок у реальному часі, через платформи для оцінки роботи, покращує продуктивність і мотивацію працівників. Використання, наприклад, Big Data для аналізу мотиваційних факторів допомагає вдосконалити управлінські рішення, тоді як залучення до тимчасових проєктів і формування

крос-функціональних команд стимулює креативність і співпрацю між відділами [1].

Таким чином, мотивація працівників є ключовим фактором успіху організації, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, залученість і лояльність персоналу. Інноваційні підходи до мотивації, такі як використання новітніх технологій, гейміфікація, персоналізовані програми та соціальна відповідальність, сприяють створенню позитивного клімату в трудовому колективі та досягненню стратегічних цілей компанії. Інвестування в системи мотивації працівників забезпечує стійкий розвиток організації в жорстких конкурентних умовах сучасного бізнес-середовища.

Подальші наукові дослідження можуть бути зосереджені на вивченні методів аналізу мотиваційних чинників через Big Data, а також на розробці адаптивних систем навчання з використанням мобільних платформ і технологій реального часу. Особливо актуальним є вивчення ефективності крос-функціональних команд і тимчасових проєктів у контексті підвищення креативності та співпраці між відділами, що збільшує мотивацію працівників.

Література

1. Назаренко С., & Малиновський А. (2023). Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>
2. Семикіна М. В., Лучик С. Д., Запірченко Л. Д. та ін. (2022). Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія. Кропивницький: ЦНТУ. 281 с.

БАРАН Роман Олегович

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності “Менеджмент” Інституту економіки і менеджменту Національного університету “Львівська політехніка”

КОРИЦЬКА Ольга Іванівна

*Науковий керівник: канд. екон. наук,
доцент кафедри менеджменту організацій*

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій цифровізація економіки стає ключовим фактором трансформації бізнес-процесів. Впровадження цифрових рішень у різні сфери діяльності підприємств доз-

воляє значно підвищити ефективність управлінських процесів, автоматизувати рутинні операції та оптимізувати процес прийняття рішень. У цьому контексті особливого значення набуває штучний інтелект (ШІ), який здатен не тільки виконувати аналітичні завдання, але й передбачати ринкові зміни, адаптуючи управлінські стратегії до нових умов.

Штучний інтелект став невід'ємною частиною сучасної економіки, відкриваючи нові горизонти для підприємств різних галузей. Завдяки ШІ компанії можуть використовувати великі обсяги даних для точнішого прогнозування, розпізнавання тенденцій і автоматизації складних управлінських завдань. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність, але й мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором. Тому питання інтеграції штучного інтелекту в системи управління економічною діяльністю набуває особливої актуальності, оскільки підприємства прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Дослідження впливу ШІ на управлінські процеси та його потенційні переваги для підвищення ефективності управління є важливим для подальшого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Штучний інтелект — це галузь інформатики, що зосереджена на створенні розумних машин або систем, які здатні виконувати завдання, що зазвичай вимагають людського інтелекту [3], такі як аналіз даних, прогнозування, прийняття рішень та вирішення проблем. Основними складовими ШІ є машинне навчання (МН), яке дозволяє системам самостійно навчатися на основі наявних даних, та нейронні мережі — математичні моделі, натхненні роботою людського мозку, що застосовуються для складних аналітичних завдань. Інші важливі аспекти ШІ включають природну обробку мови (ПОМ) та комп'ютерного зору (КЗ), які дозволяють системам взаємодіяти з мовними та візуальними даними.

Основні технології штучного інтелекту, що використовуються в управлінні підприємствами, охоплюють аналітику великих даних, яка дозволяє аналізувати великі масиви інформації для виявлення тенденцій та моделей. Автоматизація процесів на основі ШІ спрощує виконання рутинних завдань, таких як управління ланцюгами постачань, обслуговування клієнтів та фінансовий аналіз. Зокрема, чат-боти та віртуальні асистенти на базі ПОМ полегшують взаємодію з клієнтами, надаючи швидку підтримку.

Потенціал ШІ для автоматизації та оптимізації управлінських рішень є величезним. Вплив генеративного ШІ на продуктивність може підвищити вартість глобальної економіки на трильйони доларів. ШІ може додати еквівалент від \$2,6 трлн до \$4,4 трлн щорічно в межах проаналізованих 63 сценаріїв його застосування. Для порівняння, весь ВВП Великої Британії у 2021 році становив \$3,1 трлн. Це збільшило б вплив усього ШІ на 15–40 %. Оцінка збільшиться приблизно вдвічі, якщо врахувати вплив інтеграції генеративного ШІ в програмне забезпечення, яке наразі використовується для інших задач [2]. Використання ШІ дозволяє прискорити процес прийняття рішень, завдяки можливості аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу. Системи на базі ШІ можуть передбачати ринкові зміни, попит

на продукти, оптимізувати ціноутворення та управління ресурсами. Це особливо важливо для стратегічного планування та підвищення загальної ефективності компанії.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в управлінську діяльність надає низку важливих переваг, які позитивно впливають на ефективність управління бізнесом. Однією з ключових переваг є підвищення ефективності процесів прийняття рішень. За даними дослідження Gartner, компанії, які використовують штучний інтелект та машинне навчання у своїх процесах прийняття рішень, демонструють зниження помилок на 37 % [1]. Системи на базі ШІ здатні аналізувати великі обсяги даних за короткий час, що дозволяє керівникам оперативно приймати зважені рішення на основі реальних показників і прогнозів. ШІ також мінімізує ризики суб'єктивних помилок, оскільки приймає рішення на основі точної аналітики, а не інтуїції або людського досвіду.

Ще однією значущою перевагою є покращення прогнозування економічних показників та аналізу ринкових тенденцій. ШІ здатен використовувати історичні дані та поточну інформацію для створення точних моделей прогнозування. Це дозволяє підприємствам прогнозувати зміни в попиті на продукти, ринкові тенденції та навіть коливання цін на сировину. Таке передбачення дозволяє підприємствам завчасно адаптувати свої стратегії, уникнути втрат і скористатися ринковими можливостями.

Окрім цього, ШІ сприяє зниженню людського фактора і помилок у управлінні. Автоматизація рутинних процесів та аналітики дозволяє уникнути помилок, пов'язаних із людською неуважністю, втомою або нестачею досвіду. ШІ — системи працюють безперервно, не втрачаючи продуктивності, що особливо важливо для компаній, які працюють у глобальному масштабі та стикаються з постійною потребою в обробці великих обсягів інформації.

Таким чином, впровадження ШІ в управлінську діяльність надає підприємствам можливість покращити свої бізнес-процеси, підвищити ефективність і зробити управління більш прогнозованим та точним.

Попри значні переваги, інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в управлінську діяльність супроводжується низкою викликів та ризиків, які важливо враховувати під час його впровадження. Одним із головних викликів є технічна складність і потреба в інфраструктурі. Впровадження ШІ-систем потребує великих інвестицій у відповідні технології, обладнання та підготовку персоналу. Крім того, системи ШІ вимагають високоякісних даних для ефективного навчання, що може стати проблемою, якщо компанія не має доступу до релевантних або достатньо структурованих даних.

Інший важливий ризик — етичні питання та загрози для робочих місць. Автоматизація процесів за допомогою ШІ може призвести до скорочення робочих місць, особливо на рівні рутинних завдань. Це може викликати соціальну напругу та економічні наслідки для працівників, особливо тих, хто не має навичок для роботи в цифровому середовищі. Крім того, виникають етичні питання, пов'язані з прозорістю рішень ШІ. Системи, що приймають автоматизовані рішення, можуть бути упередженими, якщо вони навчені на

неповних або некоректних даних, що може призвести до несправедливих рішень у бізнес-процесах.

Також існує проблема непередбачуваності рішень ШІ та труднощі з контролем. Алгоритми машинного навчання можуть навчатися і адаптуватися самостійно, що ускладнює контроль над процесом їх ухвалення рішень. Це може призвести до ситуацій, коли керівники не зможуть чітко пояснити, чому система прийняла те чи інше рішення. Така непрозорість і непередбачуваність може стати ризиком для стратегічного планування, особливо в критичних галузях, де помилки можуть мати серйозні наслідки.

Таким чином, незважаючи на значні перспективи використання ШІ, його інтеграція в управління економікою вимагає ретельного аналізу ризиків та розробки ефективних заходів для мінімізації можливих негативних наслідків.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в управлінську діяльність бізнесу надає суттєві переваги, включаючи підвищення ефективності процесів прийняття рішень, поліпшення прогнозування ринкових тенденцій і мінімізацію людських помилок. ШІ допомагає компаніям оперативніше реагувати на зміни в ринку, оптимізувати управлінські процеси та скорочувати витрати, що робить його незамінним інструментом в умовах сучасної цифрової економіки. Однак, попри ці переваги, підприємства стикаються з низкою викликів, таких як технічна складність, етичні питання та ризики втрати робочих місць, що вимагають ретельного підходу до впровадження ШІ.

Перспективи розвитку штучного інтелекту в економічному управлінні є вельми багатообіцяючими. У міру розвитку технологій і накопичення великих обсягів даних, ШІ ставатиме ще більш потужним інструментом для аналізу та прогнозування. Розвиток нових алгоритмів і методів навчання дозволить бізнесу ще ефективніше використовувати ці технології для досягнення стратегічних цілей.

Для успішного впровадження ШІ у компаніях рекомендується ретельно підготувати інфраструктуру, забезпечити доступ до якісних даних і провести навчання персоналу. Важливо також враховувати етичні аспекти та соціальні наслідки автоматизації, зокрема, розробляти програми перекваліфікації для працівників, що можуть втратити роботу через автоматизацію. Це дозволить компаніям не лише адаптуватися до сучасних умов, а й ефективно використовувати можливості штучного інтелекту для довгострокового розвитку.

Література

1. Гринчак А. Н., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. Doi: 10.31767/su.2(105)2024.02.10.
2. Потенціал на трильйони доларів. McKinsey випустила велике дослідження про майбутню економіку штучного інтелекту. *Forbes UA*. URL: <http://surl.li/fjpulr> (дата звернення 07.10.24).
3. Що таке штучний інтелект (ШІ)? *The TRANSMITTED*. URL: <http://surl.li/sqndxs> (дата звернення 07.10.24).

DIGITAL-ІНСТРУМЕНТИ В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Циркулярна економіка, яка передбачає мінімізацію відходів через відновлення, повторне використання та переробку ресурсів, максимально ефективно використання наявних на підприємстві ресурсів, набуває все більшого значення у світовій економіці. Впровадження цифрових технологій у цей процес створює нові можливості для досягнення сталого розвитку. Digital-інструменти можуть забезпечити ефективний моніторинг, управління та оптимізацію ресурсів на кожному етапі життєвого циклу продукту.

У розрізі циркулярної економіки цифровізація може розглядатись як джерело підвищення ефективності таких ресурсів як інформаційні технології, раціональне використання трудових ресурсів у інтеграції з цифровими інструментами, підвищення продуктивності праці робітників виробництв тощо. Основними програмними комплексами, які можуть бути використані у циркулярній економіці на підприємствах, є:

1. Цифрові платформи для управління відходами та ресурсами дозволяють ефективно контролювати утворення відходів, можливість та напрямки їх переробки, а також продукти з доданою вартістю, які будуть утворені (простежуваність). Наприклад, сервіси обміну ресурсами, платформи для зворотної логістики, дерево перетворень артикулів готової продукції на артикули непридатної продукції за напрямком переробки, а також реєстри взаємозамінних компонентів забезпечують підприємства інформацією про можливі способи повторного використання продуктів або компонентів, можливість їх більш ефективного використання. Ці платформи полегшують комунікацію між постачальниками та споживачами ресурсів, сприяючи інтеграції концепцій “промислового симбіозу”, коли відходи одного підприємства можуть стати ресурсами для іншого. У національній практиці спостерігається використання цифрової платформи Є-Довкілля — електронний кабінет реєстру утворювачів та переробників/утилізаторів відходів. Програма запроваджена Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України та дозволяє відслідковувати простежуваність відходів від точок їх виникнення до пунктів утилізації.

2. Інтернет речей (ІоТ) для моніторингу циклів продуктів стає важливим компонентом у цифровій трансформації циркулярної економіки. За допомогою сенсорів та інтелектуальних пристроїв можна відстежувати стан ре-

сурсів і продуктів на кожному етапі їхнього життєвого циклу. Наприклад, відстеження стану матеріалів у режимі реального часу дозволяє заздалегідь планувати їх повторне використання або переробку. Це також сприяє зменшенню утворення відходів та витрат на утилізацію.

3. Big Data та аналітика для оптимізації процесів дозволяє прогнозувати поведінку ринків ресурсів, аналізувати ефективність переробних процесів і оцінювати вплив нових ініціатив. Аналітичні моделі дозволяють визначати найбільш ефективні стратегії повторного використання продуктів, а також розробляти плани з мінімізації відходів, що дає можливість компаніям приймати обґрунтовані рішення та знижувати вплив на навколишнє середовище.

4. Блокчейн-технології сприяють створенню прозорих і надійних ланцюгів постачання в рамках циркулярної економіки. Завдяки розподіленим базам даних, компанії можуть фіксувати всі етапи руху продукту — від видобутку сировини до утилізації. Це допомагає відслідковувати походження матеріалів, підтверджувати дотримання екологічних стандартів та мінімізувати ризики шахрайства.

5. Віртуальна та доповнена реальність для навчання та моделювання може використовуватись для навчання персоналу та проведення симуляцій процесів переробки та повторного використання ресурсів. За допомогою даних технологій можна моделювати різні сценарії використання матеріалів.

6. Штучний інтелект для оптимізації процесів переробки відкриває нові можливості для автоматизації процесів сортування відходів та оптимізації переробки. Застосування машинного навчання дозволяє створювати алгоритми, які здатні розпізнавати різні типи матеріалів, сортувати їх із високою точністю та ефективно інтегрувати в процеси вторинної переробки.

Digital-інструменти відкривають нові можливості для розвитку циркулярної економіки, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів, зменшенню відходів та створенню прозорих ланцюгів постачання. Впровадження цифрових технологій є важливим кроком на шляху до досягнення сталого розвитку, де економічна діяльність не лише зменшує вплив на довкілля, але й створює нові можливості для бізнесу.

Інтеграція digital-інструментів у циркулярну економіку сприяє значному зниженню витрат, зменшенню обсягу відходів та підвищенню відповідальності підприємств за використання матеріалів. Таким чином, цифрові технології не лише підвищують ефективність виробничих процесів, але й забезпечують більш сталий розвиток у довгостроковій перспективі, а також стануть основою розвитку циркулярної економіки в Україні.

Література

1. Tulchynska S., Popelo O., Pohrebniak A., Borysenko O., Redko K., Koba V. (2023). Innovative and investment activities of enterprises within eco-industrial parks in the circular economy context. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 18, № 1. P. 79–89. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180108>
2. Залунін М. М. Сучасний стан розвитку циркулярної економіки в Україні. [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Ужогогорського національного університету*.

2019. № 23, Ч. 1. С. 166–170. Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/37.pdf

3. *Стратчук С. І.* Сталий розвиток та циркулярна економіка: порівняння концепцій. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. 2020. № 4. Т. 1. С. 114–128.

БАРИНОВ Олександр Олександрович

аспірант

КОВАЛЬ Микола Іванович

Науковий керівник: канд. екон. наук, ст. наук. співробітник, доц., професор кафедри обліку і оподаткування

*Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”,
м. Київ, Україна*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗБОРУ І ПЕРЕРОБКИ ВТОРИННИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Актуальність теми дослідження. Після розпаду Радянського Союзу та здобуття незалежності, Україна зіткнулася з новими викликами, зумовленими необхідністю переходу від планової економічної моделі до ринкової. У спадок від СРСР країні залишилися 5500 полігонів-сміттєзвалищ, а також лінійна модель переробки ресурсів, орієнтована на максимальну індустріалізацію економіки, без належної уваги до екологічної безпеки. Вся економіка була під контролем держави, що спричинило відсутність культури поводження з відходами як серед громадян, так і у самої держави. До 95 % усіх відходів — побутових та промислових — просто вивозилися для захоронення на спеціальні полігони за межами населених пунктів.

Слід зазначити, що на законодавчому рівні перший закон який регулював принципи ставлення держави до екології та утилізації відходів, це закон “Про охорону природи” що був прийнятий у 1960 році [1]. На його виконання більш конкретні інструкції щодо охорони довкілля, зокрема стосовно контролю за відходами промисловості та утилізації відходів — були передбачені постановою Ради Міністрів СРСР “Про заходи з охорони природи і раціонального використання природних ресурсів” у 1972 році. Саме ця досить недосконала законодавча база використовувалась у складі СРСР до 1991 року, коли Верховною Радою був прийнятий Закон України “Про охорону навколишнього природного середовища”, який визначив загальні засади

охорони довкілля, включаючи питання поводження з відходами, а згодом і Закон України “Про відходи” — основний закон, що регулює в Україні всі відносини що стосується ставлення до відходів (побутових, промислових, небезпечних, токсичних тощо) [2].

Разом з тим, зазначені законодавчі акти не вирішують основної проблеми — створення в державі ефективної системи роздільного збору відходів та належної інфраструктури для їхньої переробки. Існуюча практика, за якої відходи змішуються і вивозяться на полігони, призводить до їхнього швидкого заповнення та створення екологічних загроз для навколишнього середовища.

Метою дослідження є розробка ефективного сучасного механізму управління системою збору і переробки вторинних ресурсів в державі, що дозволить перейти від “лінійної” моделі управління ресурсами до “рециркулярної”. Використовуючи досвід розвинених країн Європи та світу, пропонується реалізувати цю модель як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

Результати досліджень. В умовах цифровізації бізнесу запропонований нами механізм повинен використовувати новітні технології для оптимізації процесів, залучення приватних інвестицій учасників ринку, забезпечення прозорості та підзвітності, а також для ефективної переробки відходів у вирішенні проблеми захисту довкілля [3].

Основні компоненти ефективного організаційно-економічного механізму управління системою збору і переробки відходів мають включати:

1. Інформаційно-аналітична система — а саме створення централізованої платформи призначенням якої буде облік наявності відходів і спосіб їхньої переробки за рахунок залучення спеціалізованих підприємств. Залучення штучного інтелекту для моніторингу і прогнозування обсягів відходів для оптимізації планування, накопичення і збору відходів.
2. Модернізація логістики збору вторинних ресурсів передбачає використання електронних карт для оптимізації планування маршрутів смітєвезів, обладнаних трекерами для контролю руху, що забезпечує прозорість логістичних процесів. Крім того, передбачено створення мережі розумних сміттєвих баків, які надають інформацію про рівень їхнього заповнення.
3. Фінансові механізми та стимулювання: заохочення бізнесу до впровадження технологій переробки або належної утилізації відходів шляхом надання пільг і субсидій, а також підвищення екологічної свідомості населення через запровадження винагород за здачу вторинних ресурсів на переробку [4].
4. Інтеграція бізнес-процесів з екологічною відповідальністю передбачає контроль за використанням ресурсів і збором вторинних матеріалів, інтегрованих у ERP-систему підприємства, а також впровадження стандартів сталого розвитку (ESG) для моніторингу екологічного впливу бізнесу.
5. Залучення громадськості та підвищення екологічної свідомості населення шляхом використання мобільних додатків та цифрових плат-

форм для інформування громадян про важливість відповідального поводження з відходами [5].

6. Правове регулювання та стандартизація:

- а) Оновлення національного та регіонального законодавства щодо цифровізації процесів управління відходами та переробки вторинних ресурсів. Це включає вимоги до використання цифрових технологій для моніторингу, обліку та звітування про діяльність у сфері переробки відходів.
- б) Встановлення державних стандартів цифрової звітності для підприємств, які зобов'язані надавати інформацію про свої відходи та вторинні ресурси через електронні платформи.

Висновки. На сьогодні в Україні фактично відсутня цілісна система управління для рециркулярної переробки відходів. Хоча на законодавчому рівні спостерігається позитивна динаміка у впровадженні європейських стандартів, в масштабах країни необхідно вдосконалювати законодавчі вимоги до учасників ринку та запроваджувати відповідні стандарти щодо поводження з відходами. На нашу думку, саме цифровізація бізнесу може суттєво оптимізувати процес рециркуляції вторинних сировин, надаючи ряд переваг:

- підвищення прозорості всіх етапів управління системою збору та переробки відходів;
- зменшення витрат на логістику та зберігання відходів завдяки ефективному плануванню процесів;
- підвищення екологічної ефективності підприємств шляхом оптимізації управління ресурсами;
- мотивація бізнесу до впровадження екологічно відповідальних підходів через фінансові стимули;
- оптимізація використання вторинних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Таким чином, формування ефективного організаційно-економічного механізму управління системою збору та переробки відходів в умовах цифровізації бізнесу має бути багатокомпонентним, з урахуванням сучасних інноваційних технологій, державного регулювання, ефективного стимулювання бізнесу та залучення громадськості до процесів збору та переробки вторинних ресурсів.

Література

1. Шемшученко Ю. С. Закон УРСР “Про охорону природи Української РСР” 1960. *Енциклопедія історії України*: Т. 3: Е–Й / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ: Наукова думка, 2005. 672 с.: іл. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Zakon_URSR_Pro_okhoronu_pryrody_URSR_1960 (останній перегляд: 07.10.2024)
2. Про управління відходами: Закон України від № 2849-IX від 13.12.2022. *Відомості Верховної Ради України*. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#n802>.

3. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року: Розпорядження від № 826 від 09.09.2020. *Кабінет Міністрів України*. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text>.
4. Кондратенко Н. О. Теоретико-методологічні засади стратегії ресурсозбереження у регіональних економічних системах: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.05 / Н. О. Кондратенко. Київ, 2011. 469 с.
5. Михайлова Є. О., Панчева Г. М., Резніченко Г. М. Ефективні механізми поводження з твердими побутовими відходами в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т. 5. № 151. С. 37–44.

БАШИНСЬКА Марина Ігорівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Туристична індустрія безупинно розвивається, відкриває нові можливості, освоює передові технології, незважаючи на політичні, економічні, соціальні негаразди, тому роль інновацій щороку зростає і зумовлює подальше дослідження цієї теми [2]. Активізація інноваційних технологій в сфері туризму та рекреації має на меті відновлення фізичних і духовних сил споживачів; покращення якості змін туристичних продуктів; розвиток туристичної інфраструктури та процесів формування туристичних товарів і послуг. Тому ця тема є важливою, адже її вивчення допоможе ідентифікувати ключові виклики та можливості для розвитку туристичних послуг, розробити ефективні стратегії застосування в туристично-рекреаційній сфері [4].

Окремо варто зупинитися на віртуальній та доповненій реальності у сфері туризму та рекреації. Вони відкривають перед мандрівниками нові можливості занурення у культуру, історію та природні ландшафти різних країн, не виходячи з дому. Віртуальна реальність (VR) занурює користувача в повністю синтетичний світ, створюючи ілюзію присутності в іншому місці. В туризмі та рекреації VR використовується для [2]:

- віртуальних турів: можливість “відвідати” будь-яку точку світу, від давніх руїн до сучасних міст;
- огляду готелів та апартаментів: перед бронюванням можна “прогулятися” по номеру та оцінити інтер’єр;
- тренінгів для гіда: за допомогою VR можна створити реалістичні ситуації, в яких гід може відпрацювати свої навички.

Доповнена реальність (AR) накладає цифрові елементи на реальний світ, доповнюючи його інформацією. У туризмі та рекреації AR використовується для [1]:

- інтерактивних екскурсій: наведення смартфона на історичну будівлю може відкрити додаткову інформацію про її історію;
- навігації: AR-навігація може показувати напрямок руху прямо на камері смартфона;
- інтерактивних карт: карти можуть відображати додаткову інформацію про цікаві місця та відгуки туристів про їх, години роботи та спеціальні пропозиції.

Використання VR та AR в туризмі та рекреації має наступні переваги:

- збільшення залученості: VR та AR роблять досвід подорожі більш інтерактивним та запам'ятовуваним;
- планування подорожей: дозволяють туристам краще планувати свою подорож, вибираючи найцікавіші місця та заощаджуючи час;
- доступність: VR та AR можуть зробити подорожі доступнішими для людей з обмеженими можливостями;
- маркетинг та просування: дозволяють туристичним компаніям створювати унікальний контент та привертати нових клієнтів.

Незважаючи на великі перспективи, використання VR та AR в туризмі стикається з деякими викликами.

1. Вартість: створення високоякісного VR та AR контенту вимагає значних інвестицій.
2. Технічні обмеження: не всі користувачі мають доступ до необхідного обладнання.
3. Захист персональних даних: збір та обробка персональних даних користувачів вимагає дотримання суворих вимог безпеки.

Використання VR та AR контенту має низку перспектив, серед яких:

- персоналізований туризм: VR та AR дозволять створювати індивідуальні туристичні маршрути та враження;
- нові туристичні продукти: з'являються нові формати відпочинку, такі як віртуальні експедиції та інтерактивні музеї;
- співпраця з іншими галузями: VR та AR будуть інтегруватися з іншими технологіями, такими як штучний інтелект та блокчейн.

Віртуальна та доповнена реальність вже активно використовується в туристичній індустрії, надаючи туристам нові можливості для дослідження світу [3]:

1. Віртуальні тури по історичних містах: багато українських міст пропонують віртуальні тури по історичних центрах, музеях та пам'ятках архітектури. Наприклад, можна "прогулятися" по Софіївському собору в Києві або по Львівському оперному театру, не виходячи з дому. Компанія Time Travel Tours пропонує віртуальні тури по історичних містах Європи, дозволяючи користувачам "переміститися" в минуле.

2. Доповнена реальність у музеях: деякі українські музеї використовують AR для створення інтерактивних експозицій. Наприклад, наводячи смарт-

фон на експонат, відвідувач може побачити його 3D-модель або дізнатися додаткову інформацію про нього. Британський музей використовує AR для створення інтерактивних експозицій, які оживляють історію.

3. Промоція туристичних напрямків: туристичні агентства та регіональні туристичні організації використовують VR та AR для створення привабливих презентацій про свої регіони.

4. Віртуальні готелі: багато готелів пропонують віртуальні тури по своїх номерах і території, щоб гості могли оцінити рівень комфорту та сервісу перед бронюванням. Модні бренди використовують VR для проведення віртуальних показів мод, дозволяючи глядачам відчувати себе на подіумі. Компанії з нерухомості використовують VR для демонстрації квартир та будинків потенційним покупцям.

5. Доповнена реальність в аеропортах: деякі аеропорти використовують AR для навігації по терміналу, знаходження магазинів та ресторанів.

Використання VR та AR в туризмі дозволить досягти збільшення продажів туристичних продуктів (віртуальні тури та доповнена реальність можуть підвищити інтерес до певних туристичних напрямків); збільшення залученості туристів (VR та AR роблять досвід подорожей більш інтерактивним та запам'ятовуваним); покращення планування подорожей (туристи можуть заздалегідь ознайомитися з місцем відпочинку та скласти детальний маршрут) [4].

Література

1. Моїсєєва Н. І. Інноваційний розвиток туристичної сфери регіону: теорія, методологія, практика: монографія. Миколаїв: ФОП Швець В. М. 2018. С. 330–335.
2. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 1 (7). С. 21–26.
3. Петренко О. В. Інноваційні підходи до розвитку екологічного туризму в Україні: монографія. Київ: Наукова думка, 2018. 175 с.
4. Школа І. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія. Чернівці: Книги – XXI, 2017. 292 с.

БЕЖЕНАР Інна Миколаївна

канд. екон. наук, старший дослідник
ННЦ “Інститут аграрної економіки”

СКИБА Ганна Іванівна

канд. екон. наук, доцент кафедри обліку і оподаткування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ВИНОРОБНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ

Історично, виноробство на території України має глибоке коріння, яке сягає трипільської культури (понад 7 тисяч років тому). Цей сектор досяг значного розвитку між VII та I століттям до нашої ери [1].

Нині виноробство в Україні продовжує розвиватися завдяки новій генерації винороби і базується на багатих теруарах та численних місцевих сортах винограду, що дозволяє створювати продукцію високої якості. Сучасні винороби інтегрують традиційні знання з новітніми технологіями, що дозволяє створювати високоякісні вина. Треба прагнути покращення управлінських, підприємницьких та інноваційних показників виноробних господарств та/або поліпшення продажів і загальних економічних умов на винних ринках. Відсутність державних грантових програм підтримки ускладнює розвиток галузі, однак українські вина мають значний потенціал для досягнення рівня світових лідерів.

Виробництво вина є важливою сільськогосподарською діяльністю з точки зору кількості людей, зайнятих у цьому секторі, і важливим фактором у розвитку туризму. Винний туризм, як інноваційна форма туризму, створює нові перспективи для розвитку виноробної галузі, надаючи споживачам можливість отримати унікальний досвід і розширити свої вибір. Виноробний сектор є багатогранним і різноманітним, включаючи акторів різних масштабів і спеціалізацій — від великих транснаціональних компаній до малих місцевих виноробів. Сюди входять виробники розливного та вишуканого вина, а також професіонали в освітніх, готельних, ресторанних і кейтерингових сферах, винні комунікатори та інші спеціалісти.

Областями лідерами по вирощуванню винограду, а відтак і виноробству є Одеська, Закарпатська, Херсонська області. За останніми статистичними даними, Одеська область є лідером виноробства в Україні з обсягом виробництва 2320 тис. дал вина та переробкою 67037,4 т винограду у 2021 році (див. табл.). У регіоні у 2021 р. функціонувало 49 виноробень та 200 підприємств, що займаються переробленням і вирощуванням винограду, зосереджуючи понад 60 % виноробства країни. Найбільші площі виноградників розташовані в Бессарабії.

Перероблення винограду на виноматеріали за регіонами у 2021 році

	Перероблено винограду на виноматеріали		Із загальної кількості винограду, переробленого на виноматеріали, т		Середня масова концентрація цукрів у винограді		Середня ціна купівлі винограду	
	т	у % до 2020 / % to 2020	власно вироблений	куплений	г/дм³	у % до 2020	грн за т	у % до 2020
Перероблення винограду на виноматеріали за регіонами у 2021 році								
Україна	82463,6	108,5	27642,5	54732,7	193,0	98,2	7622,4	115,3
Закарпатська	к	к	—	к	к	к	к	к
Миколаївська	к	к	к	к	к	к	к	к
Одеська	67037,4	118,9	19430,6	47606,8	193,1	97,9	7292,9	118,5
Херсонська	2698,9	74,9	2572,7	126,2	193,0	95,8	31375,5	254,2
м. Київ	к	—	к	к	к	—	к	—
Перероблення винограду на виноматеріали за регіонами у 2019 році								
Україна	124226,6	45,3	34247,4	89978,8	195,0	100,1	5453,7	99,8
Закарпатська	к	к	к	к	к	к	к	к
Запорізька	к	к	к	—	к	к	—	—
Миколаївська	20973,9	21,4	6025,3	14948,6	198,4	100,2	6445,8	137,2
Одеська	83452,1	58,4	21021,8	62430,3	197,8	101,7	4536,4	77,5
Херсонська	14926,5	50,3	7000,5	7925,6	174,4	94,0	7861,4	89,8

Джерело: Державна служба статистики України [2]

Регіон знаходиться на одній широті з найвідомішими винними провінціями Франції. Тому, одеські вина за своїми характеристиками можуть бути схожими до французьких, італійських та іспанських завдяки унікальному клімату, який забезпечує винограду максимумом сонця та поживних речовин. Наразі ведуться перемовини щодо експорту одеського ігристого вина до США та європейських країн.

З даних таблиці, можна констатувати, що загальні обсяги переробки винограду в Україні зменшилися з 124,226 тис. тонн у 2019 році до 82,463 тис. тонн у 2021 році. В Одеській області переробка винограду також знизилася з 83,452 тис. тонн у 2019 році до 67,037 тис. тонн у 2021 році, але дана область залишається найбільшим виробником і переробником у країні. Загальний рівень цукристості винограду в Україні трохи знизився з 195 г/дм³ у 2019 році до 193 г/дм³ у 2021 році. В Одеській області цей показник також знизився з 197,8 г/дм³ у 2019 році до 193,1 г/дм³ у 2021 році. В Одеській області ціна також зросла з 4,536.4 грн за т у 2019 році до 7,292 тис. грн за т у 2021 році. В Херсонській області переробка винограду знизилася з 14,926 тис. тонн

у 2019 році до 2,698 тис. тонн у 2021 році. Середня ціна купівлі винограду в Херсонській області значно зросла з 7,861 тис. грн за т у 2019 році до 31,375 тис. грн за т у 2021 році.

Протягом останніх років спостерігається зростання обсягів і вартості імпорту вина в Україні, зокрема в 2023 році, коли середня ціна досягла 3,50 долара за літр. Це може бути результатом підвищення попиту на вино, а також зміни у споживчих вподобаннях. Обсяг імпорту в період з 2010 по 2023 рік показує значні коливання. Після значного зменшення імпорту в 2014 і 2015 роках (27,3 млн літрів і 23,3 млн літрів відповідно), обсяг імпорту знову зріс у 2020 році до 53,2 млн літрів, а в 2023 році залишився на високому рівні — 51,4 млн літрів [2]. Це може свідчити про відновлення попиту на імпортоване вино. Основними атрибутами вина, які споживачі вважають важливими, є колір, смак, ціна та бренд. Менш важливими при покупці є розмір, упаковка, географічне походження, сорт винограду та марочність. Бренд і смак значно впливають на рішення про покупку, оскільки клієнти часто використовують бренди (Франції, Італії, Іспанії) як знак якості та для зниження ризику, купуючи продукти, які вони вже пробували раніше. Вони надають перевагу імпортним винам через сприйняття їх вищого статусу, хоча ціну на місцеві вина вважають прийнятною. Вік, дохід, сімейний стан, ціна, кількість вина, упаковка та смак істотно впливають на вибір місцевого вина. Дослідження рекомендує виробникам фокусуватися на смаку, кольорі та упаковці, а маркетингологам розробляти стратегії позиціонування і сегментації.

Kshetri в огляді літератури було проаналізовано концепції та теорії, пов'язані зі стратегічним формулюванням, зокрема критичні фактори успіху в галузі, можливі стратегічні альтернативи для визначення цільових продуктів і сегментів ринку, а також встановлення конкурентних переваг [3]. Його досвід можна перенести і на український виноробний ринок.

Висновки. Результати дослідження показали, що споживачі при виборі імпортиного вина орієнтуються на колір, смак, бренд і ціну, ігноруючи такі фактори, як географічне походження, урожай і сорт винограду.

Важливо зазначити, що попри коливання обсягів імпорту в різні роки, загальна тенденція до підвищення вартості і обсягів імпорту вказує на стабільний ринок зростаючого попиту на імпортоване вино.

Уряд повинен створити сприятливі умови для інвестування у виробництво якісних місцевих вин, щоб вони могли конкурувати з імпортними. Економічна підтримка, як з боку держави, так і від міжнародних інвесторів, є ключовим фактором для подальшого зростання та розвитку українського виноробства.

Література

1. Повернення виноробства в Україні на історичні місця. URL: <https://svidomi.in.ua/page/povernennia-vynorobstva-v-ukraini-na-istorychni-mistsia>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Kshetri, Nir. 2018. Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*. № 39. P. 80–89.

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У контексті децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування в Україні, питання розвитку підприємницького потенціалу територіальних громад набуває особливої актуальності. Ефективні маркетингові стратегії виступають ключовим інструментом у стимулюванні економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності регіонів.

Метою дослідження є аналіз впливу маркетингових стратегій на формування та розвиток підприємницького потенціалу територіальних громад, а також розробка рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

Дослідження базується на комплексному аналізі наукової літератури, статистичних даних та case-study успішних практик впровадження маркетингових стратегій в територіальних громадах України та зарубіжних країн. Застосовано методи системного аналізу, порівняльного аналізу й експертних оцінок.

Спочатку надамо визначення основних термінів дослідження. Маркетингові стратегії — комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонування територіальної громади, а також набору маркетингових інструментів (маркетинг-міксу) [6].

Підприємницький потенціал — сукупність ресурсів, можливостей та здатностей територіальної громади до здійснення підприємницької діяльності, що може бути реалізована за певних умов [1].

Територіальні громади — жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр [3].

Брендинг території є фундаментальним компонентом маркетингової стратегії, спрямованим на формування унікального образу громади. За визначенням Анхольта С., територіальний бренд — це сума всіх матеріальних і нематеріальних характеристик території, що роблять її унікальною в сприйнятті цільових аудиторій [1].

Ключові елементи брендингу території включають наступні елементи (див. табл.).

Дослідження Зенкера С. та Мартіна Н. показують, що сильний територіальний бренд може збільшити кількість нових підприємств на 12–15 % протягом 3–5 років після впровадження [9].

Ключові елементи брендингу території

Розробка візуальної ідентичності	Створення логотипу, який відображає ключові характеристики та цінності громади. Розробка фірмового стилю для всіх комунікаційних матеріалів
Формування унікальної пропозиції цінності	Визначення ключових переваг території для підприємців та інвесторів. Акцентування на унікальних ресурсах, можливостях або традиціях громади
Створення нарративу бренду	Розробка історії бренду, яка резонує з цільовою аудиторією. Використання локальних легенд, історичних фактів або сучасних досягнень для підсилення образу території

У контексті територіального маркетингу, концепція унікальної торгової пропозиції (УТП) набуває особливого значення як ключовий інструмент стратегічного розвитку та позиціонування територіальних громад. Аналіз сучасних підходів до формування маркетингових стратегій місцевостей виявляє критичну роль УТП у створенні конкурентних переваг та залученні цільових аудиторій.

Історичний екскурс до витоків концепції УТП, зокрема праці Йєспера Кунді “Унікальність тепер... або ніколи”, демонструє еволюцію цього інструменту від суто рекламної тактики до ключового елемента брендингу територій [7]. Вищезгадана трансформація відображає зміщення акценту з товарної цінності на створення комплексної брендової пропозиції, що особливо актуально в контексті територіального маркетингу.

Наше дослідження показує, що ефективна УТП для територіальної громади повинна інтегрувати унікальні характеристики місцевості — будь то культурна спадщина, економічний потенціал чи природні ресурси — в чітко артикульовану пропозицію цінності. В умовах підвищеної конкуренції між територіями за інвестиції, туристичні потоки та людський капітал, УТП стає визначальним фактором диференціації.

Особливої ваги набуває адаптивність УТП до різних цільових аудиторій. Для інвесторів ключовими можуть бути економічні показники та інноваційний потенціал, тоді як для туристів — культурні атракції та гастрономічне різноманіття. В контексті залучення нових жителів або повернення переміщених осіб, акцент може зміщуватися на якість життя та розвиненість інфраструктури.

Важливо відзначити, що в умовах військового стану УТП набуває додаткового виміру, стаючи інструментом не лише залучення, але й утримання та повернення населення. Тобто даний інструмент вимагає особливої чутливості у формулюванні пропозиції, яка має враховувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти.

Результати нашого аналізу свідчать, що ефективність УТП значною мірою залежить від інтеграції з комунікаційною стратегією територіальної громади. Мультиканальний підхід до поширення УТП забезпечує максимальне охоплення цільових аудиторій та посилює її вплив.

Одним з найвдаліших маркетингових кейсів Коломиї є популяризація коломийської писанки як символу міста. Писанка стала не лише туристичним брендом, але й об'єднала місцевих майстрів, сприяла розвитку народних ремесел та стала основою для проведення численних фестивалів та заходів [2].

Місто Львів демонструє потужний потенціал у сфері туристичної привабливості та залучення інвестицій, що ґрунтується на ефективному використанні міського бренду, який органічно поєднує багату культурну спадщину та інноваційні підходи до розвитку міського простору. Варто зазначити, що в лютому 2024 року Львівська міська рада затвердила стратегічні напрями розвитку міської територіальної громади, адаптовані до умов воєнного стану. Документ є результатом консолідованих зусиль органів місцевого самоврядування, представників бізнес-спільноти та громадського сектору, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності громади як у період військових дій, так і в постконфліктний період [4].

Особливу увагу слід звернути на успішну практику Львова щодо використання інструментів брендингу та організації культурних заходів з метою стимулювання туристичної галузі. Зокрема, такі масштабні культурні події, як “Леополіс Джаз Фест” та “Форум видавців у Львові”, набули статусу знакових подій, що приваблюють відвідувачів не лише з різних регіонів України, а й з-за кордону. Стратегія культурного маркетингу міста має позитивний вплив на локальну економіку, стимулюючи розвиток суміжних галузей, таких як готельно-ресторанний бізнес, транспортна інфраструктура та сфера послуг.

Таким чином, досвід Львова демонструє ефективність комплексного підходу до міського розвитку, який базується на синергії культурного потенціалу, інноваційних управлінських рішень та активної участі громади у процесах міського планування та реалізації стратегічних ініціатив.

У науковому контексті трансформація міста Ольборг (Данія) з індустріального центру на осередок знань та інновацій являє собою показовий приклад успішної стратегії міського розвитку, що базується на концепції “потрійної спіралі” (англ. *Triple Helix*) — моделі взаємодії університету, промисловості та уряду [8].

Ольборг, розташований на півночі Ютландського півострова, історично був відомий своєю промисловістю, зокрема цементним виробництвом та суднобудуванням. Однак, починаючи з 1970-х років, місто зіткнулося з економічними викликами, пов'язаними з деіндустріалізацією. У відповідь на ці виклики місцева влада у співпраці з Ольборзьким університетом (англ. Aalborg University) ініціювала амбітну програму реструктуризації економіки міста.

Аналогічні трансформації можна спостерігати і в інших містах світу. Пітсбург (США) — колишній центр сталеливарної промисловості успішно переорієнтувався на розвиток секторів охорони здоров'я, освіти та високих технологій, значною мірою завдяки співпраці з Університетом Карнегі-Меллона та Університетом Пітсбурга. Манчестер (Велика Британія) — місто пододало занепад текстильної промисловості шляхом розвитку креативних

індустрій, цифрових технологій та біотехнологій, спираючись на потенціал Манчестерського університету та створення інноваційних хабів, таких як Manchester Science Park. Ейндховен (Нідерланди) — після закриття значної частини виробництва компанії Philips, місто трансформувалося в центр високих технологій та дизайну, створивши технологічний кампус High Tech Campus Eindhoven та розвиваючи тісні зв'язки між університетом, бізнесом та урядом.

Приклади демонструють, що успішна трансформація міст з індустріальних центрів у осередки знань та інновацій вимагає системного підходу, який включає активну участь освітніх установ, створення відповідної інфраструктури для інновацій, підтримку з боку місцевої влади та ефективну співпрацю між усіма зацікавленими сторонами.

Висновки. Маркетингові стратегії відіграють критичну роль у формуванні підприємницького потенціалу територіальних громад, сприяючи залученню інвестицій, розвитку локальних брендів та підвищенню економічної активності населення використання УТП як стратегічного інструменту в територіальному маркетингу відкриває нові горизонти для розвитку громад, сприяючи їх економічному зростанню, культурному збагаченню та соціальній згуртованості.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку галузевих маркетингових стратегій та вдосконалення методів їх імплементації на місцевому рівні.

Література

1. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лунак Р. Л. Бізнес-економіка : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
2. Коломийська міська рада. *Маркетингова стратегія Коломийської міської об'єднаної територіальної громади*. URL: <http://nbkolrada.gov.ua/dt/181394/>
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 21.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 07.10.2024).
4. У Львові визначили сім стратегічних напрямів розвитку міста в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/svohg> (дата звернення: 07.10.2024).
5. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan, 2007. 160 p.
6. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson Education, Limited, 2015. 714 p.
7. Kunde J. Unique Now...or Never: The Brand is the Company Driver in the New Value Economy Hardcover. *Financial Times Management*. 2002. 352 p.
8. Tödtling F., Trippl M. One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*. 2005. Vol. 34, No. 8. P. 1203-1219. DOI: 10.1016/j.respol.2005.01.018.
9. Zenker S., Martin N. Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2011. Vol. 7. P. 32–41. DOI: 10.1057/pb.2011.5

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ MCKINSEY 7S ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ TRIPLE BOTTOM LINE У ЗВІТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

Зростання глобальної уваги до питань сталого розвитку вимагає від організацій більш комплексного підходу до звітності, яка включає екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG). ESG-звітність стає не лише важливим інструментом для забезпечення прозорості бізнесу, але й необхідною допомогою регуляторних органів і інвесторів. Водночас, інтеграція ESG-факторів у звітність організацій вимагає складної перебудови бізнес-процесів і організаційної структури, що викликає значні виклики для багатьох компаній. Модель McKinsey 7S пропонує структурований підхід до вирішення цих проблем, дозволяючи організаціям ефективно впроваджувати концепцію Triple Bottom Line (TBL), що включає соціальні, екологічні та економічні аспекти.

Основною проблемою для сучасних організацій є поєднання фінансової звітності із зростаючими вимогами щодо прозорості соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Зокрема, інтеграція концепції TBL у звітні процеси часто викликає труднощі через відсутність єдиних стандартів, складність кількісної оцінки соціальних та екологічних показників і високу вартість процесів цифрової трансформації. Додатково, регуляторні органи встановлюють все більш жорсткі вимоги щодо ESG-звітності, що створює нові виклики для бізнесу, особливо для великих корпорацій з різноманітними операціями.

Наприклад, у Європейському Союзі введені нові директиви з обов'язкової звітності для компаній, які зобов'язують враховувати вплив на навколишнє середовище, соціальні умови праці та питання корпоративного управління. Зокрема, Директива ЄС щодо нефінансової звітності (NFRD) зобов'язує великі підприємства розкривати інформацію про свою діяльність у сфері екології, соціальної відповідальності та управління (ESG). Ці вимоги доповнено новою Директивою щодо корпоративної звітності про стійкість (CSRD), яка ще більше розширює обсяг звітності та охоплює більше компаній. Ці регуляції вимагають від організацій прозорості у висвітленні їхнього впливу на соціальне та екологічне середовище, що стає важливим критерієм для інвесторів та інших зацікавлених сторін. Такі вимоги призводять до необхідності не лише розробляти нові форми звітності, а й адаптувати організаційні структури, щоб включити нові соціальні та екологічні індикатори. Особливо

складним є питання інтеграції цих даних у існуючі бізнес-моделі, які історично фокусувалися лише на фінансових показниках [1].

Цифрова трансформація, яка розгортається у всіх галузях економіки в умовах Індустрії 4.0, вимагає від організацій перегляду стратегій управління та звітності. Сучасні технології, такі як штучний інтелект (AI), автоматизація, роботизація та аналіз великих даних (Big Data), докорінно змінюють підходи до управління бізнесом, збираючи, аналізуючи та інтерпретуючи дані в реальному часі. Це вимагає не лише модернізації IT-систем, але й перегляду організаційної структури та культури компаній, щоб вони відповідали вимогам нової цифрової ери. Окрім цього, інтеграція принципів сталого розвитку, таких як ESG та Triple Bottom Line (TBL), вимагає від компаній ще більшої гнучкості та інноваційності у підходах до звітності та управління ресурсами.

У літературі проблематика інтеграції ESG та TBL у бізнес-моделі не мала занадто широкого розповсюдження. Wit і Pylak [2] пропонують концепцію сталої бізнес-моделі, що інтегрує екологічні, соціальні та економічні вимоги в логістику компанії. Водночас, Barut [3] відзначає зростаючу роль сталого розвитку в звітності австралійських компаній і вказує на труднощі впровадження екологічних та соціальних стандартів на рівні корпоративної звітності. Elkington [1], один з основоположників концепції TBL, наголошує на важливості інтеграції трьох складових — економічної, соціальної та екологічної — у фінансові процеси для досягнення справжнього сталого.

Інтеграція метрик TBL у звітні системи організацій стикається з рядом викликів. Однією з ключових проблем є відсутність стандартизованих показників для оцінки соціальних і екологічних впливів. На відміну від фінансових даних, соціальні та екологічні аспекти є складними для кількісної оцінки, що призводить до непослідовності у звітності та труднощів у порівнянні даних між різними організаціями. Дослідження показують, що компанії часто стикаються з труднощами у вимірюванні нематеріальних факторів, таких як екологічна стійкість або соціальний вплив на громаду [4].

Модель McKinsey 7S складається з семи взаємозалежних елементів: стратегія, структура, системи, персонал, стиль управління, навички та спільні цінності. Для ефективного впровадження TBL необхідно гармонізувати всі ці елементи, зокрема:

- **Стратегія:** повинна враховувати екологічні та соціальні вимоги поряд з економічними інтересами. Це забезпечить стійкість організації та її адаптацію до нових викликів ринку.
- **Структура:** для ефективного управління та звітності необхідна гнучка організаційна структура, яка дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах до сталого розвитку та звітності.
- **Системи:** автоматизація збору та обробки даних є важливою складовою для підвищення прозорості та точності фінансової звітності, що базується на принципах TBL.
- **Спільні цінності:** культура організації має сприяти впровадженню принципів сталого розвитку, зокрема через підвищення екологічної та соціальної відповідальності компаній перед суспільством.

Таким чином, можна стверджувати, що в умовах зростаючої важливості ESG та складності регуляторної звітності, модель McKinsey 7S пропонує компаніям надійний інструмент для інтеграції концепції Triple Bottom Line у їхні бізнес-процеси. Вона допомагає організаціям адаптувати свої структури та системи до вимог сталого розвитку, забезпечуючи прозорість і надійність звітності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення цифрових рішень для автоматизації ESG-звітності та розробку єдиних стандартів функціонування системи звітування.

Література

1. *Elkington J.* (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.
2. *Wit B. & Pylak K.* (2020). Implementation of triple bottom line to a business model canvas in reverse logistics. *Electronic Markets*. 30 (4), 679–697. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00422-7>
3. *Barut M.* (2024). Triple bottom line reporting: A study of diversity and application by Australian companies. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.25916/SUT.26293447.V1>
4. *Elibal K., Özceylan E., & Çetinkaya C.* (2024). An ERP Based Industry 4.0 Maturity Model Proposal. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 39(2), 535–544. <https://doi.org/10.21605/cukurovaumfd.1514628>

БІГДАШ В. Д.

доктор філософії в галузі економіки, професор МКА,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ ЗА 1-ше півріччя 2024 року В УКРАЇНІ

Страховий ринок України в 2024 році демонструє стабільне зростання за основними показниками діяльності (згідно з аналізом “**Forinsurer**” — онлайн-журналу про технології страхування, insurtech та fintech) [1]. “Форіншурер” на базі даних НБУ аналізує наступні показники страхового ринку України за перше півріччя 2023 та 2024 рр. [1; 2]. За цей період продовжилося скорочення кількості зареєстрованих страхових компаній: в 2023 році зареєстровано 115 компаній, а в 1 півріччі 2024 їх кількість зменшилася до 90. Експерти оцінюють це як консолідацію ринку та посилення регуляторних вимог. При цьому кількість компаній зі страхування життя залишилася незмінною — 12. Кількість компаній, які надали звітність, також скоротилася — з 113 до 82, що показує про вихід менших гравців або тих, хто не встиг адаптуватися до нових умов ринку.

СТРАХОВІ ДОХОДИ: ВАЛОВІ ТА ЧИСТІ СТРАХОВІ ПРЕМІЇ [2]

Фіксується зростання у 1 півріччі 2024 року валових страхових премій (зросли до 24 210 млн грн порівняно з 21 355 млн грн у 2023 році, що свідчить про збільшення попиту на страхові продукти. Зокрема, зростання було зафіксовано в преміях, отриманих від фізичних осіб та підприємств. Премії за класами страхування, іншими ніж життя, становили 21 572 тис грн, що також більше порівняно з попереднім роком.

В ТОП-10 найбільших страховиків non-life за преміями включено компанії, які одержали доходи в розмірі від 1 066 842 тис. грн до 2 057 546 тис. грн. В цю групу ввійшли страховики, які одержали максимальний обсяг премій, а саме це наступні страховики — ТАС СГ (2 057 546 тис. грн), УНІКА (2 033 026 тис. грн), ARX (1 955 154 тис. грн), ІНГО (1 526 708 тис. грн), УСГ (1 408 935 тис. грн), ВУСО (1 394 987 тис. грн), АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ (1 273 089 тис. грн), UNIVERSALNA (1 200 191 тис. грн), КНЯЖА (1 139 868 тис. грн), РЗУ Україна (1 066 842 тис. грн) [2].

Загальні зароблені премії склали 20,37 млрд грн, з яких чисті премії — 18,19 млрд грн. Це демонструє зростання частки ринку за рахунок покращення ділової активності, зокрема зростання обсягу перестрахових операцій.

Валові премії зі страхування життя за 1П 2024 склали 2,63 млрд грн. Одноразові премії за класами страхування життя склали 221,5 млн грн. Цей показник не є основним драйвером ринку, а періодичні премії у 459,9 млн грн відображають стабільну частину доходів у цьому секторі. Премії за раніше укладеними договорами страхування життя (1,94 млрд грн) показують тенденцію до довготривалих угод, що зберігають стабільність портфеля.

Показники операційної діяльності по класам страхування показують одержання страхових премій по 23 класам (класи відображають страховий захист по однорідним страховим ризикам). Крім того у регуляторних цілях страховики тепер надають інформацію в розрізі 25 ліній бізнесу, що охоплюють страхові продукти ризикового страхування та страхування життя.

У II кварталі страхові премії зросли за лініями бізнесу, що охоплюють транспортне страхування (КАСКО, ОСЦПВ, “Зелена картка”), а за особистим страхуванням (життя та здоров’я) дещо скоротилися. Ці страхові продукти залишаються ключовими на ринку: за результатами II кварталу за ними отримано 84 % премій та здійснено 93 % усіх виплат. За іншими лініями бізнесу протягом II кварталу премії переважно скорочувалися, збільшилися лише премії зі страхування вантажів і багажу (+ 11 % кв/кв), відповідальності (+ 1 % кв/кв) та асистансу (+ 28 % кв/кв). Виплати за всіма страховими продуктами в II кварталі, крім страхування фінансових ризиків, багажу та вантажів і асистансу, зростали.

СТРАХОВІ ВИПЛАТИ з 7818 млн грн у 2023 році, зросли в 2024р в цілому до 9 959 млн грн у 1П 2024. Виплати за класами страхування іншими, ніж життя, склали 9 314 тис грн, що також вище порівняно з 2023 роком. Сукупний рівень виплат за останні чотири квартали становив 40 %, у II кварталі — 44 %.

Чисті страхові виплати також зросли з 7 744 млн грн у 1П 2023 до 9 089 млн грн в 1П 2024 року, що підтверджує загальний тренд до зростання страхових випадків та виплат клієнтам

Загальні витрати на врегулювання збитків становили 733,5 млн грн. Основні витрати припадають на оплату праці персоналу та оплату послуг установ асистансу, що свідчить про надання значних послуг клієнтам для забезпечення врегулювання страхових випадків.

ОБСЯГ СПЛАЧЕНИХ СТАТУТНИХ КАПІТАЛІВ також зменшився з 6 298 млн грн до 5 698 млн грн у 1П 2024 року. Це може бути наслідком консолідації ринку.

Технічний результат склав 1 млрд грн, і вказує на наявність прибутку у страховій сфері.

Інвестиційні доходи у 2,26 млрд грн показують наявність інвестиційної активності страховиків.

Інші зобов'язання, крім технічних резервів та субординованого боргу, що враховується в регулятивному капіталі, становили 5 391 млн грн.

Інші витрати, зокрема на ведення та обслуговування страхової діяльності, склали 1,65 млрд грн, з яких значна частина припадає на оплату праці. Це свідчить про високі операційні витрати страховиків.

ТЕХНІЧНІ РЕЗЕРВИ зазнали змін. У 2024 році вони склали 32086 млн грн, із яких 20142 млн грн за класами страхування іншими, ніж страхування життя, та 11941 млн грн — страхування життя. У 2023 році технічні резерви були вищими й становили 42 482 млн грн. Експерти відмічають зменшення обсягів через вихід з ринку страховиків.

Через впровадження МСФЗ 17 “Страхові контракти” страховики з 2023 року розраховують технічні резерви у фінансовій звітності за новими підходами. Водночас для пруденційних цілей технічні резерви рахуються відповідно до вимог регулятора, оновлення яких набули чинності з 1 січня 2024 року. Оновлення регуляторних вимог суттєво вплинуло на переоцінку страховиками обсягу резерву премій та помірно — обсягів резерву збитків.

Прийнятні активи для розрахунку регулятивного капіталу в 1П 2024 становили 56 740 млн грн, що нижче порівняно з активами, визначеними статтею 31 Закону України “Про страхування” в 2023 році (54 579 млн грн).

ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ [2; 3].

В цілому страховий ринок України в першому півріччі 2024 року демонструє стабілізацію. Спостерігається зростання перестрахування, що свідчить про обережнішу стратегію управління ризиками. При цьому страховикам необхідно враховувати такі негативні обставини як скорочення кількості компаній та укладених договорів. Експерти відмічають можливу сталість тенденції використання перестрахування, що свідчить про адаптацію галузі до складних умов та прагнення знизити ризики.

Необхідно також відмітити закінчення впровадження в липні 2024 року нових регуляторних вимог з боку НБУ. Експерти відмічають успішність їх виконання більшістю страхових компаній. Страхові компанії, які не змогли вчасно подати відповідний план врахування регуляторних вимог, можуть

бути недопущеними до діяльності на ринку. Основний ризик залишається для малих установ, які мають незначний вплив на ринок. Вихід з ринку компаній з низьким рівнем платоспроможності може підвищити стійкість галузі, але, як правило, в довгостроковій перспективі.

Експерти також відмічають впровадження таких нових ключових регуляторних вимог:

1) Прийняття в травні 2024 року нового закону про обов'язкове страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ). Головними змінами стали підвищення максимальних виплат до рівня країн ЄС, впровадження “справедливої ціни” для кожного страхувальника, а також нова система прямого врегулювання. Закон набуде чинності з 1 січня 2025 року.

2) Змінюються підходи до складання та подання звітності. З початку 2024р. учасники ринку небанківських фінансових послуг звітують за новими правилами. Зокрема, для фінансових компаній та ломбардів змінено періодичність подання окремих видів інформації.

3) Зі січня 2025 року, установи подаватимуть дані про регуляторні баланси та позабалансові зобов'язання щомісяця, замість нинішньої щоквартальної звітності.

Література

1. Огляд небанківського фінансового сектору, Серпень 2023 року. [Електронний ресурс]. Доступно з https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanki
2. Огляд небанківського фінансового сектору, вересень 2024 року. [Електронний ресурс]. Доступно з <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-veresen-2024-roku>
3. Огляд страхового ринку України за 1 півріччя 2024 року: премії зросли до 24,2 млрд грн. [Електронний ресурс]. Доступно з <https://forinsurer.com/news/24/09/26/44250>

БОГОЛЕПОВА Аліна Віталіївна

*здобувачка вищої освіти третього рівня (доктор філософії),
спеціальність “Публічне управління та адміністрування”,
Державний заклад вищої освіти “Університет менеджменту освіти”*

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Корупція становить загрозу як для національної безпеки в середині держави, так і для взаємовідносин і зовнішнього стратегічного партнерства. Наявність явища корупції є однією з причин “тіньового” економічного

зростання (За період 2012–2020 років рівень тінізації економіки України варіювався від 27 до 36 % до обсягу офіційного валового внутрішнього продукту держави із найнижчим показником у 2019 році — 27 % та найвищим у 2014 — 36 % [2]). Більшість країн вивчають стан поширення корупції в інших державах з метою прийняття політичних рішень щодо організації співпраці у межах міждержавних проєктів, надання фінансової допомоги та для визначення інвестиційної привабливості країни. Слід також враховувати глобалізацію світової економіки, що значно збільшує можливості корупціонерів у питаннях легалізації отриманих корупційних доходів. Тому Україні і надалі вкрай важливо продовжувати брати участь у всіх міжнародних програмах і проєктах, спрямованих на подолання та мінімізацію корупції, в тому числі в проєктах обміну інформацією та досвідом.

Норми міжнародного права зобов'язують держави, зокрема й Україну, вживати заходів для сприяння активній участі окремих осіб і груп осіб, що не належать до державного сектора, таких як громадянське суспільство, неурядові організації тощо, що функціонують на базі громад у запобіганні корупції й боротьбі з нею. Посилення якості взаємодії між органами публічної влади і громадянським суспільством у питаннях запобігання та протидії корупції вимагають також і рекомендації Стамбульського плану, третій принцип якого передбачає підтримку активної участі громадськості у відповідних процесах реформування шляхом сприяння суспільному обговоренню проблем корупції й участі громадян у попередженні її проявів [3].

Такими заходами є:

- посилення прозорості й сприяння залученню населення до процесів прийняття рішень;
- забезпечення для населення ефективного доступу до інформації;
- проведення заходів з антикорупційної освіти;
- реалізація програм державної освіти в дусі нетерпимості у ставленні до корупції;
- повага, заохочення та захист свободи пошуку, отримання, опублікування та поширення інформації про корупцію;
- забезпечення доступу до органів з протидії корупції для подання ним відомостей, зокрема і анонімно, про корупційні злочини [1].

Завершення впровадження застосування новітніх технологій електронного урядування, спираючись на досвід розвинутих зарубіжних країн та за рахунок фінансування з фондів Європейського Союзу, надасть змогу здійснити технологічний прорив у процесах цифрового розвитку українського суспільства. Одним із основних обов'язків держави задля зменшення рівня корупції є максимальна цифровізація всієї сфери публічного управління та адміністрування, сфери державних послуг для відповідних суб'єктів економіки та держави.

Використання інформаційних технологій також є важливим інструментом у боротьбі з корупцією в Україні, однак, для досягнення успіху необхідно побороти виклики та забезпечити прозорість, доступність та безпеку використання цих технологій.

Для досягнення цих цілей можна використовувати різні інструменти та підходи:

- Розвиток електронного урядування: використання інформаційних технологій у державному управлінні може зменшити можливості для корупції, забезпечивши прозорість та доступність даних для громадян та підприємств. Наприклад, системи електронного документообігу, електронного голосування, електронної звітності тощо.

- Використання відкритих даних: публікація даних про діяльність державних установ та органів влади у відкритому форматі може сприяти підвищенню прозорості та відкритості влади. Це може включати публікацію даних про бюджет, закупівлі, рішення, публічну інформацію про діяльність органів влади тощо.

- Розвиток громадських ініціатив та моніторингу: громадські організації можуть відігравати важливу роль у боротьбі з корупцією, зокрема, в забезпеченні прозорості та відкритості діяльності влади, моніторингу діяльності державних органів, встановленні зв'язків між громадськістю та владою.

- Навчання та підвищення свідомості громадян: важливою складовою є підвищення свідомості громадян про їхні права та можливості, а також про ризики та наслідки корупції. Використання інформаційних технологій, таких як веб-сайти, соціальні мережі, месенджери тощо, може допомогти залучити більше людей до боротьби з корупцією та забезпечити високий рівень свідомості громадян.

Отже, розвиток і використання інформаційних технологій може відіграти важливу роль, проте, це також ставить перед суспільством великі виклики, такі як забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних. Усі системи, що збирають та обробляють інформацію про корупційні дії, повинні бути захищені від кібератак та несанкціонованого доступу, в тому числі вони дозволяють усунути або мінімізувати “людський фактор”. Так, знеособлення механізму антикорупційного контролю виявляється у поступовому обмеженні людського фактора (посадової особи) під час перевірки відомостей, спрямованих на запобігання корупції. Для цього можливе використання алгоритмів міжмережевої взаємодії, що дозволяють об'єктивувати прийняті рішення на основі верифікації даних, сприяє швидкому та повсюдному поширенню інформації в рамках різних центрів боротьби з корупцією, що забезпечує підвищення ефективності антикорупційного контролю. Це дасть можливість контролювати процеси збору та обробки інформації з боку кількох інститутів влади та суспільства, розподілити центри відповідальності між кількома інститутами для збереження доступу обмеженого кола осіб до відомостей, які потенційно містять ознаки корупції.

Література

1. *Абдуллаєв В. А.* Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). С. 5–13.

2. Тенденції тіньової економіки. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiiEkonomiki>
3. Якимюк Б. М. Вплив громадських організацій на протидію корупції в Україні. *Інвестиції: практика та досвід* (серія “Державне управління”). 2013. № 18/2013. С. 161–164.

БОГУН В’ячеслав Сергійович

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: ВПЛИВ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ТА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Цифровізація економіки має складну історію розвитку, що тісно переплітається з концепціями постіндустріального суспільства та інформаційного суспільства. Ці ідеї початково мали соціалістичний ухил і були розроблені англійськими соціалістами, які прагнули протиставити нові форми економічної влади індустріальному капіталістичному ладу. Термін “постіндустріальне суспільство” був вперше введений у науковий обіг на початку ХХ століття і став популярним завдяки Деніелу Беллу, який у 1973 році запропонував концепцію розвитку суспільства через стадії: доіндустріальне, індустріальне, постіндустріальне. Аналогічні ідеї розвивали й інші науковці, такі як В. І. Вернадський, який підкреслював важливість переходу суспільства до стадії ноосфери та створення глобальної інформаційної системи [3].

В англійській науковій літературі цифрова економіка є окремим напрямом досліджень, що охоплює аналіз її впливу на ефективність економічних систем, сталий розвиток, а також вивчення специфічних тенденцій у різних країнах і регіонах. В Україні дослідження цифровізації є відносно новими, однак уже привертають значну увагу науковців. Вони акцентують на вивченні концептуальних основ цифрової економіки, розвитку електронної торгівлі, інноваційного прогресу та впливу цифрових технологій на соціально-економічні трансформації [3].

Сьогодні важливою частиною цифровізації є створення умов для розвитку цифрових компетенцій, які стають критично важливими для успішного впровадження інформаційних технологій в економіку. В Україні цифровізація економіки просувається з урахуванням міжнародного досвіду, але все ще відстає від розвинених країн, зокрема через обмежену участь домогосподарств і невисокі державні інвестиції в цей напрям. Успішні приклади впровадження цифрових платформ у державному управлінні показують по-

зитивний вплив на продуктивність та оптимізацію процесів, що є необхідним для сучасного економічного розвитку.

Цифровізація економіки є важливим етапом на шляху до модернізації та підвищення ефективності національної економіки. Вона сприяє прискоренню економічного розвитку, покращує взаємодію між державою, бізнесом і громадянами, створює нові можливості для підприємств та впровадження інновацій. Водночас цифровізація вимагає адаптації до нових умов, включаючи підготовку фахівців із цифровими навичками та забезпечення високого рівня кібербезпеки. Незважаючи на певні виклики, зокрема у сфері нерівномірного розвитку та недостатнього рівня інвестицій, цифровізація створює передумови для побудови сучасної, конкурентоспроможної економіки, що здатна відповідати на вимоги глобального ринку.

Цифровізація суттєво впливає на такі макроекономічні показники, як ВВП, рівень зайнятості, продуктивність праці та інфляція. Наприклад, завдяки використанню цифрових технологій зростає продуктивність праці, що позитивно впливає на економічне зростання. За оцінками аналітиків, кожне збільшення частки цифрової економіки на 1 % може призводити до зростання ВВП на 0,5–0,7 %. Водночас цифровізація сприяє розвитку нових секторів економіки, таких як фінтех, електронна торгівля та цифрові послуги, які стають важливими джерелами доходу для національної економіки [2].

Цифрові технології також стимулюють створення нових робочих місць, особливо у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Проте разом із створенням нових можливостей для працевлаштування виникають і виклики, такі як автоматизація та роботизація, що призводять до зникнення певних професій. Це вимагає адаптації ринку праці та розвитку програм навчання для отримання нових цифрових навичок, які допоможуть робітникам залишатися затребуваними у нових умовах.

Цифровізація змінює способи ведення бізнесу, сприяючи створенню інноваційних бізнес-моделей. Зокрема, компанії активно переходять до використання електронної комерції, мобільних додатків та цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, що дозволяє їм розширювати свою аудиторію та отримувати конкурентні переваги. Впровадження таких технологій, як CRM-системи, платформи для аналізу великих даних і системи штучного інтелекту, дає змогу підприємствам краще розуміти потреби споживачів, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень лояльності клієнтів [1].

Цифровізація також дозволяє бізнесам оптимізувати виробничі процеси та логістику, що знижує витрати та підвищує ефективність. Наприклад, впровадження Інтернету речей у виробничих процесах дає змогу в реальному часі моніторити стан обладнання, що мінімізує ризики поломок та простоїв. У сфері фінансів використання технологій блокчейн сприяє забезпеченню безпеки транзакцій і прозорості обміну даними, що особливо важливо для компаній, які працюють на міжнародних ринках [2].

Попри численні переваги, цифровізація економіки стикається з низкою викликів, таких як нерівномірний доступ до цифрових технологій, необхідність модернізації законодавчої бази та забезпечення кібербезпеки. На-

приклад, цифровий розрив між містом та сільською місцевістю у доступі до швидкісного інтернету та цифрових послуг може призводити до нерівномірного економічного розвитку та збільшення соціальної нерівності. Для подолання цих викликів важливо забезпечити інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури, зокрема в сільських регіонах, а також стимулювати впровадження цифрових технологій на рівні малого та середнього бізнесу.

Не менш важливою є проблема кібербезпеки, оскільки зростаючий обсяг даних і транзакцій в цифровій економіці потребує захисту від кібератак та забезпечення конфіденційності даних. Це вимагає розвитку нових підходів до захисту інформаційних систем і впровадження сучасних стандартів безпеки. Держава, бізнес та суспільство повинні співпрацювати для створення безпечного цифрового середовища, яке дозволить захистити особисті дані громадян і забезпечити стійкий розвиток цифрової економіки [3].

Цифровізація економіки має значний вплив на макроекономічні показники та розвиток бізнесу, відкриваючи нові можливості для зростання та модернізації економічної системи. Вона сприяє підвищенню продуктивності, стимулює інновації та покращує доступ до глобальних ринків. Однак для досягнення максимальних результатів важливо вирішувати виклики, пов'язані з нерівномірним доступом до технологій та забезпеченням кібербезпеки. Інвестування в цифрову інфраструктуру та розвиток цифрових компетенцій населення стануть ключовими факторами успішної цифровізації економіки, що дозволить країні адаптуватися до нових умов глобального цифрового світу.

Література

1. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-shvalivkonceptiyu-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstvaukrayini-na-2018-2020> Last access: 28.02.2018. Title from the screen/
2. Chakravorti B., Tunnard C., Chaturvedi R. Where the digital economy is moving the fastest. *Harvard Business Review*. 2015. № 19. С. 102–101.
3. Bart V. The Productivity Paradox of the New Digital Economy. *International Productivity Monitor*. 2016. № 3. С. 31–42.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Туризм є однією з найбільш динамічних і значущих галузей економіки, що сприяє розвитку регіонів і країн, створенню робочих місць і зміцненню міжнародних зв'язків. Однак розвиток туризму значною мірою залежить від зовнішніх чинників, таких як політична стабільність, економічні умови, екологічні проблеми та соціальні фактори. В умовах невизначеності ці чинники можуть істотно впливати на галузь, створюючи низку проблем.

Політична нестабільність є одним із ключових факторів, що негативно впливають на розвиток туризму. Воєнні конфлікти, теракти та соціальні заворушення можуть знижувати інтерес туристів до певних регіонів, а також загрожувати безпеці подорожуючих. Наприклад, події, пов'язані з терористичними атаками або політичною напругою, можуть суттєво вплинути на зниження туристичного потоку.

Економічна нестабільність, така як фінансові кризи, інфляція, безробіття та коливання валютних курсів, також є проблемою для розвитку туризму. Під час економічних спадів люди знижують витрати на дозвілля, включаючи подорожі. Туристичні компанії, зокрема малі та середні підприємства, часто стикаються з труднощами, пов'язаними з падінням попиту, зростанням витрат на операційну діяльність і зменшенням прибутковості.

Останні події, зокрема пандемія COVID-19, продемонстрували, наскільки вразливою може бути туристична галузь до глобальних криз. Закриття кордонів, карантинні обмеження, зміни в поведінці споживачів та страх за власну безпеку призвели до значного скорочення туристичних потоків у всьому світі. Пандемія спричинила масштабні збитки як для міжнародного, так і для внутрішнього туризму.

Кліматичні зміни та екологічні катастрофи, такі як землетруси, пожежі, повені або урагани, є ще однією суттєвою проблемою для розвитку туризму. Погіршення клімату не лише робить певні туристичні напрямки менш привабливими, але й може зруйнувати інфраструктуру, що підтримує туристичну індустрію. Більш того, сучасні туристи дедалі частіше обирають екологічно відповідальний відпочинок, тому бізнес, який не адаптується до нових вимог, може втратити частину ринку.

Соціальні тенденції, зокрема старіння населення на теренах Європи, зміна способів проведення відпусток, а також зростання попиту на віртуальні та онлайн-подорожі, змінюють структуру туристичної галузі. Невизначеність у цих тенденціях може ускладнювати планування та розвиток туристичних послуг. Наприклад, цифровізація створює як нові можливості, так і виклики для туристичних агентств.

Розглядаючи поточну ситуацію розвитку туризму в Україні можна стверджувати, що одна з головних перешкод розвитку туризму — це політична нестабільність та військові дії. Конфлікт призводить до того, що туристи бояться відвідувати нашу країну через загрозу безпеці. Крім того, ряд інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, аеропорти, готелі, тощо, були зруйновані або зазнали серйозних пошкоджень. Туристи, як правило, обирають безпечні дестинації для подорожей, тому нестабільність у регіонах, де відбуваються бойові дії, або ж загроза ракетних обстрілів впливають на рішення потенційних відвідувачів. Це особливо стосується іноземних туристів, які віддають перевагу країнам з більш стабільною безпековою ситуацією.

Військові дії також мають значний вплив на економіку країни, що обмежує фінансові ресурси для розвитку туристичної інфраструктури. Підприємства туристичної галузі зазнають фінансових труднощів через зниження кількості туристів і зменшення інвестицій. Високий рівень інфляції, зниження рівня життя та зростання цін також обмежують внутрішній туризм. Нестабільність впливає на розвиток транспортної та туристичної інфраструктури. Руїнування доріг, мостів, залізничних шляхів, а також обмеження авіасполучення ускладнюють доступ до багатьох туристичних локацій. Це створює додаткові труднощі для туристичних компаній і мандрівників.

Хоча до конфлікту країна набирала популярності серед туристів, зокрема завдяки таким містам, як Київ, Львів і Одеса, нині багато хто сприймає Україну як небезпечний регіон для подорожей. Навіть після війни Україні знадобляться значні зусилля для відновлення попиту на міжнародному ринку туризму.

Незважаючи на всі труднощі, недостатня державна підтримка туристичної галузі залишається серйозною проблемою. Відсутність ефективних програм для стимулювання туризму, зокрема підтримки внутрішнього туризму в кризових умовах уповільнює розвиток галузі.

Один із ключових способів зменшення впливу невизначеності — це диверсифікація пропозицій туристичних послуг. Вони можуть включати розвиток нових напрямків, таких як екотуризм, агротуризм чи подієвий туризм, які менше залежать від традиційних туристичних потоків.

В цих умовах туристичні компанії вимушені розробляти гнучкі бізнес-моделі, які дозволяють адаптуватися до змін ринку та націлені на скорочення витрат, впровадження нових технологій, розвиток цифрових послуг (віртуальні екскурсії), а також розширення каналів залучення клієнтів через Інтернет.

Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних і віртуальна реальність, може значно поліпшити туристичні

послуги, зробити їх більш персоналізованими та доступними для клієнтів. Діджиталізація процесів дозволить туристичним компаніям краще реагувати на швидкі зміни ринку.

За даними українського туроператора “Join UP!” за останні півтора року 26 % українців мандрували регіонами країни один-два рази, 12 % — три-п’ять разів і всього 7 % понад п’ять разів. Через повномасштабну війну ставлення до подорожей не змінилося лише у 23 % українців. 21 % вважає, що подорожуючи вони підтримують економіку країни.[1] Така ж кількість опитаних уникають подорожей через можливу небезпеку. Внутрішній туризм за час повномасштабного вторгнення став основним, завдяки якому тримається туристична галузь країни загалом.

Одним із головних факторів відновлення туризму є забезпечення високих стандартів безпеки та охорони здоров’я. Цей фактор значно посилюється після світової пандемії. Туристичні компанії повинні інвестувати у створення безпечних умов для подорожей, запроваджувати санітарні протоколи та активно комунікувати зі своїми клієнтами про заходи, спрямовані на їхню безпеку.

Таким чином, туристична галузь є надзвичайно вразливою до зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність, економічні кризи, екологічні проблеми та пандемії. Проте розвиток туризму можливий за умови гнучкої адаптації, інноваційних рішень та впровадження стійких практик. Для забезпечення стійкого зростання туристичної індустрії важливо диверсифікувати послуги, застосовувати новітні технології та орієнтуватися на змінні вимоги споживачів. У цих умовах туристичні компанії можуть не лише пережити періоди невизначеності, але й вийти з них сильнішими.

Література

1. В літку 2021 року українці подорожували активніше ніж до пандемії — дані Join UP. / URL:<https://joinup.ua/uk/news/vlitku-2021-roku-ukrayintsi-podorozhuvali-aktivnishe-nizh-do-pandemiyi-dani-join-up/>
2. UNWTO Tourism Highlights 2022 Edition. URL: <https://www.unwto.org/unwto-2022-a-year-review>
3. Boretska N., Verhun A., Buntova N. and end. Digital Tools for the Development of the Hospitality and Tourism Industry in the Context of a Digitized Economy. *Economic Affairs*. Vol. 67, №. 04s. P. 869–876, October 2022 DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.20.
4. Борецька Н. П., Кобюк С. Г. Віртуальний туризм. *Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій*: зб. наук. пр. / ред.: А. М. Вергун та ін. Київ : КНУТД, 2022. С. 195–197.
5. Внутрішній туризм в Україні зростає попри бойові дії. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3619754-vnutrisnij-turizm-v-ukraini-zrostaє-popri-bojovi-dii.html>
6. Проблеми та перспективи розвитку світового туризму за умов глобальної нестабільності. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/myronov9.htm
7. Горіна Г. О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації : автореф. дис. / Г. О. Горіна ; Ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпро : 2017. 40 с.

8. Потенціал туристичної галузі України : формування та розвиток : монографія / В. О. Ткач, С. П. Кожушко, К. І. Чумаков [та ін] Ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпро : ЛІРА, 2018. 224 с.

БОРЕЦЬКА Наталія Петрівна

д-р екон. наук, проф. кафедри туризму

ШУБІНА Юлія Вікторівна

магістр кафедри туризму

ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”,

Соціально-гуманітарний факультет, спеціальність 242 Туризм і рекреація

ВИБІР АІС УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ БРОНЮВАННЯ “AMADEUS” ТА “WORLDSPAN”)

Останніми роками в світі спостерігається прискорений розвиток туристичної індустрії, яка стала глобальною за масовістю, формами і технологіями організації діяльності. Готельна індустрія в сьогодення є динамічною та конкурентною сферою, успіх в якій визначається, перш за все, якістю обслуговування, а це можливо тільки при дотриманні ключових трендів галузі. Зокрема інновації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність закладів розміщення. Бо споживачі, насамперед, бажають отримати високий рівень сервісу на рівні передових технологій, екології та суспільних практик.

Технології реєстрації в номері, електронні ключі телефонії, управління послугами та замовленням їжі підвищують зручність перебування споживачів в готелі. Штучний інтелект фіксує та аналізує переваги кожного споживача на підставі з попередніх візитів, передбачає його потреби та пропонує йому персональні рекомендації щодо послуг та розваг.

Одними з найпоширеніших (навіть революційних для свого часу) в індустрії подорожей і туризму в світі АІС є комп'ютерні системи бронювання [3]. Розроблялися вони для використання авіакомпаніями. І тільки пізніше були пристосовані для туристичних фірм та систем дистрибуції (GDS). В сьогодення ці системи мають універсальне покриття і надають інформацію для авіакомпаній, готелів, компаній з прокату автомобілів, туристичних агентств, корпорацій тощо. Це визначає популярність і актуальність цих систем.

Комплексний аналіз систем дослідження визначає практичне значення дослідження, які значно полегшують менеджменту готелю вибір АІС для впровадження.

Наукова новизна полягає в комплексному підході до дослідження проблеми вибору найбільш ефективної автоматизованої інформаційної системи готелю.

Метою дослідження є порівняння автоматизованих інформаційних систем для вибору адміністрацією готелю системи для впровадження (на прикладі систем дистрибуції “Amadeus” та “WorldSpan”).

Це визначило завдання дослідження: порівняти характеристики та основні переваги систем дослідження.

Основна частина. GDS або Global Distribution System — це онлайн системи, які надають централізовані послуги, охоплюючи бронювання авіаквитків, оренду транспортних засобів, місць в готелях тощо. Amadeus і WorldSpan входять до основних постачальників послуг GDS у туризмі. В сьогодення виявлено, що GDS залишається найбільш значущим каналом звернень для авіакомпаній, готелів та організацій з оренди транспортних засобів.

Amadeus GDS є однією з найбільш підтримуваних систем GDS в світі. Готелі найчастіше використовують Amadeus GDS для онлайн доступу до всіх туристичних послуг, включаючи трансфери, готелі, екскурсії, авіапелаж, автомобілі та інші послуги з доданою вартістю.

Worldspan надає туристичні технології та контент і є часткою системи дистрибуції Travelport GDS. Worldspan є світовою електронною системою передачі інформації про подорожі, Інтернет-продукти, мережеві та онлайн бізнес-послуги для туристичних фірм, спеціалізованих організацій та підприємств сфери туризму і рекреації. Вона використовується складовими туристичної сфери для бронювання авіаквитків, готелів, оренди транспортних засобів, туристичних пакетів та супутніх товарів.

Щоденно Amadeus GDS має найбільшу кількість звернень. За останні десятиліття Amadeus GDS стала найбільшим і найпотужнішим світовим агрегатором туристичного контенту. Система постійно модернізується і, таким чином, утримує світове лідерство в галузі туристичних технологій і рішень для дистрибуції подорожей в туристичній сфері.

Система Worldspan та її центр обробки інформації давали можливість споживачам на початок 2022 року бронювати в 474 авіакомпаніях, 227 мережах готелях, більш ніж 29 фірмах з прокату транспортних засобів, 40 туроператорах та круїзних операторів, а також 40 професійних провайдерів [5].

Швидка, адаптована та кваліфікована комп'ютерна технологія Worldspan уявляє собою повний електронний інформаційний сервіс, що об'єднує близько 800 постачальників туристичних і рекреаційних послуг по всьому світу з глобальною клієнтською базою.

Використовуючи систему дистрибуції Amadeus GDS, туристичний агент в сьогодення пропонує туристичні продукти від 490 авіакомпаній у 195 країнах, 32 організацій з прокату автомобілів у 37 918 регіонах та 300 000 засобів розміщення. Понад 1 млн робочих місць у туристичній галузі пов'язані з Amadeus GDS [5].

Технологічним серцем дистрибуторської системи Worldspan є Центр обробки інформації в Атланті (США), прикладне програмне забезпечення якого включає понад 33000 проектів. У системі одночасно зберігається 39,6 млн PNR (записів про споживачів). Система Worldspan здатна навіть в пік навантаження обробляти понад 10000 повідомлень щосекунди. Worldspan

не обслуговує роздрібні або онлайн туристичні офіси і, відповідно, не конкурує зі своїми клієнтами [4]

Система резервування AMADEUS забезпечує безпосередній зв'язок між підприємством туристичної сфери і користувачем послуг. Вона надає актуальну інформацію про стан і діяльність більш ніж 51000 готелів світу: їх резервування та можливість бронювання у більш ніж 45000 готелях. Система також забезпечує споживачів всього світу додатковою інформацією, пов'язаною маршрутами, відстанню, графіками руху транспорту тощо [5].

Функціональні модулі дистриб'ютора AMADEUS:

Amadeus Videotext є електронним зв'язком між турагентами і споживачами;

Amadeus Pro Tempo забезпечує пошук готелю щодо вибраних параметрів;

Amadeus Air здійснює бронювання польотів більше 700 авіакомпаній;

Amadeus Car забезпечує бронювання автомобілів в 128 країнах світу (4600 пунктів);

Amadeus Hotel дозволяє одержати інформацію більш ніж про 51000 готелів, а також забезпечити бронювання місць в них;

Amadeus Ferry (поромні переправи) надає споживачам широкий перелік послуг на поромі;

Amadeus tickets дозволяє бронювати квитки на спортивні і культурні заходи (щодня в середньому більше 300 бронювань).

Можливості функціональних модулів дистрибутора Worldspan:

World-1 потребує виділеної лінії зв'язку і сумісних комп'ютерів (Worldspan надає обладнання, але можливе використання обладнання замовника);

Worldspan for Windows надає можливість обміну інформацією по телефонній лінії за допомогою модему (до 6 робочих станцій, об'єднаних у мережу);

DialLink працює з агентствами з невеликими обсягами бронювання та не вимагає виділеної лінії зв'язку;

Worldspan Net — забезпечує підключення до Worldspan через Інтернет;

Dates & Destinations (інша назва — Internet Booking Engine) бронює туристичні послуг на сайтах туристичних фірм. Виконує автоматичне заповнення і друк бланків ручного виписування квитків на всі основні авіакомпанії;

доступ до конфіденційних тарифів, що вводяться найбільшими авіакомпаніями (Lufthansa, Air France, Alitalia, SAS, "Трансаеро") для своїх клієнтів;

можливість отримання інформації в реальному часі (розклад, підтвердження бронювання, маршрут, рахунок для оплати та ін.);

створення власної бази даних про тарифи, одержані від авіакомпаній;

можливість використання більше 100 стандартних форм звітів. Додатково вбудована можливість створити будь-який документ і розіслати його електронною поштою;

надає широкий вибір туристичного контенту з великими мережами по всьому світу;

є демонстративним методом реклами туристичного продукту;

можливість миттєвого підтвердження бронювання;

можливість знайомитися в реальному часі з оновленими цінами на відвідування туристичних об'єктів, наявність вільних місць, пропозиції та зручності.

Основні переваги системи Worldspan:

висока стабільність незалежно від обсягу даних, які обробляються в поточний момент часу;

зручний і багатофункціональний інтерфейс;

висока гнучкість адміністрування системи, зокрема визначення прав користувачів, наявність індивідуальних налаштувань, ведення докладного системного журналу та ін.;

повний контроль по взаєморозрахунках з клієнтами і постачальниками;

можливість отримати повну інформацію про авіакомпанії. Це допомагає туристичним фірмам розвивати свій бізнес з широким глобальним охопленням як відпочиваючих, так і корпоративних мандрівників;

користувачами системи є тисячі туристичних фірм по всьому світу, включаючи постачальників туристичних послуг, туристичні агентства, корпорації та туристичні вебсайти;

споживачі отримують величезну кількість інформації авіакомпаній про наявність вільних місць, зміну цін та статус рейсів в режимі реального часу.

Висновок. Досягнуто мету дослідження систем для вибору АІС готелем (на прикладі дистриб'юторських систем “Amadeus” та “WorldSpan”). Автори на основі аналізу характеристик та основних переваг систем зробили наступні висновки:

системи “Amadeus” та “WorldSpan”, є багатофункціональними системами бронювання;

функціональні модулі систем “Amadeus” та “WorldSpan” мають багато спільного;

визначені в результаті дослідження розбіжності систем, з зору авторів, можна пояснити тим, що дистриб'юторські системи були розроблені у різних країнах, тож мислення та підхід до вирішення тієї чи іншої проблеми відрізняються.

Література

1. Система бронювання Amadeus. URL: https://vuzlit.com/1025891/sistema_bronyuvannya_amadeus
2. Система бронювання “Волдспейн” (Worldspan). URL: <https://studfile.net/preview/9307281/page:6/>
3. Computer Reservation System. URL: <https://colorwhistle.com/computerreservation-system/>
4. Worldspan GDS. URL: <https://www.trawex.com/worldspan-gds.php>
5. *Кравівіна Г. О., Михальова Г. А., Чабан А. Д., Григор'єва С. В.* Аналіз глобальних дистриб'юторських систем в туризмі (на прикладі комп'ютерних систем бронювання “Amadeus” та “Worldspan”). The 14th International scientific and practical conference “Modern stages of scientific research development” (December 27–30, 2022) Prague, Czech Republic. International Science Group. 2022. 503 p. P. 497–501.

URL: <https://isg-konf.com/modern-stages-of-scientific-research-development/>
Available at : DOI: 10.46299/ISG.2022.2.14

6. *Борецька Н. П., Яковенко П. В.* Вплив пандемії на діджиталізацію бізнес-процесів. The impact of the pandemic on the digitalization of business processes. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 70. С. 62–66. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/70_2021/11.pdf (DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-9>)

БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

БЄЛОЗЬОРОВА Лариса Павлівна

*магістр кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

СУЧАСНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ

Методів наукового дослідження, в тому числі процесів та стилів управління, існує багато. Які методи використати для дослідження, визначає сам дослідник, спираючись на власний досвід і досвід учителів і колег. Але вирішальним критерієм визначення необхідних методів є предмет дослідження. Серед наукових методів виділяють, по-перше, групу емпіричних (кількісних) методів [1]:

спостереження — вивчення конкретних об'єктів й їхніх властивостей шляхом сприйняття зоровими й слуховими каналами рецепції або за допомогою приладів відповідно до плану, програм і дослідження;

вимір — вивчення об'єктів шляхом виявлення їх точних кількісних характеристик, відповідно до певних еталонних мір;

описання — фіксування в тексті результатів спостереження і виміри об'єктів;

експеримент — штучне створення різних умов, у яких об'єкт проявляє свої властивості, з метою їхньої фіксації й вивчення, розрізняють польовий і лабораторний види експерименту;

статистичний — одержання кількісних відомостей про об'єкт на основі попередньо встановлених однакових параметрів для різних об'єктів.

За допомогою цих методів відбувається збір фактів, під якими розуміються явища й події навколишнього світу, сприймані органами почуттів.

Якщо точніше, то факт — це інформація (відомості) про реальну подію, чия вірогідність не підлягає сумніву, підтверджена переконливими доказами. Прикладом називається яскравий факт, що добре ілюструє яке-небудь теоретичне положення.

По-друге, виділяють теоретичні методи, які підрозділяються на [2]:

а) *аналітичні методи*:

абстрагування — полягає у відволіканні яких-небудь окремих властивостей від реальних, конкретних об'єктів;

ідеалізація — виявлення сутнісних характеристик, відволікання від випадкових конкретних особливостей;

виділення — концентрація уваги на одній зі сторін процесу самореалізації;

узагальнення — пошук загальних властивостей, властивим різним явищам (наприклад, самореалізація та самоактуалізація);

аналогія — зіставлення досліджуваного явища з іншими, подібними;

екстраполяція — поширення виявлених в одній сфері тенденцій і закономірностей на іншу сферу;

порівняння — зіставлення об'єктів, що розрізняються, з метою уточнення подібності й розходження;

структурний — вивчення складу вхідних в поняття самореалізації елементів, що підкоряються принципам субординації й координації;

логічний — виявлення зв'язків між об'єктами, що підкоряються правилам формальної логіки;

ідентифікація — ототожнення процесу самореалізації з яким-небудь зразком, моделлю, типом;

редукціонізм — вивчення процесу самореалізації як суми простих елементів, при цьому прагнуть складні явища розглядати як би у вигляді проєкції на площину, що спрощує й схематизує їх;

б) *синтезуючі методи* [2; 3]:

індукція — сходження від часткового до загального, від одиничних фактів до узагальнюючого логічного висновку;

дедукція — висновок наслідків з узагальнення, або з аксіоматичних теоретичних підстав виводяться наслідки, що стосуються окремих випадків; наприклад, якщо є клас предметів, що володіють певними властивостями, то кожен окремий предмет буде мати ці властивості;

інтуїцією — вважається рішення якої-небудь проблеми на основі ірраціонального здогаду, що спирається на неусвідомлювані підстави;

систематизація — виявлення зв'язків і взаємин складових елементів цілого;

класифікація й типологія — оскільки обсяг уваги людини не безмежний (психологи визначають його межі числом 7), дослідник мимоволі групує об'єкти, якщо їхня кількість перевищує цей обсяг, причому класифікація може бути побудована по кожному, навіть випадковим підставам, а типологія повинна будуватися по сутнісних підставах і давати вичерпний опис всіх типів;

комплексний — сполучення різних методів при вивченні складного феномена, причому передбачається їхній взаємозв'язок і взаємодоповнюваність, оскільки системність вивчення й осмислення повинна відбивати системність самого об'єкта;

інтеграція — з'єднання різних елементів у єдине ціле;

гіпотеза — теоретичне припущення, що створює попереднє тлумачення складного об'єкта;

діалектичний метод полягає в дослідженні єдності протилежностей;

в) *методи пояснення*:

каузальний (причинний) — полягає у виявленні причинно-наслідкового зв'язку, коли одне явище виступає в якості причини, інше (наслідок) прямо породжується ним;

функціональний — розроблений спочатку в соціології Гербертом Спенсером, використовувався успішно в культурній і соціальній антропології, філософії, соціальній психології. Полягає у виявленні найбільш ефективних способів рішення регулярно виникаючих завдань (функцій) по задоволенню потреб людини й/або суспільства;

історичний — полягає у використанні тимчасового кута зору при дослідженні культурного феномена. Це встановлення, по-перше, часу, у якому відбувалося або відбувається подія (співвіднесення часу події з континуальним часом, із загальноприйнятою хронологією), по-друге, тривалості події (дискретний час події), по-третє, темпу, ритму й динаміки події, по-четверте, основних етапів і характеру змін, що відбуваються на кожному етапі.

Таким чином, методів наукового дослідження, в тому числі процесів та стилів управління, існує багато. Які методи використати для дослідження, визначає сам дослідник, спираючись на власний досвід. Але вирішальним критерієм визначення необхідних методів є предмет дослідження. Серед наукових методів виділяють групу емпіричних (кількісних) та теоретичних методів.

Література

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 429 с.
2. Калуща Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74–80.
3. Нужна О. А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. *Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку*: зб. наук. пр. Харків: ХІБМ, 2016. С. 296–303.

БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЗАРИЦЬКА Наталія Володимирівна

*магістр кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЧИННИКИ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Глобальні виклики, включаючи четверту промислову революцію, впровадження штучного інтелекту, зміну форм зайнятості, а також світову економічну кризу, з якою зіткнулись країни, роблять пошук та використання факторів зростання продуктивності праці. Новий контекст соціального розвитку вимагає уточнення методів підходів до оцінки продуктивності праці, яка за своїм змістом та характером є інтелектуальною та інноваційною, а також вдосконалення процесу управління продуктивністю праці на підприємстві обумовлюють актуальність дослідження.

Продуктивність праці залишається важливим узагальнюючим показником ефективності використання значної складової витрат робочої сили і орієнтиром підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Підвищення продуктивності праці — економічна необхідність розвитку будь-якого суспільства в цілому і окремих підприємств зокрема. Основними цілями підвищення продуктивності на будь-якому підприємстві є:

- стратегічна (довгострокова) мета — підвищення рівня життя. З історії економічного розвитку відомо, що за рахунок зростання продуктивності праці в країнах, які перейшли на ринкову економіку, відбулося підвищення рівня життя на 40–90 %;
- найближча (короткострокова) мета, яка полягає у підвищенні ефективності діяльності галузей та підприємств, а також сприяє швидкому зростанню індивідуальних доходів працівників [1].

Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розроблення конкретних програм ефективнішого використання трудового потенціалу підприємства потребують чіткої класифікації чинників продуктивності праці.

Чинники, які впливають на продуктивність праці — це уся сукупність рушійних сил і причин, що приводять до її збільшення. Їх можна класифікувати за рівнем керованості, за змістом, за сферою виникнення і дії. Окрім них існують також резерви для зростання продуктивності праці — це можливо-

сті її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин ще не використані, для повного використання яких на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю, де визначаються види резервів, конкретні терміни і заходи щодо їх виявлення і реалізації, плануються витрати на ці заходи і очікуваний економічний ефект від їх впровадження [2; 3].

Зовнішні чинники перебувають поза контролем окремого підприємства (тобто чинники загальнодержавні та загальноекономічні — законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура; макроструктурні зрушення в суспільстві; природні ресурси).

Внутрішні чинники — підприємство може безпосередньо впливати на них (характер продукції, технологія та обладнання, матеріали, енергія, персонал, організація виробництва й праці, система мотивації тощо).

До групи зовнішніх чинників належать ті, що об'єктивно перебувають поза сферою управління окремого підприємства (загальнодержавні та загальноекономічні — законодавство, політика, ринкова інфраструктура; конкуренція; макроструктурні зрушення в суспільстві; культура і моральність; природні ресурси), а до внутрішніх — ті, на які підприємство може безпосередньо впливати (характер продукції, техніка і технологія; матеріали й енергія; персонал, організація виробництва і праці, інновації, система мотивації тощо). Проте зовнішні чинники теж мають для підприємства важливе господарське значення. Урахувавши їх, можна ґрунтовніше мотивувати відповідні управлінські рішення, які дають змогу виробити стратегію підвищення продуктивності праці [2].

Внутрішні фактори — це ті, які перебувають у зоні контролю окремого підприємства і поділяються на “тверді” та “м'які”.

“Тверді” (стійкі, сталі) включають в себе: виріб — його якість, призначення, дизайн, технологію й устаткування — впровадження нових технологій, зменшення простоїв устаткування та підвищення ефективності діючих виробничих потужностей, модернізація устаткування, усунення вузьких місць тощо, управління матеріалами.

“М'які” (змінні) фактори включають: якість робочої сили, підвищення ефективності її використання за допомогою подальшого удосконалення мотивації праці, поліпшення її поділу та кооперації, участі всіх категорій працівників в управлінні підприємством; організаційні системи та методи — динамічність і гнучкість структури підприємства, удосконалення організації виробництва і праці, трудових методів; стилі та методи управління — вплив їх на організаційну структуру, кадрову політику, планування діяльності підприємства.

Зміст чинників зростання продуктивності праці представлено у табл.

За останніми дослідженнями, у рамках “нової теорії зростання” (new growth theory), на стимулювання продуктивності праці і економічне зростання найбільший вплив мають нові знання і технології.

Тому акцент робиться на інвестиції у дослідження і новітні розробки, системи вищої освіти та професійного навчання, гнучкі організаційно-управлінські структури [2].

Класифікація чинників зростання продуктивності праці [4]

Групи чинників	Зміст
Соціально- економічні	Поліпшення умов праці; підвищення частки кваліфікованих працівників в загальній кількості промислово-виробничого персоналу підприємства; поліпшення використання робочого часу працівників; підвищення норм і зон обслуговування; скорочення браку тощо.
Матеріально- технічні	Технічний рівень виробництва; зміна технічних характеристик виробів і конструкцій; впровадження інновацій; підвищення якості продукції; перехід на нові види сировини, матеріали; виготовлення нової продукції тощо.
Організаційно-економічні	удосконалення організації виробництва; удосконалення організації праці промислово-виробничого персоналу; удосконалення процесу управління виробництвом (структури керівного апарату) тощо.

На сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства зростає необхідність збільшення інвестицій у людський капітал під впливом змін у змісті освіти. Тут виявляється одна з найактуальніших проблем у змісті професійної освіти, а саме: розрив між вимогами сучасного інтенсивно еволюціонуючого виробництва та підготовкою кадрів, яка не встигає за новими потребами.

Отже, продуктивність праці, будучи показником динамічним, має значення тільки в своєму прогресуючому тренді. Саме високий рівень продуктивності праці і його позитивна динаміка є основним фактором, що забезпечує зростання економіки, його розвиток, високий рівень добробуту всіх членів суспільства.

На продуктивність праці впливає низка чинників, тобто об'єктивні та суб'єктивні процеси і явища, що обумовлюють її зміну. Їх визначення допомагає виявити резерви та можливості підвищення продуктивності праці на конкретному підприємстві.

Література

1. Берник М. Д. Значення продуктивності праці, резерви її підвищення та вплив на ефективність діяльності підприємства. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2012. № 22. С. 33–36.
2. Єлець О. П. Продуктивність праці: роль, сутність та чинники. <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/1365/123.pdf?sequence=1>
3. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2008. 248 с.
4. Єфремов В. Еволюція поглядів на продуктивність праці та їх практичне значення для України. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 18–22.

БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та управління бізнесом,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

КОЗЛОВА Алла Іванівна

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Ринок праці України почав активно розвиватися зі здобуттям незалежності, та став невід'ємною частиною економіки країни. Відповідно до закону України “Про зайнятість населення” ринок праці є системою правових, соціально-трудова, економічних та організаційних відносин, які виникають між роботодавцями та працівниками”. Ринок праці в ІТ-галузі України динамічний та швидко розвивається, відіграючи все більшу роль в економіці країни [1].

Відношення до праці у економістів XVIII та XIX століття було сформульовано через призму виробництва на ряду з капіталом та землею. Альфред Маршал додав до цих факторів також і фактор організації, підкреслюючи важливість управління та координації економічної діяльності. Подальший дискурс між кейнсіанцями та монетаристами полягав у впливі держави на ринок праці, у впливі держави на управління та координацію цього ринку. Перші вважали її роль необхідною, другі виступали за вільний ринок та зменшення частки держави на ринку.

На ринку праці діють такі самі закони, які і на інших ринках, в тому числі: ефект масштабу та ефект заміщення для попиту, ефект заміни та ефект доходу для пропозиції. При збільшенні ставки оплати праці попит падає, і навпаки, при зниженні ставки оплати праці — росте. Водночас, пропозиція зростає при збільшенні заробітної плати, та знижується при її зменшенні.

Ринок праці в ІТ-галузі на початок 2024-го року налічував 285 тис. осіб. За роки незалежності він є одним з найбільш швидкозростаючих ринків. Цьому сприяє висока заробітна плата, через орієнтацію ІТ-послуг на глобальний ринок, а також постійне збільшення попиту на працю, через швидкий ріст цифровізації в світі.

Основним типом організації, який переважав серед інших з самого початку незалежності, є аутсорсингові компанії. Вони орієнтовані на закордонних замовників, і виступають у ролі підрядників, маючи великий штат спеціаліс-

тів. У 2023-му році кількість ІТ-фахівців залучених у продуктових компаніях наздогнала аутсорсингові компанії, кожен має часту у 40 % від загальної кількості працівників галузі. Продуктові компанії мають менше число співробітників і концентруються на розробці власного програмного продукту, а не виконання замовлень для інших підприємств.

Також вакансії на ринку праці ІТ-галузі відрізняються за видом діяльності, та поділяються на: розробка, інша технічні та нетехнічні. На кінець 2023-го року 43 % працівників сектору задіяні безпосередньо у розробці продукту, 36 % інших технічних робітників займаються тестуванням та підтримкою продукту, а 21 % виконують нетехнічну роботу, пов'язану з управлінням, маркетингом чи фінансами [2].

Рівень ставки оплати праці на ринку праці ІТ-галузі значно перевищує середню по Україні. Зарплата в ІТ-компаніях прив'язана до долара, через роботу на глобальному ринку з іноземними замовниками. За даними дослідження медіана заробітної плати на початок 2024-го року серед розробників становить 3300 доларів США, тестувальники в середньому отримують біля 2000 доларів, а представник нетехнічних вакансій, наприклад, дизайнер — 1800 дол. Водночас, заробітна плата сильно варіюється залежно від досвіду роботи та навичок спеціаліста. Розробник-початківець має щомісячну оплату в розмірі 950 дол., в той час, як досвідчений фахівець може отримувати до 5000 доларів США.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну на початку 2022-го року мало значний вплив на економіку всієї країни. Ринок праці ІТ-сектору теж зазнав певних змін. Найголовніше — зупинка стрімкого зростання. Після темпів росту ІТ-галузі у 2020–2021 роках, багато спеціалістів прогнозувало продовження такої динаміки у 2022-му році. Але різка ескалація воєнних дій не дала цим прогнозам справдитися. З оглядку на спрямування українського сектору інформаційних технологій на міжнародний ринок, дуже наочно зміну динаміки показує обсяг експорту ІТ-послуг. За 2020-й рік експорт виріс на 20,4 %, за 2021 рік ріст був вже на 38,1 %, на 2022-й рік очікувалося додати ще 16–25 %. Натомість, через повномасштабне вторгнення у 2022-му зростання було лише на 5,8 %, а в 2023-му відбулось зменшення обсягу експорту ІТ-послуг на 8,5 %, що було в абсолютних числах менше показника 2021-го року і дорівнювало 6,7 млрд дол [3].

Зацікавленість закордонних замовників впала через збільшення ризиків. Нестабільна економічна ситуація, міграція, знищення інфраструктури та енергетичного сектору, загроза життю — це все збільшувало невизначеність виконання зобов'язань перед клієнтами, та породжувало додаткові витрати. Через зменшення роботи, українським компаніям вистачало наявної кількості розробників для виконання завдань, тому кількість нових вакансій за цим видом діяльності скоротилась. Але необхідність у пошуку нових клієнтів призвела до найму більшої кількості маркетологів та продавців, збільшивши попит на нетехнічних працівників.

З 2021-го року кількість пропозицій на ринку праці перевищало попит на неї, цьому сприяли високі зарплати та гарні умови праці. Міграція, яка була

спричинена воєнними діями, збільшила кількість людей, охочих працювати дистанційно та обираючи для цього саме ІТ-галузь. Разом з тим активність публікацій нових вакансій впала в кілька разів, що призвело до надмірної пропозиції на ринку праці розміром близько 90 тис. осіб. Надмірна пропозиція та низька активність роботодавців на ринку праці призводить до зміни рівноважної ціни. Відбувається тиск на існуючу ставку оплати праці, зрушуючи її в бік нової рівноважної ціни. За перший квартал 2024-го року оплата праці серед нових вакансій впала на 100–500 дол. в порівнянні з аналогічним періодом у попередньому році.

Перспективи розвитку ринку праці ІТ-галузі України напряду залежать від розвитку цього сектору економіки. Виклики та кризові ситуації спричинені повномасштабним вторгненням чинять тиск на всі елементи економіки країни, відкриваючи слабкі місця. Таким слабким місцем є податкова система. При необхідності збільшення надходжень до бюджету країни, уряд розроби Національну стратегію доходів України. Вона передбачає надання додаткових повноважень фіскальним службам, збільшення податкового навантаження, зменшення привабливості відкриття ФОП та прогресивну шкалу оподаткування.

Контекст війни та потребу в збільшенні доходів держави нівелювати неможна. Стратегічне бачення економічної ситуації необхідно для подальшої можливості захищати свободу та суверенітет. Та робити це потрібно виходячи з інтересів усіх учасників, а не лише за бажаннями фіскальних органів. Українському ІТ-сектору потрібні стимули для росту та достатні економічні умови, щоб українські інноваційні компанії не обирали інші країни.

Література

1. Закон України “Про зайнятість населення” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
2. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2023: мінус 6 тисяч фахівців за пів року, сервісні компанії мають менше клієнтів, продуктові наймають активніше. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/>
3. Медіанні зарплати ІТ-розробників в Україні. URL: <https://forbes.ua/news/medianni-zarplati-it-rozrobnikiv-v-ukraini-ne-zminilisya-i-stanovlyat-3400-naybilsh-visokooplachuvani-otrimuyut-vid-9200-doslidzhennya-dou-16012023-11110>

HR-СТРАТЕГІЇ У МІЖНАРОДНИХ КОСМЕТИЧНИХ КОМПАНІЯХ: ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

Сьогодні інноваційними та передовими компаніями у своїй сфері все частіше стають не лише ІТ-підприємства чи компанії, які в загальному сприйнятті й розумінні, тісно пов'язані з розробками новітніх технологій, або створенням високотехнологічних рішень, а й учасники ринку з абсолютно різних сфер діяльності та спеціалізацій. Одночасно з чим, сучасне, цифрове глобалізоване бізнес-середовище, розвиток якого пришвидшився до небачених раніше масштабів, висуває на постійній основі нові і, певною мірою, суворі конкурентні вимоги для всіх секторів підприємницької діяльності. Не є виключенням для таких правил ринку і косметичні компанії та косметична індустрія в цілому, яка в цей час стає також однією з найбільш динамічних та прогресивних та починає займати все кращі конкурентні позиції серед інших гравців у боротьбі за увагу кінцевого споживача.

Такі всесвітньо відомі лідери ринку косметики, як, наприклад, L'Oréal або Estée Lauder, сьогодні в процесі корпоративного управління використовують велику кількість стратегій з різними класифікаційними ознаками. До них відносяться варіативні бізнес-стратегії, стратегії, які спрямовані на досягнення короткострокових та довгострокових цілей компанії, міжнародні стратегії, а також функціональні стратегії, як, наприклад, фінансова, маркетингова чи виробнича стратегія. Також надзвичайно важливою для ефективного менеджменту як у згаданих компаніях, так і для інших представників цієї сфери є стратегія управління персоналом, відома в міжнародному контексті як HR-стратегія. Ефективна HR-стратегія є одним з основних конкурентних переваг сучасних організацій, оскільки дозволяє оптимізувати людські ресурси для досягнення стратегічних цілей та адаптації до змін зовнішнього середовища.

HR-стратегія — це детально розроблений план дій, спрямований на управління людськими ресурсами в організації, який визначає, як компанія залучатиме, розвиватиме та утримуватиме своїх співробітників для досягнення стратегічних цілей бізнесу [2]. Вона відіграє важливу роль у вирівнюванні бізнес-цілей з кадровою політикою, що забезпечує узгодженість між цілями компанії та її персоналом. HR-стратегія допомагає залучати висококваліфі-

кованих фахівців і створювати умови для їхнього розвитку та професійного зростання, що сприяє зменшенню плинності кадрів. Вона також підвищує продуктивність працівників через їх навчання, мотивацію та формування сприятливого робочого середовища. Крім того, стратегія сприяє створенню унікальної корпоративної культури, яка підтримує залученість і лояльність співробітників, а також допомагає організації швидко адаптуватися до змін на ринку праці та нових технологій. HR-стратегія включає в себе планування усіх процесів, пов'язаних з талантами компанії, а також розробку та планування всіх цілей і активностей, дотичних до людського ресурсу компанії.

Зважаючи на той беззаперечний факт, що цифрові технології сьогодні стають основою для оптимізації практично усіх управлінських процесів підприємства, вагомим чинником успішно імplementованої та розвинутої HR-стратегії є також включення до неї сучасних цифрових, інноваційних рішень, що допоможуть покращити всі механізми, функції та методи управління талантами компанії, в тому числі й в косметичній галузі.

HR-стратегія, яка сформована з врахуванням сучасних засад та концепцій цифровізації, як показує практика, типово, формує кращий потенціал поточної або майбутньої конкурентоспроможності компаній, які функціонують в області створення косметичних продуктів. Враховуючи, що дана сфера пов'язана зі здоров'ям покупців, кваліфіковані кадри та, відповідно, штат працівників, що забезпечують дотримання суворих норм, вимог і стандартів, мають бути взірцевою складовою управлінської діяльності такого суб'єкта господарювання. І саме цифрові підходи в управлінні кадрами допомагають створювати найбільш ефективні й дієві рішення, для того, щоб залучати, розвивати, та надалі утримувати найкращих працівників [2].

Цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних (Big Data) та автоматизація управлінських процесів, активно використовуються в HR-стратегіях косметичних компаній різного масштабу. Великі дані допомагають прогнозувати попит на продукцію, аналізувати споживчі настрої та визначати потребу в кадрах, що дозволяє компаніям ефективніше планувати залучення працівників, оптимізуючи ресурси через залучення зовнішніх підрядників або об'єднання структурних підрозділів [1].

HR-стратегії міжнародних косметичних компаній зазвичай зосереджені на розвитку талановитих співробітників, корпоративній культурі, інноваціях і адаптації до глобальних ринкових умов.

Міжнародні компанії, в тому числі й представники косметичної галузі, стають новаторами для розробок численних онлайн-платформ, які через цифровізацію та інколи гейміфікацію допомагають працівникам швидше та краще навчатися, забезпечуючи при цьому ефективний і доцільний зворотний зв'язок. Так, наприклад, всесвітньо відома косметична компанія L'Oréal створила персоналізовану навчальну платформу L'Oréal Learning, на якій, через поєднання внутрішніх та зовнішніх ресурсів, працівники можуть розвивати не лише свої професійні навички, а й особисті "м'які" навички, до яких належать комунікація, креативність, стресостійкість та емоційний інтелект [3].

Розглянемо HR-стратегії трьох крупних міжнародних косметичних компаній реалізують завдання HR-стратегій, адаптуючи її до своїх потреб і ринкових умов: L'Oréal (французька компанія по виробництві парфумерії та косметики, є провідним світовим косметичним брендом); Estée Lauder (одна із найбільших компаній з виготовлення засобів для догляду за шкірою, декоративної косметики та парфумерії); Shiseido — японський виробник косметики, парфумерії та засобів по догляду за волоссям.

Порівняльний аналіз HR-стратегій трьох крупних міжнародних косметичних компаній: L'Oréal, Estée Lauder та Shiseido

HR-стратегії	Міжнародні косметичні компанії		
	L'Oréal	Estée Lauder	Shiseido
Фокус на талантах і розвиток	Активні інвестиції в розвиток лідерів через програми навчання та стажування. Система внутрішнього підвищення кваліфікації та ротаций для розвитку у різних напрямках бізнесу.	Глобальні можливості для кар'єрного розвитку, програми обміну між підрозділами, менторство та навчальні програми для розвитку лідерських якостей.	Глобальні програми обміну досвідом та навчання для співробітників з різних країн, розвиток навичок у сфері цифрових технологій.
Диверсифікація персоналу	Стратегія інклюзивності та різноманіття, залучення співробітників з різними культурними, етнічними та професійними бекграундами.	Орієнтація на корпоративну відповідальність і соціальні ініціативи, які сприяють залученню співробітників до благодійної діяльності.	Глобалізація HR-політики, адаптація корпоративної культури до потреб різних регіонів.
Інновації	Розвиток творчого підходу, програми визнання та нагородження за досягнення, акцент на інноваціях у продуктах і процесах.	Підтримка соціальних ініціатив і стійких бізнес-практик. Інновації у процесах через соціальну відповідальність і залучення до благодійних ініціатив.	Постійна підтримка інновацій через залучення молодих талантів та розвиток цифрових навичок. Програми розвитку інновацій у продуктах і робочих процесах.
Корпоративна культура	Підвищення мотивації співробітників, акцент на розвитку творчого підходу.	Акцент на корпоративну відповідальність і підтримку благодійних ініціатив.	Створення збалансованого підходу до роботи та життя, надання можливостей гнучкого графіка і віддаленої роботи.
Залучення та утримання співробітників	Програми визнання і нагородження за досягнення, створення умов для розвитку співробітників і зниження плинності кадрів.	Конкурентоспроможні програми винагороди, бонуси, можливості гнучкого робочого графіка для підтримки високого рівня утримання співробітників.	Програми підтримки балансу між роботою та життям, надання можливостей гнучкого графіка та віддаленої роботи, розвиток інновацій та цифрових навичок.

Цифрові рішення допомагають автоматизувати надзвичайно багато механічних та відповідно трудомістких HR-процесів, основну масу яких формують однотипні і повторювані задачі. До них можна віднести, наприклад, облік робочого часу, формування зарплатних відомостей або ведення іншої супутньої документації для аудиту діяльності співробітників. Оптимізувавши такі задачі, натомість з'являється час та можливість сконцентруватися на стратегічних і управлінських питаннях для розвитку конкурентного косметичного бізнесу.

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна стверджувати, що сьогодні використання цифрових підходів в HR-стратегіях є не лише є допоміжними інструментами для кращого управління персоналом в міжнародних косметичних компаніях, а і вагомим фактором збереження конкурентних позицій в процесі створення найкращої продукції для кінцевого споживача.

Література

1. Хамб'я К. Великі дані — це нова нафта: Виступ на конференції. [Онлайн]. URL: https://ana.blogs.com/maestros/2006/11/data_is_the_new.html (Дата звернення: 5 жовтня 2024 р.)
2. Josh Millet. The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar. *Forbes*. October, 2017. № 10. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/?sh=5c9ae31921b3>
3. L'Oréal. Prioritising learning and development [Електронний ресурс]. URL: <https://www.loreal.com/en/articles/l-oreal-for-the-future/prioritising-learning-and-development/> (дата звернення: 5 жовтня 2024 р.).

ВЕЛЬГАС Віталій Володимирович

аспірант кафедри маркетингу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАТИЗАЦІЯ ЯК ПРОГНОСТИЧНА ІДЕЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Використання української науки для нових цифрових розробок, створення нових технологій, а також систем, може мати відчутний ефект для економіки, внутрішнього ринку та становлення інноваційної інфраструктури нашої країни взагалі.

У сучасних умовах проблеми цифрового сектору неминуче позначаються на конкурентоспроможності в області економіки, оскільки відставання в отриманні та обробці актуальних даних, невміння використовувати циф-

ровий ресурс — як наслідок супроводжується втратою колишніх ринкових позицій.

Серед існуючих моделей розвитку економіки найактуальнішою стає інноваційно-технологічна, вона враховує не лише кількісну, а і якісну сторону вектору розвитку економіки країни. Ця модель характеризується не просто вкладенням інвестицій в інновації, але й акцентує увагу саме на прогресивних інноваціях та стратегічних нововведеннях, спрямованих на задоволення життєво-важливих інтересів, які покликані вивести країну на нову хвилю розвитку, сформувати новий технологічний уклад. Тобто, мова йде про розвиток національної економічної моделі на основі нових технологій (нанотехнологій), що є результатом ефективного управління розвитком інноваційної діяльності [1].

Переорієнтація України на інноваційний розвиток можлива тільки при умові масштабної реалізації інноваційних проєктів, а перехід до інноваційної моделі економічного зростання є одним із головних завдань держави на найближчу перспективу. Відповідно до логіки вище розглянутих напрямів, інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрових трансформацій — це сформована траєкторія, за якою покращуються якісні та кількісні параметри діяльності організацій, забезпечується зміцнення їх конкурентних позицій на ринку, що досягається через інноватизацію, світовий масштаб якої, обумовлений становленням інформаційно-комунікаційної парадигми розвитку цифрової економіки [2].

Цифрові технології мають суттєвий вплив на прискорення інноватизації, тому показники інвестицій у розвиток цифрового потенціалу бізнесу є важливим фактором його конкурентоспроможності в сучасних умовах.

В умовах невизначеності та динамічних зовнішніх перетворень здатність бізнесу підтримувати безперервний інноваційний розвиток стає визначальною конкурентною перевагою. Сам по собі інноваційний розвиток визначається авторами багатьох досліджень як процес господарювання, що передбачає безперервний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища [5].

В умовах цифрової економіки для характеристики розвитку бізнесу більш доцільно використовувати поняття “інноваційний розвиток”, суть якого полягає в проведенні комплексного соціально-економічного розвитку держави через призму інтелектуалізації капіталу, глобалізацію економічних процесів, становлення суспільства, здобутків науково технічного прогресу з використанням таких механізмів, як хмарні технології, великі бази даних, новітні комп’ютерні технології тощо.

Відповідно до логіки вище розглянутих категорій, інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки — це сформована траєкторія, за якою покращуються якісні та кількісні параметри діяльності організацій, забезпечується зміцнення їх конкурентних позицій на ринку, що досягається через інноватизацію, світовий масштаб якої, обумовлений становленням інформаційно-комунікаційної парадигми розвитку цифрової економіки. Економіка потребує змін, перетворень і нововведень, які забезпечуються генеруван-

ням та імплементацією нових знань, що знаходиться в прямій залежності від планетарної інформаційної сфери як результат адаптації суспільних та економічних інститутів до становлення інформаційної парадигми розвитку сучасного світу. Логічною стала потреба у зміні інерційного індустріального розвитку на розвиток інноваційний, який відповідає вимогам сучасного етапу науково-технічної революції. Підґрунтям таких змін є наука як найвищий рівень розвитку керуючого розуму, раціонального та ірраціонального мислення, креативності інтелектуальних рішень, розробки не досліджених раніше проблем [3].

На сьогодні сучасна економічна наука базується на інноваційних підходах врегулювання суспільно-економічних відносин, що є логічним наслідком розвитку мультимедійного простору із можливостями управляти інформацією, розкриваючи таким чином нові властивості економіки, ринку та суспільства. Економічне буття індивіда знаходиться на перетині процесів трансформації та кардинальних змін, обумовлених еволюцією уявлення про економічні та інформаційні процеси із переглядом традиційної економічної теорії як такої, що не відповідає реаліям сучасності. Разом із тим, прогрес є орієнтованим на інноваційні економічні моделі, що характерно для сфери економічного життя у сучасному світі [4].

Отже, вплив цифрової економіки на інноваційний розвиток бізнесу виявляється в наступному:

1. Цифрова економіка — це не тільки широке впровадження сучасних технологій в усі сфери господарської діяльності. Перш за все, це зміна всього економічного укладу: створення єдиного цифрового ринку, поява нових виробників, де успіх залежить не від кількості працівників, а від використання інноваційних цифрових технологій і переведення бізнесу в онлайн-сферу, нових споживачів, які вільно володіють навичками роботи з інформаційним простором, робочих місць з нестандартними формами роботи і перехід від кількості виробленої продукції до постійного вдосконалення її якості.

2. Цифрова економіка за відношенням до ринку праці — це “нова економіка за вимогою”, де постачальники праці більше не є співробітниками в традиційному сенсі, а скоріше можуть вважатися незалежними виконавцями конкретних завдань”. Тому новий ринок праці висуває абсолютно нові вимоги до працівника.

Статистика країн — членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), незважаючи на загальносвітову нестабільність, свідчить про стійке зростання світової торгівлі продуктами цифрової економіки (в середньому, зростання становить близько 4 %), випереджаючими темпами зростає обсяг послуг, що надаються (до 30 % в рік). Завдяки проведеному аналізу було доведено, що інвестиції в цифровий актив надають значно більший прибуток, ніж в нецифровий. Так, кожен долар США, вкладений в цифрові технології, за останні 30 років приносить 20 дол. США до ВВП в середньому. Для порівняння — нецифрові інвестиції приносять середній дохід у розмірі від 3 до 1 дол. США. Таким чином, інвестиції, вкладені в “цифру” вигідніше в шість-сім разів. Розвивається і стає доступнішою цифрова інфраструктура,

підвищується якість комунікаційних мереж через впровадження технологій 4G, а на теперішній час вже й 5G, при цьому збільшуються можливості використання мобільних пристроїв для доступу в Інтернет, що, в кінцевому підсумку, дозволяє прогнозувати все більший радіус дії і розвиток цифрових технологій в світі. Відбувається трансформація бізнесу та традиційних ринкових відносин, що вимагає нових рішень з удосконалення системи управління організаціями [6]. Подальший розвиток цифрових технологій має значення для всієї економіки в цілому. Якщо зараз на частку роздрібної торгівлі в Інтернеті припадає близько 10 % всіх транзакцій, то в майбутньому їх кількість буде тільки зростати.

Отже, цифрові технології мають суттєвий вплив на прискорення інноватизації, тому показники інвестицій у розвиток цифрового потенціалу бізнесу є важливим фактором його конкурентоспроможності в сучасних умовах [7].

Література

1. Андросова Т. В. Теоретичний аспект управління соціальноекономічним розвитком країни. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін*: Всеукр. наук.-практ. конф. (22 жовтня 2020 р.) ПДАА. Полтава, 2020. С. 150–155.
2. Кулініч О. А. Трансформації структури економіки України в контексті інтеграції в європейський економічний простір. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін*: Всеукр. наук.-практ. конф. (за міжнародною участю) (22 жовтня 2020 р.) ПДАА. Полтава, 2020. С. 200–204.
3. Белявцева В. В. Методологія управління інноваційним розвитком регіону. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 216 с.
4. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (синергетические эффекты инноваций). Киев.: ФЕНИКС, 2006. 560 с.
5. Чорна М. В., Глухова С. В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 210–216.
6. Шимановская-Дианич Л. М., Гечбаия Б. Н. Инновации и инновационная деятельность как движущая сила развития общества и экономики: философско-экономический анализ. А (N) and the National Institute of Economic Research of the Teaching University of Batumi Navigation and Reviewing Scientific Journal "Innovative Economy and Management". 1 Vol. 1, Ussue 1. 2016. P. 59–67.
7. Гринько П. Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Х.: Вид-во Іванченка І. С., 2020. 342 с.

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У БІЗНЕСІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Під час повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, бізнес був змушений пристосовуватися до нових умов існування. У цей складний для країни час необхідно було відновити управління підприємствами та, за можливості, знайти нові шляхи розвитку. Українські підприємці довели, що навіть війна не може зламати їхнє прагнення до постійного розвитку. Якою б важкою не була ситуація, підприємці продовжують шукати шляхи виживання. Вони створюють нові продукти, товари досліджують нові логістичні маршрути та відновлюють співпрацю з постачальниками. Маркетинг також адаптується до кризи, змінюючись відповідно до суспільства і намагаючись знайти нішу, яка зможе не тільки втримати компанію на плаву в умовах військової економіки, а й швидко збільшити її позиції на ринку.

Розуміючи, що наразі відбувається перерозподіл ринку, власники бізнесу впроваджують інноваційний цифровий маркетинг, щоб досягти нових типів взаємодії з клієнтами та новими замовниками, а також продовжують поповнювати списки своїх постійних клієнтів.

Важливість цієї теми зумовлена труднощами війни, які вплинули на економічну діяльність компаній. У період карантину через COVID-19, коли багато компаній перейшли від традиційного до цифрового маркетингу, деякі проблеми роботи в кризовій ситуації вдалося вирішити. Але ситуація ускладнилася після 2022 року під час повномасштабного вторгнення. Бізнес почав частково працює в умовах зниження платоспроможності населення, нестабільної податкової системи, тотального реформування ринку праці та загрози часткової втрати власності. Їм доводиться пристосовуватися до всіх цих умов і вести відносно стабільну діяльність на абсолютно нестабільному ринку. Власники бізнесу змушені були шукати нові можливості для подальшого розвитку компанії, враховуючи потреби споживачів, які змінилися через війну.

Незважаючи на військові дії, кількість інтернет-користувачів в Україні зросла. На початок 2022 року кількість користувачів зросла вдвічі, оскільки люди були змушені користуватися інтернет-покупками заради власної безпеки. Інтернет-покупки часто є одним із простих та безпечних способів купувати товари чи послуги у військовий час.

На теперішній час, змінюється не лише кількість людей, які користуються Інтернетом, але й попит на товари та послуги, а також способи їх продажу.

Основні методи та засоби належать до цифрових методів продажу, тобто цифрового маркетингу. Цифровий маркетинг перетворюється на важливий інструмент для успішної конкуренції на ринку. Сьогодні цифровий маркетинг можна вважати як інтерактивний маркетинг, який заснований на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, пов'язаних з Інтернетом, для створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями для клієнтів, користувачів і суспільства.

У наш складний час цифровий маркетинг відіграє важливу роль у підтримці бізнесу та його розвитку. Головне завдання — це ефективно презентувати товари на ринку і знаходити нових партнерів у тих сферах, які потребують уваги через військові зміни. При цьому дуже важливо пам'ятати про те, що ситуація динамічна і потреби людей можуть швидко змінюватися. Тому цифровий маркетинг ґрунтується на кількох ключових принципах:

По-перше, змінність цільової аудиторії. У період війни ця аудиторія може раптово змінюватися — змінювати стать, вік, місце проживання, або свій стиль життя. Наприклад, якщо раніше продукт(товар) цікавив переважно молодь, то в умовах кризи може знадобитися переорієнтування на старші вікові групи або інші соціальні категорії. Це важливо враховувати при розробці та коригуванні маркетингових стратегій.

По-друге, нові маркетингові прийоми, які є прогресивними. З війною в Україні з'являються нові методи маркетингу, засновані на патріотизмі та підтримці армії. Багато компаній в Україні перераховують частину доходу від продажу товарів і послуг на потреби армії, отримуючи підтримку патріотичної аудиторії.

По-третє, підтвердження стійкості бізнесу в умовах воєнних дій є важливим показником його надійності. Здатність підприємства підтримувати якісний сервіс та постачання товарів або послуг у період війни свідчить про його здатність до ефективного функціонування і в мирний час. Для молодих компаній робота в умовах воєнного стану стало шансом для встановлення позитивної репутації серед споживачів та формування лояльної клієнтури.

По-четверте, кризові ситуації як каталізатор інновацій у цифровому маркетингу. У складних обставинах виникла потреба в нестандартних рішеннях, що стимулювало креативність та пошук інноваційних підходів у сфері цифрового маркетингу. Це призвело до появи нових прогресивних методик та використання інструментів, які раніше не застосовувалися.

По-п'яте, підтримка вітчизняного бізнесу та його лояльність є ключовими факторами успіху на міжнародній арені. Ефективна маркетингова стратегія створила умови для виходу українських підприємств на світовий ринок. Складні обставини в Україні, які вимагали солідарності та підтримки, сприяють підвищенню лояльності споживачів до української продукції.

Використання принципів цифрового маркетингу дає бізнесу можливість ефективно досягати своїх цілей на ринку навіть за умов війни, коли спостерігаються значні зміни на ринках та падіння економіки. Це призвело до помітного збільшення обсягів продажів. Серед ключових переваг застосування цифрового маркетингу в сучасних умовах варто виділити:

- Можливість вивчення змін у поведінці споживачів: Цифровий маркетинг дозволяє аналізувати зміни “цифрового портрету” споживача під впливом воєнних дій, враховуючи його купівельну активність, “цифровий слід” в інтернеті, соціально-демографічні характеристики та інші дані з соціальних мереж.

- Спрощення аналізу конкурентного середовища: Інструменти цифрового маркетингу спрощують аналіз діяльності конкурентів шляхом вивчення їхніх сайтів, онлайн-активності, сторінок та публікацій у соціальних мережах.

- Підвищення конверсії продажів: Збільшення попиту на товари та послуги в інтернеті створює сприятливі умови для просування продукції з високим рівнем конверсії.

- Розробка адаптованих продуктів: Цифрові технології дозволяють розробляти кастомізовані продукти або ж адаптувати існуючі до сучасних викликів.

- Формування гнучкої цінової політики: Аналіз великої кількості пропозицій товарів та послуг в інтернеті, з використанням технологій оплати через інтернет-сервіси, дає змогу формувати гнучку цінову політику [5].

У період воєнного стану, цифровий маркетинг відіграє особливо важливу роль у розвитку підприємництва(бізнесу). Він має бути інноваційним та адаптованим до нових реалій, оскільки традиційні методи втрачають свою ефективність. Багато компаній усвідомлюють необхідність впровадження передових цифрових технологій та вважають нинішній час сприятливим для інвестування у цей напрям.

Серед найперспективніших напрямків розвитку можна виділити:

1. Віртуальна примірка: Дослідження Retail Customer Experience засвідчує, що 61 % американських покупців віддають перевагу інтернет-магазинам, які надають можливість віртуальної примірки. Це позитивно впливає на прибутковість таких майданчиків. Українські компанії могли б успішно використовувати цю практику, інтегруючи технології доповненої реальності для створення віртуальних примірок. За даними дослідження, онлайн-тестування товарів зменшує кількість повернень на 40 %.

2. Голосовий пошук: Розвиток сучасних технологій, таких як Apple AirPods, Google Home та Amazon Echo, а також голосових асистентів Siri і Cortana, розширюють можливості голосового пошуку. Це дозволяє здійснювати онлайн-сеанси без участі екрану.

3. Чат-боти: Очікується, що до 2025 року світовий ринок чат-ботів досягне 1,34 млрд доларів. Ці інструменти оптимізують та спрощують комунікацію з користувачами, дозволяючи поширювати інформацію про акції, новини тощо [6].

4. Відеомаркетинг: Згідно з річним звітом Cisco, до 2024 року відеоматеріали становлять 82 % загального інтернет-трафіку [7].

5. Інтерактивний контент: Цей тип контенту спонукає користувачів до активних дій і найчастіше адаптований для мобільних пристроїв. Прикладом може бути онлайн-тестування лікарських засобів.

Впровадження цих інноваційних цифрових технологій дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними та ефективно розвиватися навіть в умовах війни.

Висновки дослідження:

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- Динаміка розвитку українських інтернет-технологій залишається високою, причому обсяг електронної комерції не зменшується, а навпаки, демонструє зростання в умовах війни. Це пов'язано з гострою потребою населення в безпеці та доступності товарів і послуг, які недоступні на традиційному ринку через воєнні дії.
- Цифровий маркетинг охоплює всі види взаємодії між бізнесом та споживачами, що здійснюються через Інтернет. Він є ширшим поняттям, ніж електронна комерція, оскільки включає торгівлю в соціальних мережах, e-mail-маркетинг, SEO-просування та інші інструменти.
- Цифровий маркетинг має ряд переваг для підприємництва, однак у воєнний час з'являються додаткові переваги, такі як: швидкий доступ до інформації про зміни на ринку, потреби аудиторії, запити; формування нових ринків та потреб у нових товарах, послугах і сервісах.
- Цифрові технології надають підприємцям переваги при стартуванні бізнесу, оскільки міжнародні організації та корпорації створюють спеціальні платформи та фінансові інструменти для підтримки підприємництва в Україні.
- Основними інноваційними інструментами цифрового маркетингу, що розвинулися в умовах війни, є технології, які дозволяють зменшити кількість повернень продукції та отримати більше інформації про товар чи послугу через Інтернет, а також голосовий пошук, чат-боти, відеомаркетинг та інтерактивний контент.

Література

1. Білик І. І., Подарин В. Р. Pinterest як ефективний інструмент просування неприбуткових організацій в умовах тенденції маркетингу у соціальних медіа. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 71–76. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/14.pdf.
2. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>.
3. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/management121-148-154.pdf>.
4. Як змінювався український digital впродовж 5 років. sostav.ua, 2021. URL: <https://sostav.ua/publication/yak-zm-nyuvavsya-ukra-nskij-digital-vprodovzh-5-rok-v-90702.html/>
5. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf.

6. Global Chatbot Market worth over \$1.34bn by 2024. gminsights.com, 2022. URL: <https://www.gminsights.com/pressrelease/chatbot-market>.
7. Cisco Annual Internet Report (2019–2024) *White Paper*. cisco.com, 2020. URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/executive-perspectives/annual-internet-report/white-paper-c11-741490.html>.

ВІТРИК Ігор Віталійович

здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти

Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ЯК БАЗИС ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

Повномасштабне вторгнення РФ на територію незалежної України, постійні атаки на об'єкти критичної енергетичної інфраструктури загострили проблему необхідності досягнення енергетичної незалежності, стратегічного суверенітету та безпеки. У цьому контексті війна активізувала процеси диверсифікації джерел енергії в Україні, що стало невід'ємною складовою національної стратегії енергетичної безпеки. З метою зменшення енергетичної залежності від зовнішніх постачальників відбувається активний перехід до відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, біоенергетика та гідроенергетика. Це дозволяє не лише знизити рівень залежності країни від імпортованих викопних палив, але й сприяє розвитку внутрішнього ринку енергетичних ресурсів [1]. Формування нових виробничих потужностей у сфері відновлювальної енергетики, а також стимулювання інвестицій у цю галузь, забезпечує створення нових робочих місць та технологічний розвиток країни. Крім того, важливим аспектом в рамках енергетичної стратегії України є розвиток енергетичної інфраструктури, що включає модернізацію існуючих електромереж та впровадження новітніх технологій. У цьому контексті безперечно важливим напрямом зміцнення енергетичної незалежності України є створення цифрової енергосистеми.

Енергетична галузь на сучасному етапі зазнає масштабних цифрових трансформацій. Світові лідери активно впроваджують новітні технології для ефективного керування енергетичними системами, що відповідає як зростаючому попиту з боку споживачів, так і вимогам міжнародних екологічних стандартів. Цифрова трансформація відіграє важливу роль у процесі декарбонізації енергетичних постачань, оскільки зменшує залежність від викопних палив та сприяє впровадженню й інтеграції відновлювальних джерел енергії в енергетичну систему. Це, в свою чергу, підвищує загальну стійкість системи.

Цифровізація енергетичного сектору України дозволить ефективніше управляти енергоресурсами, швидше інтегрувати відновлювані джерела

енергії, мінімізувати втрати в енергетичних мережах та підвищити стійкість енергетичної системи до зовнішніх загроз. Це передбачає модернізацію електромереж, впровадження сучасних технологій для моніторингу та управління енергоспоживанням, а також посилення кібербезпеки енергетичної інфраструктури.

Оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури, розвиток інноваційних рішень в енергетичному секторі є ключовими цілями Енергетичної стратегії України до 2050 року [2]. Цифровізація енергетичного сектору виступає ключовим вектором в цьому аспекті. В рамках цифрової модернізації енергетичної системи України реалізується ряд проєктів, в тому числі за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку і Європейського інвестиційного банку, спрямованих на розвиток інтелектуальних мереж.

Побудова в Україні цифрової енергосистеми для досягнення енергетичної незалежності та підвищення енергоефективності ґрунтується на впровадженні технології Smart Grid. Технологія Smart Grid поєднує традиційні електричні мережі з новітніми цифровими технологіями, що дозволяє інтегрувати відновлювані джерела енергії, оптимізувати управління потоками електроенергії та забезпечувати більш ефективне обслуговування споживачів [3]. Smart Grid також відіграє важливу роль у програмі інтеграції української енергосистеми в європейську мережу ENTSO-E [4], що є стратегічною метою України на шляху до енергетичної незалежності.

На сьогоднішній день потужності енергосистеми України є достатніми для задоволення актуальних ринкових потреб. Втім, у контексті майбутнього повоєнного відновлення економіки, інтенсивного розвитку промисловості та повернення громадян з-за кордону, існує ризик виникнення технічних обмежень в електромережі. Враховуючи потенційне зростання споживання електроенергії, цифрова модернізація енергетичної інфраструктури набуває критичної важливості.

Таким чином, своєчасна цифровізація енергетичного сектору України стає невідкладним завданням і важливим елементом забезпечення енергетичної безпеки та енергетичної незалежності країни. Реалізація інтелектуальних енергомереж (Smart Grids), вдосконалення систем автоматизованого обліку та моніторингу, а також методів прогнозування попиту на електроенергію є необхідними кроками для ефективного реагування на виклики динамічного зовнішнього середовища.

Література

1. Onyshchenko S., Hlushko A., Maslii O. National economy energy efficiency conceptual principles. *Економіка і регіон*. 2019. № 3(74), С. 13–18. DOI: [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2019.3\(74\).1755](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2019.3(74).1755).
2. Міністерство енергетики України. Україна — енергетичний хаб Європи. Уряд схвалив Енергетичну стратегію до 2050 року. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/ukrayina-enerhetychnyy-khab-yevropy-uryad-skhvalyv-enerhetychnu-stratehiyu-do-2050-roku>

3. Цифровізація енергетики: як технології Smart Grid допоможуть відбудувати українські енергомережі. URL: <https://mind.ua/publications/20273149-cifrovizaciya-energetiki-yak-tehnologiyi-smart-grid-dopomozhut-vidbuduvati-ukrayinski-energomererzhi>
4. Стратегія ЄС з інтеграції енергетичної системи: можливості для України. ГО “ДІКСІ ГРУП”. URL: <https://dixigroup.org/analytic/yak-%D1%94s-planu%D1%94-czifrovizuvati-energetichnij-sektor-%D1%94s-u-ramkah-%D1%94vropejskogo-zelenogo-kursu/>

ВОДОЛАЖЧЕНКО Маргарита Павлівна

студентка спеціальності “Маркетинг”

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

КАЛІНА Ірина Іванівна

науковий керівник: д-р екон. наук, проф., професор кафедри маркетингу

МЕЖА МІЖ КРЕАТИВОМ ТА МАНІПУЛЯЦІЄЮ В РЕКЛАМІ

На сьогоднішній день креативна реклама є невід’ємною частиною будь-якої успішної компанії. Однією з тих компаній, що досягла висот завдяки своїй рекламній інтеграції є McDonald’s. Це бренд, що вийшов на світовий ринок та підкорив серця багатьох, ще на самому початку шляху, в 1955 р. [1].

Саме кампанія McDonald’s базується на простій, але зрозумілій концепції — зосередься на емоціях та будь собою. В центрі уваги бренда завжди знаходиться споживач та його життєвий досвід. Але при цьому, креативні директори ніколи не залишають без уваги свій продукт.

Одна з найбільш відомих кампаній McDonald’s — “I’m lovin it” — апелює до більш універсальних емоцій. Рекламні ролики демонструють моменти задоволення, радості та комфорту під час споживання продукції мережі.

Процес створення таких рекламних інтеграцій починається з дослідження потреб користувача, їх інтересів та цінностей. А також підбору візуальних і аудіо елементів, які б працювали в гармонії.

В будь-якій рекламі, візуал відіграє ключову роль. McDonald’s використовує яскраві, привабливі зображення продукції. Не можна виділити й професійну інтерпретацію товарів у незвичних формах.

Як приклад: поєднання картоплі фрі та соусу в формі пісочного годинника. Або, з банеру було зроблену стаканчик напою, а стовп зіграв роль соломинки.

Та компанія захоплює не лише креативом, а й якісною картинкою бургерів, сендвічів, пиріжків і так далі. Ідеально підсмажена котлета, округла булочка з кунжутом, хвилястий лист салату — це все свого роду “ілюзія”

На цю тему було багато дискусій. Оскільки — телевизор, вулиця, де б ти не побачив рекламу, ти починаєш малювати в уяві картинку бездоганного. Та приходячи в ресторан, отримуєш щось лише схоже на те, що бачив раніше. То виходить, нас надурили? Але це смачно... І от, зорова ілюзія грає з нами поганий жарт. З часом, візуальну картинку ми сприймаємо вже на смак. Неважливо, що малюнок не відповідає дійсності. Головне, що смачно.

Гумор відіграє неабияку роль у рекламі McDonald's. Раніше, ми вже говорили, що компанія робить акцент на саме позитивних емоціях. І от саме гумор дає змогу нам асоціювати бренд з цими відчуттями.

Навіть клоун, як символ був обраний не просто так. Веселий хлопчик, що дарує дітям кульки, жартує та посміхається. Як це може не привабити?

З часом, бренд почав додавати гумористичні елементи й в рекламу. Песик який під час пікніку, звичайно з їжею компанії, ловить м'ячик та випадково не втримує рівновагу. Чи декілька друзів, що посеред міста знімають відео ніби вони курки, а потім йдуть в ресторан поласувати бургерами. Обидва приклади спонукають нас до посмішки та сміху.

На перший погляд покупець самостійно обирає прийти йому, чи ні; обрати йому ту, чи іншу позицію. І робить він це, спираючись лише на власні вподобання. Проте, реклама значно впливає на це рішення [2].

McDonald's, як і багато інших брендів, ретельно продумую, як впливати на рішення покупця. Давайте будемо об'єктивними, якщо б нам одразу показували правдиву картинку продукту, мало хто пішов би купляти в мережі бургер або картоплю фрі. Рушійною силою не стали б навіть акції чи всім відомі ваучери.

Отже, як би сумно не було це визнавати, але все ж таки продавець має перевагу у виборі товару.

Література

1. Franchise-capital. URL: <https://franchise-capital.com/cases/istoriyi-velikih-franchajzeriv-mcdonalds/>
2. Mcdonalds. URL:<https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>

ВОЛКОВЕЦЬКИЙ Владислав Олексійович —

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Національного університету “Львівська політехніка”*

ГОЛОВЧАК Марія Ігорівна

*науковий керівник: д-р філософії з публічного управління та адміністрування,
асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету “Львівська політехніка”*

ЕКОСИСТЕМА ІННОВАЦІЙ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної економіки зростає роль інновацій як основного чинника економічного розвитку, що висуває нові вимоги до закладів вищої освіти (ЗВО). Екосистема інновацій у ЗВО стає важливим елементом розвитку технологій, людського капіталу та знань, які стимулюють економічне зростання на національному й міжнародному рівнях [1]. Зокрема, впровадження штучного інтелекту (ШІ) сприяє підвищенню ефективності управління, реалізації освітнього процесу та стимулюванню дослідницької діяльності, що створює умови для інноваційних проривів. Проте, відсутність ефективної взаємодії між освітніми, науковими та економічними суб'єктами гальмує розвиток інноваційної екосистеми.

Одночасно постає питання необхідності впровадження принципів сталого розвитку, які забезпечать довготривалі економічні переваги та зниження негативного впливу на довкілля. Відтак, недостатнє використання інноваційних технологій у ЗВО, особливо ШІ, може призвести до зниження конкурентоспроможності національної економіки в умовах технологічної революції. Тому важливо створити стратегії та механізми інтеграції ШІ та сталого розвитку у процеси навчання і досліджень, що забезпечить економічне зростання та інноваційний розвиток.

Інтеграція принципів сталого розвитку та інноваційних технологій, зокрема ШІ, не тільки покращить якість освітніх програм, але й забезпечить підготовку фахівців, здатних ефективно відповідати на виклики сучасної економіки, що сприятиме створенню наукомістких виробництв, стимулюванню інноваційного підприємництва та залученню інвестицій у високотехнологічні галузі. Успішна реалізація названих стратегій також дозволить подолати розрив між науковими досягненнями та їх практичним застосуванням у національному економічному середовищі, і в кінцевому результаті забезпечить стаке економічне зростання [2; 3].

Згідно з Законом України “Про інноваційну діяльність”, інновації визначаються як “новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які суттєво поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери”. Інноваційна діяльність, у свою чергу, охоплює діяльність, спрямовану на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що забезпечує випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [4].

У грудні 2020 року, Кабінет Міністрів України схвалив концепцію розвитку штучного інтелекту до 2030 року, що є стратегічним кроком для залучення мільярдних інвестицій та інтеграції інноваційних технологій у пріоритетні економічні сектори держави, охоплюючи дев'ять основних галузей застосування [5]. Головним завданням в галузі освіти та науки визначено підготовку висококваліфікованих кадрів, що включає організацію курсів для педагогів із основ ІІІ та розвиток цифрової грамотності здобувачів освіти, а також залучення ІТ-фахівців до розроблення освітніх програм, стимулювання наукових досліджень у цій галузі та підтримку міжнародного наукового співробітництва [6].

Враховуючи викладене, для ефективної інтеграції інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у вищу освіту та наукову діяльність в Україні, необхідно розробити та впровадити міждисциплінарні освітні програми, що об'єднують знання у сфері ІІІ, сталого розвитку та бізнесу. Важливим є також підвищення кваліфікації науково-педагогічних/педагогічних працівників через регулярні тренінги та семінари, які сприятимуть освоєнню новітніх технологій. Зміцнення співпраці з промисловістю дозволить адаптувати навчальні плани до потреб ринку праці, що створить умови для практичного застосування знань здобувачами освіти. Крім того, стимулювання наукових досліджень у сфері ІІІ та сталого розвитку підвищить конкурентоспроможність нових технологій на світовому ринку. Необхідно також промотувати міжнародне співробітництво, що сприятиме інтеграції України в глобальну інноваційну екосистему та забезпечить сталий економічний ріст.

Таким чином, екосистема інновацій, може бути визначена як комплекс взаємодіючих елементів, які спільно працюють над створенням і впровадженням нових технологій і продуктів, і виступає ключовим драйвером економічного зростання. Вона забезпечує інтеграцію державних, освітніх, наукових і комерційних інститутів, що сприяє формуванню сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність національної економіки, стимулює розвиток нових секторів та покращує якість життя населення. Завдяки активному обміну знаннями і ресурсами між усіма учасниками екосистеми, інновації стають більш доступними та ефективними, позитивно впливає на соціально-економічний розвиток країни.

Отже, взаємозв'язок між рекомендаціями щодо інтеграції інноваційних технологій та описом інноваційної екосистеми підкреслює важливість комп-

лексного підходу до розвитку освіти й науки. Виконуючи ці рекомендації, учасники інноваційної екосистеми зможуть не лише досягти успіху у впровадженні нових технологій, а й створити середовище, яке сприятиме тривалому економічному зростанню та соціальному прогресу. В результаті, реалізація зазначених заходів дозволить Україні стати конкурентоспроможною на міжнародній арені, підвищуючи рівень життя її громадян та забезпечуючи стаке майбутнє.

Література

1. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти: монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48105/3/%B8.pdf> (дата звернення: 04.10.2024 р.)
2. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. К.: НІСД, 2013. С. 169.
3. Інноваційні дослідницькі університети як чинник модернізації освітньо-наукової сфери та розбудови суспільства знань. *Аналітична записка*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/innovaciyni-doslidnicki-universiteti-yak-chinnik-modernizacii> (дата звернення: 04.10.2024 р.)
4. Про інноваційну діяльність: закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 04.10.2024 р.)
5. Artificial intelligence in Ukraine. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/06/infografika/suspilstvo/shtuchnyj-intelekt-ukrayini-yakux-haluzyax-planuyut-zastosovuvaty-shi> (дата звернення: 04.10.2024 р.)
6. Данкевич В. Є., Данкевич А. Є. Інтернет речей та штучний інтелект як ключові елементи інноваційного розвитку підприємств в епоху цифрових викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 165–173.

ГАМАН Галина Володимирівна

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київського національного університету будівництва і архітектури

ОСНОВНІ НАПРЯМИ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН ЄС

Міграційні процеси у країнах ЄС є важливим викликом як серед країн учасниць, так і на світовому ринку. Методи управління міграційними потоками захищають їх спільні інтереси, які прагнуть мати світове лідерство у міжнародній структурі та сформувати потужну економіку. Повномасштабне вторгнення рф в Україну стало випробуванням для країн ЄС в зв'язку зі значною кількістю біженців. Зокрема, 4 березня 2022 року Євросоюз активував кризовий механізм, який надає тимчасовий захист українським бі-

женцям, не вимагаючи від них проходження процедури отримання притулку.

За різними оцінками, країни ЄС прийняли у себе станом на кінець липня 2024 року налічувалося трохи більше 4,1 мільйона громадян. Найбільше українців приймають у Німеччині, Польщі та Чехії. У порівнянні з населенням кожної країни ЄС найвищий показник кількості українських біженців на тисячу осіб на кінець липня 2024 року спостерігався в Чехії (33,9), Литві (27,4) та Польщі (26,7), тоді як відповідний середній показник на рівні ЄС становив 9,2 на тисячу осіб [1].

Міграція сьогодні є однією з центральних тем у багатьох державах-членах ЄС, яка розглядається як складова політики подальшого розвитку. Посилення взаємодії сприятиме безпечній, упорядкованій, регулярній та відповідальній міграції та мобільності людей, у тому числі за допомогою реалізації ефективної міграційної політики.

До 1999 року у державах ЄС прийом мігрантів розглядався як елемент національної політики кожної окремої країни. Лише з набуттям чинності Амстердамського договору міграційна проблематика набула загальноєвропейської значущості. Ухвалений 10-ма роками пізніше Лісабонський договір вперше чітко поставив перед ЄС мету створити загальну міграційну політику та поширити дію комунітарного методу на всі аспекти міграційного регулювання. З переходом міграційної політики в область змішаної компетенції зросла роль наднаціонального компонента у її формуванні. Однак для держав-членів ЄС регулювання легальної міграції, в т. ч. трудової, та питання інтеграції громадян третіх країн, що залишаються областю їх суто національних інтересів, що відбивається як на процесі ухвалення наднаціональних норм, так і на процесах їх імплементації [2, с. 17–18].

В цілому ключові напрями міграційної політики ЄС передбачають:

- зменшення нелегальної міграції та сприяння боротьбі з нею;
- сприяння легальній міграції через мобільність і надання можливості навчатись в країнах ЄС;
- розробка спільно з третіми країнами законодавчо-нормативного законодавства в питаннях міграції;
- створення єдиної європейської системи надання притулку;
- проведення міграційних діалогів на урядовому рівні;
- сприяння добровільному поверненню та сталої реінтеграції;
- розгляд питань мобільності трудової міграції, зокрема сезонного прояву;
- підтримка легальних мігрантів через діаспори, які утворились на території країн ЄС;
- залучення інших міжнародних організацій до процесу регулювання міграції на світовому рівні.

Восени 2015 р. у зв'язку з багаторазовим збільшенням потоку біженців та нелегальних мігрантів до ЄС з країн Північної Африки, Близького Сходу та Південної Азії розпочалася європейська міграційна криза. Цю міграційну кризу назвали найбільшою в Європі з часів Другої світової війни. Так, із січ-

ня по вересень 2015 р. в країнах ЄС було зареєстровано понад 700 тис. людей, які шукають притулку; всього за той рік до ЄС прибуло, за різними оцінками, від 1 до 1,8 млн біженців та нелегальних мігрантів [2, с. 28].

Наступна міграційна криза прийшла у країни ЄС через повномасштабне вторгнення РФ на територію України. Проте ця криза відрізнялась від попередньої через близькість кордонів, культурну та релігійну схожість вимушених мігрантів. Великі масштаби, швидкість реагування та безпосередня участь України у цих процесах, дозволили зосередитись на факторах подолання міграційної кризи та вирішення цілого ряду питань. Проте проблемних питань тут залишилось чимало, зокрема: міграція військовозобов'язаних громадян України, нелегальний перетин кордону, бажання отримати фінансову допомогу мігрантам з достатнім рівнем доходу вдома та інші.

Відзначимо, що на початку війни 90 % українців планували повернутись, проте зараз цей відсоток знизився більше ніж на 10 %, зокрема причиною є проживання значний час за кордоном, налагодження там свого життя.

Після майже десятирічних дебатов Європейський Союз остаточно затвердив велику реформу міграційного законодавства. У вівторок, 14 травня, країни ЄС ухвалили формальне рішення, підтвердивши ухвалений Європарламентом пакет із десяти постанов, які передбачають значне посилення Загальноєвропейського законодавства про надання притулку (Geas). Потім країни Євросоюзу будуть зобов'язані протягом двох років привести у відповідність національні законодавства. Реформа посилює правила для мігрантів з відносно безпечних країн. Вона має обмежити нелегальну імміграцію до ЄС і послабити навантаження на Італію, Грецію та інші країни, до яких спрямовується основний потік нелегальної міграції [3].

Щодо України, то термін дії дозволу на проживання наших біженців та захист країнами ЄС закінчується наступного року. Проте війна не завершилась, на жаль, і європейським країнам незабаром доведеться вирішити, як рухатися вперед. На сьогодні близько 60 тис. осіб попросили притулку в ЄС.

У Норвегії ці дебати вже почалися. Оскільки приплив українських біженців до країни зростає з осені 2023 року — набагато більше, ніж у північних сусідів — уряд запропонував кілька нових обмежень: зменшення кількості тих, хто має право на колективний, тимчасовий захист, заборона на тимчасове відвідування України, скорочення фінансових виплат. Отже, коли термін дії тимчасових дозволів закінчиться у 2025 році та деякі країни відчують втому від війни, може відбутися посилення обмежень для українських біженців [4].

Повоєнна відбудова нашої країни потребувати розгляд питання рееміграції українців, бізнесу, ресурсів, капіталу та ін. Уряд вже почав говорити про необхідність повернення наших громадян не примусове, а перспективне. Передбачають навіть створити окреме міністерство для цього. Проте, на нашу думку, найбільш дієвими фактором повернення вітчизняного капіталу буде створення середовища з міцною економікою, відбудовою пошкоджених будівель, розмінування, повернення до безпечної освіти та ін.

Література

1. Журавльова О. У ЄС за рік побільшало українських біженців, 22 % — чоловіки. URL: <https://www.dw.com/uk/u-es-za-rik-pobilsalo-ukrainskih-bizenciv-22-vidsotki-coloviki/a-70180183>
2. Пищулина О., Юрчишин В., Стецюк П., Міщенко М. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства / за ред. Ю. Якименка. Київ, 2023. 265 с.
3. Сидоржевський М., Лебедева О. ЄС остаточно затвердив міграційну реформу. URL: <https://www.dw.com/uk/es-ostatocno-zatverdiv-migracijnu-reformu/a-69077626>
4. Озтурк І. Нова міграційна політика ЄС може вдарити по українцях? Видання Politico озвучило сценарій. *Главком*. URL: <https://glavcom.ua/world/observe/mihratsijna-politika-jes-mozhe-peretvoritisja-na-honku-na-vizhivannja-dlja-ukrajintsiv-politico--996275.html>

ГАНГАНОВ Кирило Євгенійович

*здобувач третього рівня вищої освіти за спеціальністю “Маркетинг”
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

БРАТУСЬ Ганна Анатоліївна

науковий керівник: д-р екон. наук, доц.

МАРКЕТИНГ ЯК ДРАЙВЕР ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-РІШЕНЬ: РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ У СТВОРЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Революція в інформаційних технологіях охоплює нашу економіку. Жодна компанія не може уникнути її впливу. Різке зниження витрат на отримання, обробку та передачу інформації змінює спосіб ведення бізнесу.

Більшість менеджерів знають, що революція триває, і мало хто ставить під сумнів її важливість. Оскільки все більше часу та інвестиційного капіталу поглинаються інформаційними технологіями та їх наслідками, керівники усвідомлюють, що технології більше не можуть бути виключною прерогативою відділів автоматизації чи інформаційних систем. Спостерігаючи, як їхні конкуренти використовують інформацію для отримання конкурентних переваг, ці керівники визнають необхідність безпосередньої участі в управлінні новими технологіями. Однак в умовах швидких змін вони не знають, як це зробити [1].

Щоб відповісти на ці питання, менеджери спочатку повинні зрозуміти, що інформаційні технології — це більше ніж просто комп'ютери. Сьогодні

інформаційні технології потрібно розглядати в широкому сенсі, щоб охопити інформацію, яку створюють і використовують компанії, а також широкий спектр технологій, які обробляють цю інформацію і які все більше конвергують і з'єднуються. Крім комп'ютерів, до цього слід віднести обладнання для розпізнавання даних, комунікаційні технології, автоматизацію.

Револуція в інформаційних технологіях впливає на конкуренцію трьома важливими способами [1]:

1. Вона змінює структуру галузі і, таким чином, змінює правила конкуренції.
2. Вона створює конкурентні переваги, надаючи компаніям нові способи перевершувати своїх суперників.
3. Вона породжує зовсім нові бізнеси, часто всередині існуючих операцій компанії.

Консалтингова компанія ЕУ також розглянула, як швидкість впровадження технологій може стати конкурентною перевагою для компаній [2]. Основні тези та розрахунки, що ілюструють значення швидкості впровадження технологій для отримання конкурентних переваг, включають:

1. **Економічний ефект:** Компанії, які швидко впроваджують нові технології, можуть збільшити свою продуктивність на 20 % і більше. Це відбувається завдяки зменшенню витрат і підвищенню ефективності бізнес-процесів.
2. **Час впровадження:** Організації, які інтегрують нові технології за менше ніж шість місяців, мають можливість досягти значно швидших результатів у порівнянні з тими, хто потребує більше часу для впровадження.
3. **Вплив на прибутковість:** Компанії, що реалізують стратегії, пов'язані з новими технологіями, можуть досягти збільшення доходів на 10 % і більше. Це пояснюється вдосконаленням продуктів і послуг, а також новими можливостями для монетизації.
4. **Зниження витрат:** Використання автоматизації та нових технологічних рішень може знизити операційні витрати на 15–20 %. Це забезпечує компаніям можливість оптимізації витрат і реінвестування зекономлених коштів у розвиток бізнесу.

Застосування інформаційних технологій веде до змін у стратегії, процесах і організаційній структурі компанії, що може спричинити невідповідність ключових змінних і вплинути на підсумкові результати її діяльності. Важливо враховувати такі моменти [3]:

1. Наскільки інформаційні технології в даний момент підтримують стратегію, бізнес-процеси, організаційну структуру та інші елементи організації;
2. Які саме інформаційні технології можуть оптимізувати бізнес-процеси та відрізнити їх від конкурентів;
3. Як інформаційні технології можуть підвищити споживчу цінність існуючих продуктів чи послуг і забезпечити їх диференціацію від пропозицій конкурентів;

4. Чи можуть інформаційні технології створювати інформаційні компоненти продукту, які будуть високо оцінені споживачами;
5. Як інформаційні технології можуть допомогти компанії в розробці нових товарів і послуг.

Отже, в сучасному світі інформаційні технології є критично важливим організаційним елементом, що забезпечує конкурентні переваги і сталий розвиток підприємства. Основним фактором є забезпечення відповідності між стратегією та такими внутрішніми елементами, як інформаційні технології, бізнес-процеси, організаційна структура, стиль управління, культура та клімат організації, система мотивації і компетенції працівників. Відповідність цих ключових організаційних елементів не лише підвищує ефективність діяльності підприємства, але й сприяє успішній реалізації його стратегії. Важливо, щоб компанії не лише впроваджували нові технології, а й інтегрували їх у свою загальну стратегію та організаційну структуру, забезпечуючи таким чином їх максимальну ефективність та конкурентоспроможність.

Література

1. How Information Gives You Competitive Advantage. [Електронний ресурс] / M. Porter, V. Millar. *Harvard Business Review*. Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>;
2. How can technology at speed create competitive advantage? [Електронний ресурс]. ЕУ. 2021. Режим доступу до ресурсу: https://www.ey.com/en_ua/consulting/how-can-technology-at-speed-create-competitive-advantage;
3. Вплив інформаційних технологій на формування конкурентних переваг підприємства. [Електронний ресурс]. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2021. Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/203.pdf.

ГАНУСИЧ Вероніка Олександрівна

канд. екон. наук, доцент кафедри обліку і аудиту

Закарпатського угорського інституту ім. Ференца Ракоці II

СВДС: ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Електронні гроші (цифрова валюта) — це електронний аналог фіатної валюти, який існує у віртуальному форматі, без фізичного еквівалента в реальному світі, але володіє всіма характеристиками фіатної валюти. Як і класичні фіатні гроші, їх можна отримувати, переказувати або обмінювати на іншу валюту. Цифрова валюта центрального банку (Central bank digital currency (CBDC)) — цифрова форма існуючих фіатних грошей, що емітовані

центральною банком і є загальнодоступним законним платіжним засобом на території країни.

Електронний гаманець для цифрової валюти значно не відрізняється від звичайного мобільного додатку банку та технологій Apple Pay чи Google Pay. Тому для людини в плані користування валютою нічого не зміниться. Через електронний гаманець у кілька кліків або скануванням відбитку пальця можна буде здійснювати оплату, перекази, перевіряти баланс, інвестувати в державні цінні папери.

Центральні банки світу почали розробляти CBDC з середини 2010-х років. Експерти кажуть, що інтерес до цифрових валют центральних банків був у значній мірі викликаний біткойном та криптовалютами у цілому.

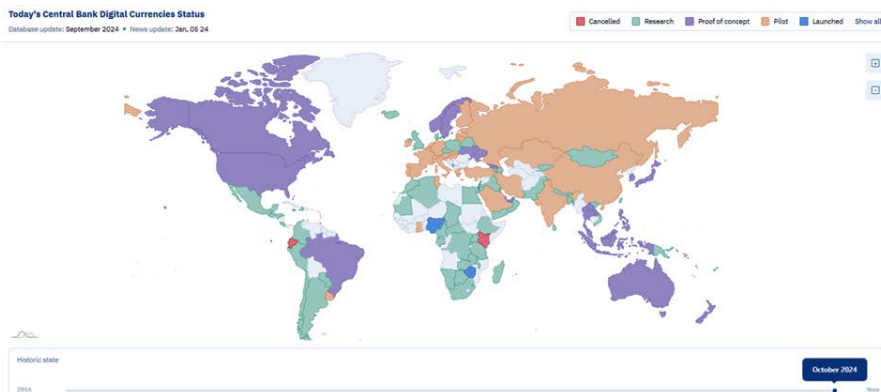
Першим випадком успішного впровадження CBDC називають проект центробанку Еквадора, який проіснував із 2014 по 2018 роки. Система із цифровими валютами працювала через мобільні телефони, а не через блокчейн. Утім, програму закрили через невеликий рівень залучення громадян [1].

Однак справжній бум на цифрові валюти центробанків виник у 2019, коли великі приватні гравці почали ділитись планами на створення власних криптоактивів. Анонс криптовалюти Libra (зараз Diem) від Facebook змусив центробанки звернути увагу на статус стейблкоїнів (криптовалюти, які прив'язані до курсу фіатних валют або фізичних товарів і курси обміну яких схильні до менших коливань, ніж курси типових криптовалют). Фінансові регулятори побоювались, що вони ставлять під загрозу провідну роль центробанків.

За підсумками зустрічі центробанків країн G7 із керівництвом найбільших стейблкоїн проектів (Libra Association, JP Morgan та Fidelity International) Єврокомісія, Європейська Рада та Банк Міжнародних Розрахунків опублікували офіційну заяву, у якій йшлося, що стейблкоїни є джерелом ризиків, тому їх потрібно належно ідентифікувати, оцінити і врегулювати, а до тих пір ЄС заборонить емісію стейблкоїнів на своїй території.

Водночас керівництво ЄС закликала центробанки розглянути можливість випуску своїх цифрових валют, що підтверджує роль стейблкоїнів як своєрідного каталізатора до впровадження CBDC. Торік центробанки Швеції, Швейцарії, Британії, Канади, Японії та Європейський Центральний Банк і Банк Міжнародних Розрахунків створили робочу групу з вивчення CBDC, яка зосередиться на економічних, технологічних та архітектурних питаннях.

Сьогодні розрахунки із CBDC пробують впровадити центробанки Китаю (DCEP або цифровий юань), Швеції ("e-krona"), Канади (проект "Jasper"), Японії (цифрова ена, та спільно з ЄЦБ проект "Stella"), а також Уругваю (e-песо), ПАР, Еквадору, Нідерландів, Британії, Фінляндії, Індонезії, Австралії, Нової Зеландії, Іспанії, Португалії, Польщі та Кореї, Багамських островів (Sand Dollar) та Бразилії. Усі країни G20 зараз вивчають цифрові валюти центральних банків. А загалом у 2024 році 44 країни у світі пілтують CBDC, що більше, ніж 36 торік [2].



Статус Цифрових валют центральних банків у світі станом на жовтень 2024 року [3]

Найбільше у створенні CBDC просунувся Китай, який уже давно тестує цифровий юань у шести найбільших містах та загалом випустив і роздав населенню DCEP в еквіваленті \$39 млн.

Все більше країн, що прагнули впровадити цифрову валюту центрального банку (CBDC), повністю відмовляються від цієї ідеї після проведення пілотних проєктів. Десять не спрацювали юзкейси, десять визнали це недоцільним, а в певних країнах CBDC не отримала підтримки з боку громадян та бізнесу.

Нещодавно від планів щодо запуску CBDC у промислову експлуатацію після понад 14-місячного пілотного проєкту відмовилась Нігерія. За цей період цифровою валютою eNaira (таку назву має місцева CBDC) скористались лише 0,5 % мешканців. Проєкт був визнаний провальним, урядовці Нігерії відмовились від подальшого впровадження CBDC і вирішили легалізувати в країні біткоїн та інші криптовалюти. Це рішення позитивно оцінили громадяни країни, які вже звикли користуватися криптовалютами, і саме тому зовсім не зацікавились CBDC. Окрім Нігерії, аналогічне рішення прийняли ще чотири країни. [4]

Україна є одним з лідерів в Європі у питаннях диджиталізації послуг та інтеграції цифрових сервісів у всі сфери життя. Наприклад, до лютого 2022 року кількість користувачів застосунку Дія сягала 4 млн, а станом на зараз їх понад 20 млн. Тож впровадження CBDC у нашої державі можна розглядати як цілком логічний еволюційний крок.

Поки що цифрова національна валюта — е-Гривня — існує лише у вигляді концепції від Нацбанку. Спеціалісти регулятора опрацьовують її та обирають технологічні рішення. Проте навіть на такому етапі вона стала об'єктом критики з боку економістів, які вважають її впровадження засобом тотального контролю.

Поряд із певними перевагами впровадження CBDC має суттєві недоліки, які стали причиною невдач при їх впровадженні через пілотні проєкти

1. Тотальний контроль — влада зможе відслідковувати всі транзакції.
2. Необхідність наявності відповідного гаджету та доступу до інтернету.

3. Програмованість. Не виключено, що влада передбачить можливість витрати соціальних виплат лише на певні цілі. Наприклад, за них можна буде купити обмежене коло товарів або послуг.

4. Кіберзагрози — технологія блокчейну ще не досягла досконалості і неодноразово зазнавала кібератак.

5. Закордонна цифрова валюта може витіснити локальну.

6. Обмежений термін придатності. Така функція технологічно може бути у CBDC. Не виключено, що держава може реалізувати її, щоб стимулювати населення до витрат, прискорення обігу грошей в економіці.

Подібний експеримент уже провели в Китаї: в Шеньчжені 100 тис. жителів отримали по 200 цифрових юанів кожен. Витратити їх можна було тільки у відібраних владою магазинах (щоправда, їх було 10 тис.) і всього за 10 днів. [5].

Основним гальмом впровадження CBDC є недосконалість технологій та їх безпеки, відсутність надпотужних обчислювальних систем здатних опрацювати такі величезні обсяги інформації, коли усі розрахунки як P2P, так і бізнесу будуть проходити в одній системі. Суттєвою перешкодою є також недовіра та опір з боку населення. Розвиток цифрових технологій не може оминути сферу грошових розрахунків і це робить впровадження CBDC справою часу.

Література

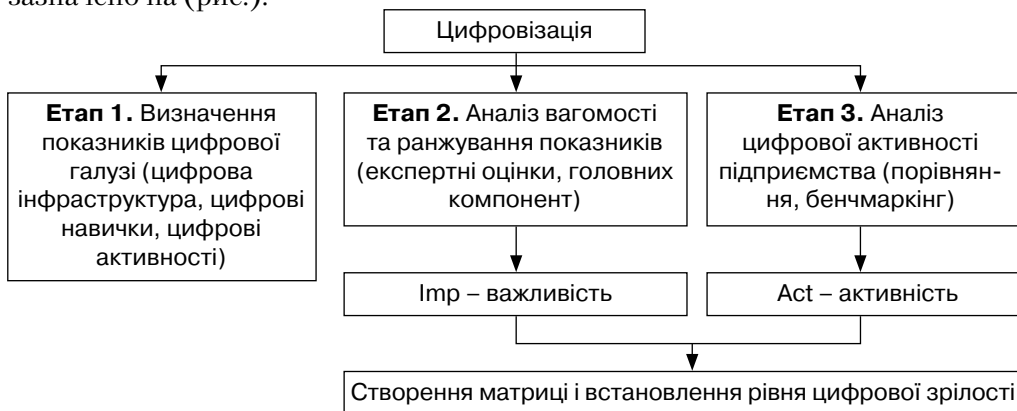
1. Завальнюк І. Що таке CBDC і навіщо світові центробанки запускають власні цифрові валюти, 2021. URL: <https://ua.news/ua/money/chto-takoe-cbdc-y-zachem-mirovye-tsentrobanky-zapuskayut-sobstvennye-tsifrovye-valyuty>
2. Вже 98 % центробанків у світі працюють над власними CBDC. URL: <https://fintechinsider.com.ua/vzhe-98-czentrobankiv-u-sviti-pracyuyut-nad-vlasnymy-cbdc/>
3. Today's Central Bank Digital Currencies Status: Central Bank Digital Currency (CBDC) Tracker URL: <https://cbdctracker.org/>
4. Чоловенко Г. Ще п'ять країн відмовились від CBDC, 2023. URL: <https://www.gnscrypto.news/ua/news/five-more-countries-have-abandoned-cbdc/>
5. До 2022 року в Україні можуть ввести цифрову валюту. Що це таке і в чому небезпека? 2021. URL: <https://zaborona.com/do-2022-roku-v-ukrayini-mozhut-vesty-cyfrovu-valyutu-shho-cze-take-i-v-chomu-nebezpeka/>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Цифровізація надає нову платформу для поєднання традиційних і нових методів маркетингу, щоб допомогти організаціям розширити свої ринки збуту, підвищити лояльність клієнтів і посилити конкурентні позиції. Актуальність теми дослідження щодо цифровізації маркетингу в роздрібній торгівлі зумовлена необхідністю забезпечення довгострокового стабільного розвитку торговельних підприємства в умовах цифрової економіки.

За результатами досліджень Deloitte: компанії, що мають високий ступінь цифрової зрілості майже в 3 рази частіше, ніж менш зрілі компанії, повідомляють про високу динаміку чистого прибутку і доходів, які значно перевищують середні показники у відповідній галузі [1, с.164].

Зрілість відображає ступінь розвитку процесів цифровізації маркетингу, а також рівень навичок і інфраструктури, необхідних для успішного функціонування підприємств роздрібної торгівлі. Є науково-методичний підхід до визначення рівня цифрової зрілості підприємства роздрібної торгівлі який зазначено на (рис.).



Науковий підхід до визначення рівня цифрової зрілості підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1]

Дослідження передового досвіду цифровізації у вітчизняній роздрібній торгівлі свідчить про те, що провідні компанії активно впроваджують цифрові технології як у процес формування клієнтського досвіду, так і в трансформацію маркетингових операційних процесів. Лідерами цифрових змін на українському ринку роздрібною торгівлі є компанії, що працюють у сегменті побутової техніки та електроніки. Так, «Фокстрот» є одним із провідних цифрових брендів України. Компанія провела ребрендинг, модернізувала основні бізнес-процеси та покращила комунікацію з клієнтами, приділяючи особливу увагу розвитку онлайн-продажів.

Після визначення готовності до цифрової зрілості, роздрібним підприємствам необхідно забезпечити безперервну взаємодію з клієнтами через усі наявні канали комунікації та цифрові інструменти, відбудеться певна цифровізація операційних процесів. Це передбачає впровадження омніканального маркетингу, який дозволяє збирати, запам'ятовувати, аналізувати та використовувати дані про поведінку споживачів на всіх етапах взаємодії та через усі точки контакту.

Основні елементи омніканального маркетингу наведено у табл. 1.

До вітчизняних суб'єктів бізнесу, що використовують омніканальну стратегію збуту можна віднести — маркетплейси (Rozetka, Prom).

Таблиця 1

Основні елементи омніканального маркетингу

№ пор.	Складові елементи	Характеристика складових елементів
1	Клієнт	Залучення бренду через точки взаємодії (цифрові та фізичні, соціальні мережі, мобільні програми тощо).
2	Канали комунікації	Веб-сайт, соціальні мережі, маркетингова кампанія електронною поштою, мобільний додаток, фізичні місця розташування магазинів, чат-боти.
3	Збір даних	Типи даних – демографічні, поведінкові, транзакційні. Методи збору – аналітика сайту, опитування, CRM системи, соціальні мережі.
4	Зберігання даних	Агрегація з усіх каналів до централізованих баз даних.
5	Аналіз даних	Інструменти (наприклад, Google Analytics, системи BI тощо), сегментація аудиторії.
6	Персоналізація	Розробка кампаній, які найбільше привабливі для клієнта, коригування контенту, щоб зробити його максимально привабливим для споживачів.
7	Взаємодія з клієнтами	Інтеграція кожного каналу зв'язку, щоб у користувача було чітке уявлення та доступ до будь-якої інформації, реагування на запити та обробки зворотного зв'язку.
8	Оцінка результатів	Успішне використання показників (зокрема, коефіцієнт конверсії, показник рентабельності інвестицій, коефіцієнт задоволеності клієнтів), зміна стратегій відповідно до виявленої інформації.

* Джерело: складено автором на основі

Rozetka — це поєднує можливості онлайн-замовлення з доставкою в різні точки, а також можливістю самовивозу з пунктів видачі, платформа активно використовує соціальні мережі, email-маркетинг і рекламу для залучення клієнтів з різних джерел, використовує аналітичні інструменти для збору та аналізу даних про покупки і вподобання споживачів, що дозволяє їм адаптувати пропозиції.

Prom — забезпечує зручний процес замовлення товарів через сайт і мобільний додаток, а також можливість безпосереднього контакту з продавцями, дозволяє підприємцям створювати свої магазини на платформі, що сприяє розвитку омніканальності в їхньому бізнесі, використовує чат-боти та системи підтримки для швидкого реагування на запити користувачів.

Умови через omnichannel передбачають поєднання фізичного та цифрового світів, що вимагає нових способів маркетингу. На цьому тлі нещодавно науковці розробили та представили концепцію фіджитального маркетингу, яка об'єднує ціннісну пропозицію з інструментами традиційного та цифрового маркетингу шляхом об'єднання простору. Складові елементи фіджитал-маркетингу наведено у табл. 2.

Фіджитал-маркетинг в Україні поступово набирає популярності. Так, зокрема компанії Fozzy Group (Сільпо) використовує фіджитал-маркетинг через свій мобільний додаток. Клієнти можуть отримувати персоналізовані пропозиції на основі їх покупок, а також користуватися функцією скану-

Таблиця 2

Основні складові фіджитал-маркетингу

№ пор.	Складові елементи	Характеристика складових елементів
1	Інтеграція каналів	Намагається об'єднати різні канали збуту. Наприклад, клієнт може спочатку подивитися на продукт в Інтернеті, а потім піти у звичайний магазин, щоб купити його чи навпаки.
2	Покращений клієнтський досвід	Клієнти можуть використовувати мобільні додатки, щоб отримати інформацію про товари та знайти магазини.
3	Використання технологій	Це стосується доповненої та віртуальної реальності, мобільних додатків та інших цифрових засобів, які можуть покращити взаємодію споживачів із продуктом або послугою.
4	Персоналізація	Збір інформації про поведінку споживачів допомагає компаніям створювати персоналізовані пропозиції та рекламні кампанії. Це може базуватися або на попередніх покупках, або на тому, як споживач раніше взаємодіяв із брендом.
5	Ціннісна пропозиція	Зосереджується на створенні цінності для споживачів шляхом поєднання пропозицій продуктів і послуг в обох середовищах для надання найбільш ефективних і зручних послуг.

* Джерело: складено автором на основі [3]

вання QR-кодів для отримання інформації про продукти. Сільпо проводить акції, які поєднують онлайн та офлайн елементи, наприклад, конкурси та лотереї.

Таким чином, цифровізація маркетингової діяльності важлива для стратегічного успіху підприємств роздрібної торгівлі. Це дозволяє компаніям покращити взаємодію з клієнтами та мати можливість пристосуватися до ринкової динаміки, а також бути конкурентоспроможними в умовах швидкого розвитку інформаційних технологій. Впровадження омніканальності разом із стратегіями цифрового маркетингу дозволить фірмі стати ближче до клієнтів, забезпечивши їх лояльність.

Література

1. *Проскурніна Н. В.* Маркетингова діяльність підприємств роздрібної торгівлі: теорія, методологія та практика цифрової трансформації : монографія. Х.: Видавець Іванченко І. С. 2020. 357 с.
2. *Проскурніна Н. В.* Концептуальний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: колективна монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2020. С. 39–53.
3. *Білоусько Т.* Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>

HLUSHKO Alina

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking, and Taxation
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

THE PHENOMENON OF INFORMATION ASYMMETRY IN THE CONTEXT OF DEEPENING DIGITALIZATION PROCESSES

The processes of digitalization have not only transformed the structure of the economy but also created new productive forces in which information plays a key role. The information society is characterized by a high dependence on information resources and the ability to process and utilize them quickly and effectively. The emergence of new sectors such as IT, financial technologies, and biotechnology, along with the increasing importance of intellectual property, is a direct result of these transformations [1].

In this context, information has evolved into a vital asset for businesses, influencing decision-making processes at all levels of management. Companies that effectively harness information technologies can optimize their operations, enhance

customer experiences, and create innovative products that meet emerging market demands. Furthermore, information-driven decision-making promotes agility and adaptability, enabling businesses to respond swiftly to changing market conditions and consumer preferences.

With the development of digital technologies, information has become not only a strategic resource but also a fundamental production factor that alters established notions of economic structure and productive forces. Information acts as a productive force that determines the efficiency of production processes and the competitiveness of enterprises. The collection, analysis, and processing of data are critical for making business decisions, developing innovative products, and optimizing production processes, thus elevating the significance of information in the economy compared to traditional production factors.

Moreover, the ability to analyze vast amounts of data has given rise to new methodologies and tools, such as big data analytics and artificial intelligence, which further enhance productivity and innovation. Organizations that leverage these technologies can gain deeper insights into consumer behavior, market trends, and operational efficiencies, thus maintaining a competitive edge in their respective industries.

Considering information as a dominant factor in production activities, attention should be paid to contemporary trends in the digital economy. Information can be characterized as a set of data reflecting the economic processes of production, distribution, exchange, and consumption of material and immaterial goods, which are beneficial for economic entities. In the digital age, information becomes both an object and a means of labor, permeating all elements of production processes [2, p. 23]. The effective integration of information and technology innovations into production activities is a crucial factor for economic stability.

The uniqueness of information as a production resource lies in its ability to combine characteristics that may seem contradictory at first glance: scarcity and abundance, finiteness and inexhaustibility [3]. In some cases, information can be a rare resource available only to a limited circle of entities due to the exclusivity of scientific discoveries, patents, or strategic data. For example, cutting-edge research results or proprietary algorithms can provide organizations with a significant competitive advantage, but access to such information may be restricted.

At the same time, thanks to modern information technologies, information can be disseminated almost instantaneously, allowing various entities to use it simultaneously. This rapid dissemination contributes to the democratization of knowledge and enables a broader range of stakeholders to participate in economic activities. Despite the temporal limitations of information, its economic value may not diminish since it is inexhaustible and can be accumulated for future use.

Given these features, information can be viewed as a unique production factor, distinct from traditional factors such as land, labor, and capital. Its multifaceted nature confirms its significance for the economy of the digital age and necessitates new approaches to management and utilization. The importance of information as a production factor also calls for a reevaluation of existing economic theories, which traditionally prioritize physical and financial resources over information.

The growing role of information in the economy has led to the development of new theoretical directions, such as the issue of information inequality or “information asymmetry”, which significantly impacts economic systems. This issue has become particularly relevant during the state of war in Ukraine, where the physical destruction of information infrastructure has severely complicated access to data and the exchange of information among economic entities. Cyberattacks and misinformation have further distorted the perception of economic reality, while rapid and unpredictable changes in the national economy have complicated the analysis of market situations, demand, and production chains [4].

These factors have significantly intensified information asymmetry, posing a serious challenge for businesses to adapt to wartime conditions. The disruption of communication channels, coupled with the destruction of physical assets, has made it increasingly difficult for companies to obtain reliable data, leading to a growing sense of uncertainty. Uncertainty and distrust in available data have led to pessimistic business expectations, further complicating the functioning of the Ukrainian economy during the war and creating obstacles for post-war recovery. For instance, the lack of accurate market information hampers businesses’ ability to plan for the future, invest in new projects, or make informed decisions.

To minimize risks and enhance the predictability of the business environment, it is essential to ensure a transparent information environment that promotes the stability and recovery of Ukraine’s economy after the war. Establishing a robust information infrastructure, coupled with policies that foster data sharing and transparency, will be critical in rebuilding trust among economic entities [5]. Furthermore, investing in education and training programs focused on data literacy and digital skills will equip individuals and organizations with the necessary tools to navigate the complexities of the modern economy.

In conclusion, as we continue to navigate the challenges of the digital age, it is imperative to recognize the transformative role of information in shaping economic landscapes. By fostering an environment that values and effectively utilizes information, we can pave the way for a more resilient and adaptive economy, capable of thriving in the face of uncertainty and change.

References

1. Onyshchenko S., Yanko A., Hlushko A., Maslii O., Skryl V. (2023). The Mechanism of Information Security of the National Economy in Cyberspace. In: Onyshchenko, V., Mammadova, G., Sivitska, S., Gasimov, A. (eds) Proceedings of the 4th International Conference on Building Innovations. ICBI 2022. Lecture Notes in Civil Engineering, Vol. 299, 791–803. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17385-1_67
2. Bilko S. S. Formation of information security of the national economy: PhD thesis : 051 Economics. Poltava, 2023. 212 p.
3. Terekhov V. I., Odiagailo B. M. (2018). The role of the information factor in the formation of advantages in European competitive markets. *Scientific notes of the University “KROK”*. Series: Economics, issue 4, pp. 36–44.
4. Onyshchenko S., Yanko A., Hlushko A., Maslii O. (2023). Economic cybersecurity of business in Ukraine: strategic directions and implementation mechanism. *Economic*

and cybersecurity. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 30–58. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-98-5.ch2>

5. Hlushko A. D., Bilko S. S., Andriiets T. R. (2024). The Functioning of Business in Conditions of Information Asymmetry. *Scientific View: Economics and Management*, 3(87), 12–16. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-2>

ГОЛОВАЧ Наталія Василівна

канд. пед. наук., доц., професор кафедри управління персоналом та економіка праці

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

ДМИТРАШКІВСЬКИЙ В. О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальності 051 “Економіка”, Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах стрімкої цифрової трансформації сучасного бізнесу виникає необхідність впровадження інноваційних технологій управління бізнес-процесами. Цифровізація відкриває нові можливості для автоматизації, підвищення ефективності управління, скорочення витрат та прийняття більш обґрунтованих рішень на основі даних. Водночас зростає важливість швидкої адаптації організацій до змінних ринкових умов, що гнучких та сучасних підходів до управління процесами. Успішне застосування інноваційних технологій управління бізнес-процесами дозволяє організаціям забезпечити стабільний розвиток в умовах посиленої конкуренції та глобалізації.

Проблемам впливу цифровізації на розвиток економіки та суспільства приділено значну увагу в працях багатьох економістів, таких як Безус Р. М., Іванченко Н. О., Купревич Т. С. Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. та ін. Розробку стратегій розвитку, ефективних інструментів трансформації бізнесу та нових бізнес-моделей розглядали Бортнік А. М., Гринько П. Л., Марчук О. О., Шевченко Л. С., а також Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F та ін.

Аналізуючи поточний стан української економіки, можна відзначити, що ефективність роботи підприємств залежить від їх здатності швидко та гнучко адаптуватися до значних глобальних змін у зовнішньому середовищі, яке вирізняється високою динамікою та непередбачуваністю [2, с. 49]. Під час

таких періодів глобальних змін традиційні моделі управління втрачають свою ефективність, а сама система управління часто перебуває у стані кризи.

На сучасному етапі розвитку економіки України є необхідність у пошуку інноваційних технологій та інструментів управління бізнес-процесами, які базуються на принципах адаптивності до змінних умов, постійного вдосконалення через впровадження сучасних технологій. Швидка реакція системи управління на такі зміни стає ключовим чинником для зростання конкурентних переваг та ефективності роботи компаній. Розробка та впровадження інноваційної системи управління, яка здатна своєчасно адаптуватися до зовнішніх викликів, сприяє підвищенню якості управлінських процесів і забезпечує сталий розвиток підприємства [1; 3].

Враховуючи те, що бізнес-процеси є сукупністю логічно пов'язаних дій або завдань, результатом яких стає досягнення певних очікувань, то практично всі внутрішні процеси компанії можуть бути віднесені до них. Основна мета управління цими процесами полягає у їх узгодженні з цілями організації. Кожен процес повинен бути налаштований таким чином, щоб його результати відповідали стратегічним бізнес-цілям. Зростаюча конкуренція та зміни у споживчих уподобаннях змушують керівництво компаній шукати та впроваджувати нові підходи до управління бізнес-процесами.

Інноваційний процес полягає в трансформації сучасного знання та наукових ідей у фізичну реальність (інновації), що веде до змін у суспільстві. Основу цього процесу складають створення, впровадження та поширення інновацій, які мають технічні та технологічні характеристики, що можуть бути практично реалізовані в комерційній діяльності для задоволення нових соціальних потреб. Світ інновацій, насправді, виходить за межі лише технологій і техніки [1, с. 55].

Інноваційні технології управління бізнес-процесами, представлені в таблиці, демонструють ключові напрямки цифрової трансформації, які допомагають організаціям підвищувати ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність. Використання таких технологій, як автоматизація, Big Data, штучний інтелект, та хмарні платформи, дозволяє оптимізувати процеси, скоротити витрати і забезпечити швидку реакцію на зміни ринку.

Станом на 2024 рік, одним із ключових драйверів розвитку цифрових технологій визнано штучний інтелект та Big Data. Близько 63 % компаній, які застосували їх у своїй діяльності у 2023 році, повідомили, що їх доходи збільшилися. Важливу роль відіграє також зниження вартості інших технологічних рішень, наприклад, вартість сенсорів систем IoT скоротилася до 0,44 доларів, що стимулює їхнє широке застосування.

Основною метою трансформації державного управління в умовах цифровізації є створення цифрового уряду. У цій сфері впроваджуються принципи гнучкого управління (agile), яке орієнтоване на постійне використання зворотного зв'язку протягом реалізації заходів та програм. Велика Британія ще у 2014 році прийняла стратегію цифровізації, що дала змогу щорічно економити до 1,8 млрд фунтів. Естонія продовжує бути прикладом цифрової

Інноваційні технології управління бізнес-процесами в умовах цифровізації

№ п/п	Методи	Зміст	Переваги	Приклади
1	Автоматизація бізнес-процесів	Автоматизація рутинних і стандартних операційних процесів за допомогою ERP та CRM систем.	Зменшення людського фактору, економія ресурсів, підвищення швидкості реакції на зміни ринку.	ERP (SAP, Oracle), CRM (Salesforce, Zoho CRM)
2	Big Data та аналітика	Збір, обробка і аналіз великих обсягів даних для обґрунтованих рішень та прогнозування.	Поліпшення управлінських рішень, прогнозування трендів, оптимізація бізнес-процесів.	Google Analytics, Microsoft Power BI, Hadoop
3	Цифрові платформи та інтеграція систем	Інтеграція бізнес-процесів на цифрових платформах для прозорості та синхронізації даних.	Оптимізація взаємодії підрозділів, підвищення ефективності операцій.	Microsoft Teams, Slack, Trello
4	Гнучкі методології управління (Agile, Scrum)	Гнучкі методи управління проектами, що передбачають часті ітерації та вдосконалення.	Швидка адаптація до змін ринку, прискорення реалізації проектів.	Agile, Scrum, Kanban
5	Штучний інтелект та машинне навчання	Використання штучного інтелекту для аналізу даних та автоматизації складних процесів.	Оптимізація логістики, прогнозування поведінки клієнтів, підвищення ефективності.	IBM Watson, Google AI, TensorFlow
6.	Інтернет речей	Інтеграція фізичних об'єктів у цифрову екосистему компанії для збору та управління даними в реальному часі.	Підвищення ефективності обладнання, мінімізація простой.	Cisco IoT, AWS IoT, Siemens MindSphere
7.	Хмарні технології	Забезпечення гнучкості та масштабованості бізнес-процесів завдяки хмарним платформам.	Гнучкість, мобільність працівників, зниження витрат на інфраструктуру.	Amazon Web Services (AWS), Google Cloud, Microsoft Azure

держави, де 99 % державних послуг надаються онлайн, а економія становить близько 2 % ВВП [3, с. 188].

Цифрові технології у промисловості, такі як “цифрові двійники”, активно застосовуються для оптимізації процесів. Технології дозволяють скоротити кількість відмов обладнання на 30 % і стають основою “розумного підприємства”. Технології Інтернету речей (IoT) продовжують змінювати виробничі процеси, і, за оцінками, до 2025 року економічний ефект від їх впровадження може становити від 1,2 до 3,7 трлн доларів на глобальному рівні.

Отже, інноваційні технології управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації економіки є вирішальним фактором для збереження

конкурентоспроможності та стійкості компаній. Використання цифрових інструментів, таких як автоматизація, штучний інтелект, Big Data та гнучкі методології управління, дозволяє не лише підвищити ефективність бізнесу, але й забезпечити гнучкість, необхідну для швидкої адаптації до умов змін на ринку. Ті організації, які вчасно впроваджують інноваційні рішення, отримують значні переваги в умовах цифрової трансформації економіки.

Література

1. *Гринько П. Л.* Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 53–58. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-53-58>
2. *Грінка Т. І., Немченко Т. А.* Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2023. Вип. 9(42). С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
3. *Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В.* Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 185–190. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>

ГОЛОВКО Лілія Василівна

*канд. екон. наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України*

СПРЕНКО Юлія Василівна

*економіст,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України*

АКТИВНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПІДТРИМЦІ РЕЛОКОВАНОГО БІЗНЕСУ

Спільний супротив агресору активізував низовий громадський рух, змінивши вектор ініціатив, їх масштабність та масовість, формат взаємодії мешканців у громадах й використання ними наявних локальних ресурсів для надання допомоги, в першу чергу ЗСУ та ВПО. Трансформаційні процеси місцевого самоврядування із застосуванням принципів людиноцентризму сприяють перевазі ефективної самоорганізації населення над централізованим управлінням.

Активність низового руху сприяла прискореному відновленню промислових виробництв через підтримку релокованого бізнесу. Упродовж повномасштабного вторгнення, за даними Міністерства реінтеграції, у рамках програми релокації, 800 підприємств перемістилися до більш безпечних регіонів, з них 623 компанії відновили свою діяльність [1; 2].

Значну роль у швидкому відновленні діяльності підприємств відіграє місцева влада та громада, надаючи послуги розміщення, забезпечуючи житлом працівників та їх сім'ї, за рахунок резервного чи пустуючого житлового фонду, формуючи кадровий потенціал завдяки надання можливостей для працевлаштування мешканцям громади, сприяючи процесу соціальної інтеграції ВПО, разом з тим, зі сторони локальної влади надається також підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту для релокованих підприємств. Найбільше релоковано підприємств до таких регіонів, як: Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Хмельницька та Тернопільська області (рис. 1). У зв'язку з деокупацією території, 650 підприємств не брали участь у процесі релокації, а 44 підприємства повернулись у такі регіони, як: Харківську, Чернівецьку та Сумську область.

Завдяки потужній підтримки та самоорганізації територіальних громад, процес релокації підприємств на новому місці є більш ефективним. Зокрема, прогресивні рішення зі сторони Львівської міськради щодо збільшення відшкодування ваучера на релокацію бізнесу зі 100 тис. до 300 тис. грн., дозволяє отримати відшкодування на оренду приміщення, комунальні й логістичні послуги, монтаж та ремонт обладнання [2].

Станом на вересень 2023 р. із покращенням безпекової ситуації, відновили діяльність 667 підприємств, з 840 релокованих. Найменше відновили свою діяльність підприємства у таких регіонах: Одеській — лише 3 бізнеси; Житомирській — 6 компаній; Рівненській — 16 підприємств (див. рис. 2).

Інтенсивність процесу відновлення країни, у певній мірі залежить від рівня самоорганізації населення та спроможності кожної громади. Адже масштабність збитків і можливості їх ліквідації відрізняються у регіональному

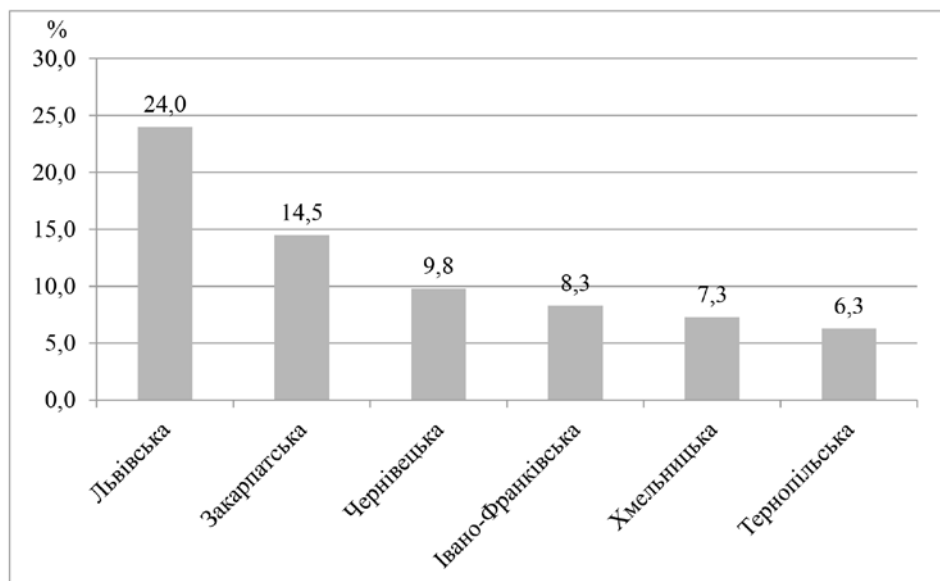


Рис. 1. Релокація підприємств у регіонах України, березень 2023 р.
Джерело: складено за даними [1].

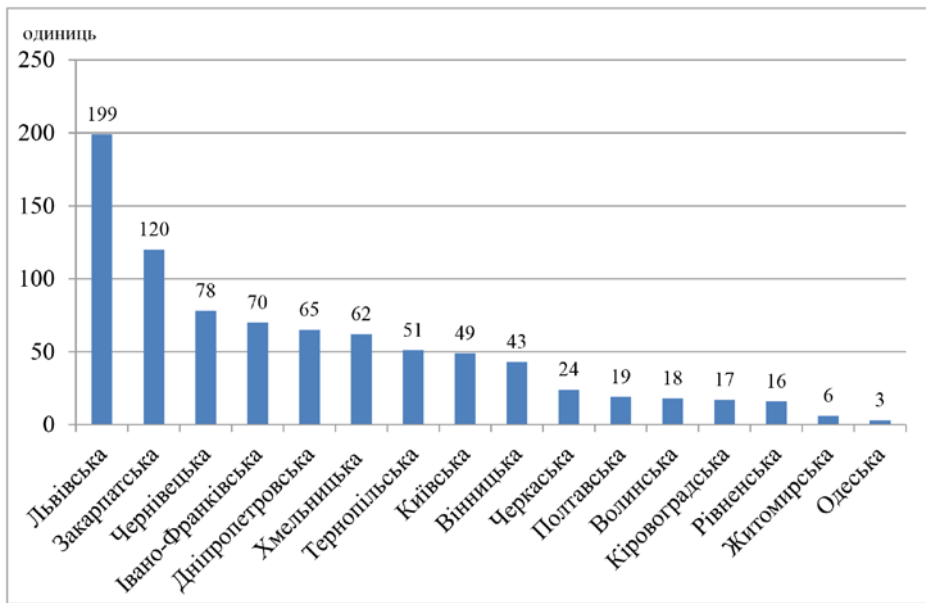


Рис. 2. Релоковані підприємства у регіонах України, вересень 2023 р.
Джерело: складено за даними [3].

розрізі, від загрози ракетних обстрілів по всій території України, а у прифронтових громадах, залежно від активності ведення бойових дій.

Станом на червень 2023 р. сума збитків, завданих інфраструктурі України оцінювалася у понад 150 млрд дол. З них, 55,9 млрд дол. припадає на житловий фонд, 36,6 млрд дол — об'єкти транспортної інфраструктури (дороги, мости, вокзали, тощо). Відбудова яких потребує першочергових комплексних заходів. Особливо, враховуючи те, що загальна кількість населення деокупованих громад значно зросла, у деяких на 10 % за рахунок ВПО та маломобільних категорій населення. Соціальна інтеграція яких залежить від сталої мобільності громади, процесу самоорганізації населення, використання інклюзивних підходів, нових принципів відбудови та розвитку громад, як необхідність визначена турбулентним часом.

Отже, упродовж 2022–2023 рр. повномасштабне вторгнення російських військ зумовило зрушення в процесах самоорганізації населення громад. Активність низових громадських ініціатив зростала завдяки різноманітним форматам їх здійснення. Значущою стала підтримка релокованого бізнесу громадами, що сприяло покращенню його ефективності. Активізація процесу самоорганізації населення громад сприяє вагомій підтримці підрозділам ЗСУ, соціалізації ВПО, мобільності щодо покращення спільних умов проживання, відновлення території громад.

Література

1. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>

2. Кожен четвертий релокований бізнес — на Львівщині. URL: https://tvoemisto.tv/news/kozhen_chetvertyy_relokovanyu_biznes_u_lvovi_144677.html
3. Opendatabot. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war>

ГОРБАТКО Олексій Володимирович

магістрант,

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри організації туристичної діяльності

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Пріоритетного значення проблемам якості готельного обслуговування надають іноземні фахівці, які вважають їх основною складовою комерційного успіху підприємства на ринку послуг. Японські фахівці [1, с. 178–179] вважають, що якість готельного обслуговування визначається такими категоріями, як внутрішня якість, що виявляється в якості технології надання послуг, технічного обслуговування обладнання, роботи окремих підрозділів; матеріальна якість, що втілюється в дизайні приміщень, меблів тощо; нематеріальна якість, представлена у вигляді загального рівня комфорту, вірогідності реклами, музичного оформлення, тобто атмосфери обслуговування та естетичного задоволення; психологічна якість, що характеризується виявом гостинності, ввічливості, доброзичливості персоналу; тривалість обслуговування, тобто час очікування, оперативність і швидкість обслуговування.

За системним підходом американських фахівців [1–3] повна якість послуг у сфері готельного обслуговування розглядається як сукупність властивостей і характеристик, що викликають задоволення клієнтів, технічної, функціональної та етичної (соціальної) якості. Технічна якість готельних послуг визначається рішеннями у матеріальному забезпеченні гостинності, використовуваними “ноу-хау” в обслуговуванні клієнтів, машинною озброєністю праці, наявністю інформаційних технологій в управлінні готельним господарством.

Функціональна якість оцінюється як здатність персоналу якісно виконувати свої обов’язки відповідно до стандартів обслуговування і втілює корис-

ні властивості готельних послуг і характерні особливості процесу їх надання. Етична (соціальна) якість визначається конкретними показниками, враховуючи досвід функціонування підприємства, результати соціологічних і маркетингових досліджень, громадську думку, що стає підставою привабливості підприємства і його послуг серед споживачів.

Методи управління якістю в готельному господарстві:

1. Визначення якості послуг

Аспекти якості:

Сервіс: професійність та ввічливість персоналу, їх здатність вирішувати проблеми клієнтів.

Фізичне середовище: чистота, естетика, зручність номерів і загальних приміщень.

Додаткові послуги: ресторан, спортзал, SPA тощо, їхня якість та доступність.

2. Методи контролю якості

Оцінка задоволеності клієнтів:

Кількісні методи: анкети з закритими запитаннями для статистичного аналізу.

Якісні методи: відкриті запитання для збору детального зворотного зв'язку.

Системи управління якістю (СУЯ):

ISO 9001: встановлює вимоги до системи управління якістю, включаючи документи, процеси, моніторинг.

Тотальне управління якістю (TQM): філософія, яка передбачає участь всіх працівників у покращенні якості.

Таємний покупець:

Проводять оцінку різних аспектів обслуговування, таких як привітність, швидкість обслуговування, стан номерів.

Аудити:

Внутрішні та зовнішні аудити, які оцінюють відповідність встановленим стандартам.

Впровадження технологій:

Використання CRM-систем для аналізу даних про клієнтів та їхню поведінку.

3. Інструменти моніторингу

Оцінка відгуків:

Систематизація відгуків для виявлення тенденцій, аналіз позитивних і негативних коментарів.

Соціальні мережі:

Активне управління репутацією: відповідь на запитання та відгуки в реальному часі.

4. Проблеми та виклики

Визначення реальних потреб: труднощі в ідентифікації потреб різних сегментів клієнтів.

Зміни в споживчих вподобаннях: потреба в гнучкості та адаптивності обслуговування.

Конкуренція: необхідність постійного вдосконалення, щоб не втратити клієнтів.

5. Кращі практики

Вдосконалення тренінгів для персоналу: регулярні тренінги для підвищення кваліфікації.

Взаємодія з клієнтами: активне залучення клієнтів до процесів покращення якості, запровадження програм лояльності.

Використання сучасних технологій: інтерактивні системи зворотного зв'язку, мобільні додатки для замовлення послуг.

6. Висновки та рекомендації

Необхідність системного підходу до управління якістю.

Рекомендації щодо впровадження нових методів контролю, таких як автоматизація процесів, адаптація до потреб клієнтів, використання аналітики даних.

Додаткові ресурси

Книги: "Управління якістю в готельному бізнесі" (автори можуть варіюватись) та інші наукові видання.

Статті: журнали з управління якістю та готельного бізнесу.

Практичні кейси: аналіз успішних готелів, які впровадили ефективні методи контролю якості.

У сучасному готельному бізнесі управління якістю послуг є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Якість обслуговування впливає на рівень задоволеності клієнтів, їхню лояльність та, в результаті, на фінансові показники готелю. У процесі дослідження були проаналізовані основні методи контролю якості, серед яких оцінка задоволеності клієнтів, системи управління якістю (СУЯ), метод таємного покупця, а також регулярні аудити.

Література

1. Агафонова Л. Т., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес. К., 2002.
2. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент. К., 2003.
3. Шаповал М. І. Основи стандартизації управління якістю і сертифікації. К., 2000.

ГОРБАЧ Аліна Сергіївна

*магістрантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

БОРТНИЦЬКА Анна Олегівна

*магістрантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
kaferdapa@ukr.net*

РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Реформування системи охорони здоров'я в Україні є одним із найактуальніших і найскладніших завдань сучасного суспільства. Враховуючи швидкі зміни, що відбуваються у світі, українська система охорони здоров'я стикається з низкою викликів, які потребують негайного вирішення. Одним із ключових аспектів реформування є підвищення якості медичних послуг, забезпечення доступності медичної допомоги для всіх верств населення та впровадження сучасних технологій для оптимізації управління ресурсами.

З часу здобуття незалежності Україна пройшла тривалий шлях у напрямку реформування своєї медичної системи. Проте, особливої актуальності ці питання набули в останні роки, коли країна зіткнулася з новими викликами, зокрема повномасштабним вторгненням РФ, пандемією COVID-19 та економічною нестабільністю. У відповідь на ці виклики уряд України розробив і почав впроваджувати комплекс реформ, спрямованих на модернізацію медичної галузі та підвищення її ефективності.

Однією з головних цілей реформування є інтеграція України до європейського медичного простору, що передбачає приведення національної системи охорони здоров'я у відповідність до європейських стандартів. Це включає розвиток електронного здоров'я (eHealth), створення прозорих і конкурентних ринків медичних послуг, впровадження новітніх технологій та підвищення рівня медичного обслуговування.

Водночас, процес реформування супроводжується численними труднощами. Серед них — недофінансування галузі, нестача кваліфікованих кадрів, проблеми з логістикою та інфраструктурою, а також опір змінам з боку певних груп інтересів. Незважаючи на це, український уряд, разом з міжнародними партнерами, продовжує працювати над впровадженням реформ, сподіваючись на позитивні зміни в найближчому майбутньому.

Варто виділити основні досягнення і виклики реформування та розвитку системи охорони здоров'я в Україні

1. Завдання реформи та основні досягнення за 2014–2023 рр.

Україна поставила перед собою амбітну мету — кардинальне реформування системи охорони здоров'я, спрямоване на створення системи, орієнтованої на пацієнта, здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян України на рівні розвинених європейських держав.

Згідно з реалізацією Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні за 2014–2023 роки були змінені механізми фінансування медичних закладів, що надають первинну медичну допомогу, за принципом “гроші йдуть за пацієнтом”, і створена Національна служба здоров'я України — єдиний національний замовник медичних послуг. Також розпочався та налагодився процес автономізації медичних закладів. Громадяни отримали можливість вільно обирати лікаря в медичних закладах усіх форм власності, а заробітна плата лікарів первинної медичної допомоги зросла майже в чотири рази [1].

Кардинальні зміни організаційно-економічних принципів управління відповідно до ринкових умов та європейських стандартів включали:

- завершення впровадження нових фінансових механізмів за принципом “гроші йдуть за пацієнтом” на первинному рівні та впровадження їх на рівні спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги;
- інституційне закріплення “маршрутизації пацієнта”, що передбачало безоплатні послуги лише за направленням сімейного лікаря;
- затвердження гарантованого пакету медичних послуг;
- запровадження повного електронного документообігу в системі охорони здоров'я;
- завершення реформи закупівель лікарських засобів та медичних виробів;
- розбудову системи громадського здоров'я;
- реалізацію стратегії державної політики з питань здорового та активного довголіття населення;
- впровадження європейських підходів до епідеміологічного нагляду;
- розвиток сільської медицини;
- інституційне впровадження реформи екстреної медичної допомоги;
- реформу патентної системи та забезпечення умов для вільної конкуренції на ринку лікарських засобів;
- реформу системи медичної освіти;
- розвиток лікарського самоврядування.

2. Основні виклики, які виникли під час реалізації реформи.

З моменту запуску реформи системи охорони здоров'я деякі політичні сили намагалися дискредитувати програму реформування та заблокувати низку принципів нововведень:

- робота Міністерства охорони здоров'я була тимчасово заблокована, що поставило під загрозу всю трансформацію охорони здоров'я;
- критичні заяви деяких представників медичної галузі та політичних сил сприяли формуванню недовіри та несприйняття реформи населенням та медичною спільнотою;

- основні загрози: зміна політичного вектора розвитку держави, незавершення структурної перебудови галузі, недостатнє фінансування програм реформування [2].

3. Ілюстрація розуміння реформи та очікування громадян від її проведення.

Соціологічні дослідження домогосподарств останніх років свідчать, що тривала депресія медичної галузі сформувала стійкий стереотип зневіри у можливості реформування системи охорони здоров'я в Україні: кількість тих, хто не вірить в успіх реформ, зменшилася у порівнянні з минулими роками.

Найбільше розуміння реформи спостерігається у напрямках, де програми реформування підтверджені практичним втіленням, зокрема у первинній медичній допомозі.

4. Зв'язок із міжнародними програмами співпраці.

Реформування охорони здоров'я відбувається відповідно до міжнародних зобов'язань України та за підтримки авторитетних міжнародних організацій:

зміцнення системи охорони здоров'я України є частиною зобов'язань у рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

з 2015 року Міністерство охорони здоров'я почало закуповувати лікарські засоби та вироби медичного призначення через міжнародні організації, що дозволило уникнути корупції та забезпечити українців якісними та життєво необхідними ліками [3].

5. Основні завдання реформи на 2024–2025 рр. та очікувані результати.

Одним із основних завдань на 2024 рік є прийняття нової редакції закону про Основи законодавства України про охорону здоров'я, який можна вважати Конституцією медицини. Цей фундаментальний документ у сфері охорони здоров'я не переглядався комплексно з 1992 року.

Серед інших законодавчих ініціатив: удосконалення законодавства у сфері психічного здоров'я, регулювання обігу дієтичних добавок та біоцидних продуктів.

Очікуваними результатами реформи системи охорони здоров'я в Україні є покращення якості та доступності медичних послуг, забезпечення фінансового захисту пацієнтів, оптимізація використання ресурсів, розвиток електронного урядування, покращення громадського здоров'я, безперервний професійний розвиток медичних працівників та підвищення довіри населення до системи охорони здоров'я. Це сприятиме створенню сучасної, ефективної та справедливої системи охорони здоров'я, орієнтованої на потреби та права пацієнтів.

Література

1. Ключові завдання реформи системи охорони здоров'я на 2019–2023 рр. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/badikov/5d1bb1625ab6f/>.
2. Реформування охорони здоров'я з точки зору первинної меддопомоги: що важливо знати органам місцевого самоврядування. URL: <https://u-lead.org.ua/news/350?fbclid=IwAR3P24HKgql32DnO8nyO9jWjiPqXWn7G9PX8lQuVUIc1FctStiqR7R0f-E>

3. 2023: чого вдалося досягти у реформування системи харчування у закладах освіти. URL: <https://moz.gov.ua/uk/2023-chogo-vdalosja-dosjagti-u-reformuvannja-sistemi-harchuvannja-u-zakladah-osviti>

ГОРОБЕЙ Уляна Володимирівна

студентка спеціальності “Маркетинг”

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ШУЛЯР Наталія Миколаївна

науковий керівник: канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

ВИКОРИСТАННЯ ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ У СИСТЕМІ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ

Головною метою розроблення комунікативної стратегії на підприємстві та PR-підприємства є формування відповідних комунікативних зв'язків із зовнішнім та внутрішнім середовищем організації, створення, формування та підтримання іміджу, ділової репутації підприємства, максимізації рівня прибуткової фірми і підтримання відповідного рівня конкурентоспроможності та просування бренду підприємства на ринку. У сучасних умовах господарювання підприємства постали перед проблемою просування своїх товарів та послуг на ринок, оскільки настала ера маркетингових Інтернет-технологій, PR-технологій [1].

Ніколи ще споживач не був настільки вибагливим та вередливим у побудові відносин “підприємство – споживач”, де звичайний Інтернет-користувач перетворюється на привабливого цільового споживача на Інтернет-ринку, за якого ведеться постійна боротьба різних брендів та компаній. Потенційні споживачі-стейхолдери активно перемістилися в Інтернет, чому активно сприяла пандемія COVID-19, а саме в різні соціальні мережі, спільноти, форуми, YouTube-канали та блоги, які стають привабливим сегментом для сучасних підприємств, котрі змогли перейти в онлайн та зуміли застосувати PR-технології та маркетингові Інтернет-елементи для просування себе на ринку [2; 3].

Відбувається потужна конкурентна боротьба за свого цільового споживача та формування свого охоплення відсотку на ринку. Тому формування відповідної комунікативної моделі та стратегії на ринку із застосуванням відповідних елементів діджитал-маркетингу та інструментів PR-технологій стає актуальною проблемою для підприємств у сучасних умовах господарювання.

PR — це наука і мистецтво побудови взаємовідносин з усіма стейкхолдерами внутрішнього і зовнішнього середовища з метою створення впізнаваності бренду, максимізації прибутку, лояльності споживачів. У процесі взаємодії компанії із цільовою аудиторією використовуються різні методи PR-технологій для просування свого бренду на ринок, захоплення і розширення ринку збуту продукції. Одним з основних видів діяльності підприємства є інтегровані маркетингові комунікації, котрі є актуальним та важливим складником комунікативної стратегії бренду фірми на ринку. Одним із важливих складників МК є PR, який складається з традиційних та нетрадиційних технологій просування бренду на ринку [4].

Одним із важливих складників МК є PR, який складається з традиційних та нетрадиційних технологій просування бренду на ринку. Розглянемо деякі думки вчених про поняття PR та його технології, оскільки загального визначення цього поняття не існує. Зв'язки з громадськістю — одна з конкретних функцій управління, яка сприяє встановленню та підтриманню спілкування для виявлення спільних інтересів та досягнення взаєморозуміння й співробітництва між організацією і громадськістю. Застосовуються сучасні бізнес-комунікаційні технології впливу на цільову аудиторію через мережу Інтернет із використанням відомих маркетингових комунікаційних систем Інтернет-технологій, таких як дослідження суспільної думки; — слідує, аналізує та впливає на суспільну думку і суспільні відносини; — застосовує ЗМІ, рекламу, пропаганду, репутацію та імідж, і включає такі складові елементи та завдання: — методи, плейсмент, лідогенерація, SMM (соціомедіа маркетинг, переважно через мережі провокаційний маркетинг, вірусний маркетинг та ін. Підприємства активно починають застосовувати чат-боти, месенджери та інші системи для швидких понять, яке включає методи та інструменти, котрі безпосередньо впливають на діяльність підприємства, а саме на впізнаваність бренду, інформування, підприємства на ринку; — вивчення суспільної думки та управління свідомістю громадськістю, лідерами думок, громадськими організаціями, банками; — підприємства та її аналізом замовлень їхньої продукції, підв'язувати їх до своїх соціальних сторінок у засоби та інструменти для побудови соціально-комунікативної стратегії займається постійним моніторингом висвітленої інформації про діяльність Facebook, Instagram), SEM — пошуковий маркетинг, контентмаркетинг, Facebook, Instagram та сайтів Термін “PR-технології” є багатограним digitalmarketing для побудови комунікативних зв'язків; — займається формуванням та підтриманням позитивного іміджу підприємства; — займається формуванням двохсторонніх соціально-комунікативних зв'язків з усіма споживачів за допомогою інструментів PR; — займається аналізом та створенням, формуванням та просуванням бренду компанії на ринку; стейкхолдерами підприємства: ЗМІ, споживачами, власним персоналом, органами влади, постачальниками, посередниками, вузькою та широкою CRM-системи, SEO-системи пошукової оптимізації, таргетинг, продакт-4. Діяльність компаній у сфері комунікацій можна вважати успішною лише в тому разі, якщо вона значною мірою досягає поставлених цілей і завдань. У разі впливу

на цільову аудиторію основною метою маркетингових комунікацій є зміна її відносин або поведінки, тобто перехід з одного стану в інший. Завдання, поставлені відповідно до вищевказаної мети, можуть стосуватися різних аспектів діяльності й бути дуже різноманітними [5; 6].

Оскільки під впливом розвитку науково-технічного прогресу виникають нові технології, форми та засоби маркетингових комунікацій, проблема їх класифікації є доречною для будь-якого підприємства. Зазвичай у комплексі просування застосовують традиційні та нетрадиційні інструменти просування (інтегровані маркетингові Інтернет-комунікації), із чого складається основна програма комунікативної стратегії підприємств.

Аналіз показав, що до традиційних маркетингових інструментів відносять: PR, рекламу, стимулювання збуту, прямий маркетинг, упаковку, ярмарки, виставки та особистий продаж, брендинг, сарафанне радіо, продукт-плейсмент, паблісіті, прес-релізи, різні види піару. Але сьогодні PR-технології у бізнесі пішли набагато далі й активно комбінуються з різними діджитал-інструментами. До головних інструментів зв'язків із громадськістю належать контакти з пресою, створення репутації товару, корпоративні комунікації, зустрічі представників компанії зі споживачами та консультування. Сьогодні у класифікації інтегрованих маркетингових комунікацій приділяють значення нетрадиційним методам та формам маркетингових комунікацій, одним із них є "сарафанне радіо"; також до нестандартних методів маркетингових комунікацій відносять маркетинг жаху, партизанський маркетинг, флешмоб, скандальні стратегії, провокаційний маркетинг [7]. Окрім зазначених інструментів до PR-технологій відносять пропаганду, рекламу та інструменти діджитал-маркетингу, які безпосередньо налагоджують комунікацію підприємства з громадськістю, інформують, консультують, чинять безпосередній вплив на споживачів, розвивають бренд та відносини зі стейкхолдерами підприємства.

Література

1. Білоус В. С. Зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз) в економічній діяльності. Київ : КНЕУ, 2005. 275 с.
2. Зяйлик М. Ф. Роль та значення функцій зв'язків із громадськістю у системі публічного управління. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування : монографія. 2020.
3. Литвин А. Становлення наукового напрямку розвитку PR в Україні. URL: http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1_2/16-lytvyn.pdf.
4. Вертегел С. Я. PR-технології: сучасна специфіка комунікацій. *Зб. наук. пр. Таврійського держ. агротехнологічного ун-ту* (економічні науки). 2018. № 2(37).
5. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2016. Т. 1. Вип. 1. С. 48–53.
6. Рябов І. Б., Шевкопляс І. М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.93.
7. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій, їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструк-*

ГРИГЕРМАН Євген Вікторович

аспірант кафедри економіки

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ І МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Будівництво є достатньо консервативною галуззю з точки зору прийняття інноваційних розробок і продуктів. Цей факт слугує причиною проблематики маркетингу та інноваційно-інвестиційного розвитку будівельної галузі. Крім того, венчурний бізнес у будівництві передбачає інвестування в проекти з високим рівнем ризиків. Класична схема співпраці з інвестиційними фондами та організаціями полягає у спрямуванні підтримки на етапі трансформування інноваційної ідеї у конкретний бізнес-проект і включається у ринкову діяльність будівельної компанії протягом кількох років до завершення будівництва і отримання запланованого рівня прибутковості або до визнання інвестування невдалим. Однак тривалий проміжок часу, необхідний для будівництва об'єкта нерухомості, не повною мірою корелює з високою ринковою динамікою, що ускладнює прогнозування ринкового попиту, обсягів продажу та ін.

Маркетинг у будівельній галузі є складною системою, яка охоплює такі сфери, як: будівництво, реконструкцію, технічне переобладнання, виробництво та забезпечення будівельними матеріалами, використання машин та механізмів, проектні та дизайнерські роботи, обслуговування введених у експлуатацію об'єктів [1]. Однак, незважаючи на те, що будівельна галузь є однією з провідних в економіці, маркетингове забезпечення діяльності будівельних компаній подекуди відстає від таких систем інших галузей.

Особливостями використання маркетингу в цій сфері є необхідність урахування специфіки галузі на всіх етапах процесу будівництва, що пов'язано з тривалим періодом виробництва та високою вартістю продукції, підвищеними вимогами до якості розрахунків та проектною документації. Через мінливість потреб споживачів та нестабільність зовнішніх умов готова продукція може вже не відповідати сучасним запитам ринку. Будівельні роботи часто мають сезонний або тимчасовий характер та залежать від природних умов.

Маркетинг у будівництві — окрема складова маркетингової науки, що має свої особливості та специфіку, яку можна пояснити наступним чином: життєвий цикл будівельного продукту зазвичай більш тривалий, ніж в інших

продуктів виробничого призначення, а тим більше товарів широкого вжитку [2, с. 36]. Крім того, споживчі переваги у цій галузі не змінюються швидко; капітальне будівництво часто задовольняє потреби виробничого характеру, що зумовлює більший професіоналізм його споживачів, ніж покупців товарів кінцевого споживання [2, с. 37]. Проте сучасний етап науково-технічного розвитку призводить все ж до скорочення життєвого циклу товарів у будівництві та підвищує сприйняття інновацій споживачами, що робить необхідним впровадження інструментів інноваційного маркетингу.

За твердженням І. Єпіфанової, “інноваційний маркетинг — це вид маркетингу, який спрямований на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розробку на цій основі нових товарів та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним ніж конкуренти способом, отримання за рахунок цього прибутку та забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку” [3]. Інноваційний маркетинг в будівництві має власну специфіку через зазначені вище особливості виробництва і життєвого циклу продукту.

Найбільш ефективним засобом вирішення цієї проблеми (складного характеру інноваційного маркетингу в будівництві) є правильний вибір концепції маркетингу, а саме — холістичного маркетингу, що “ґрунтується на системному підході до реалізації управлінських функцій як загального так і спеціального характеру в розрізі маркетингових складників, що передбачає врахування впливу системи факторів маркетингового середовища, інтересів внутрішніх та зовнішніх контактних аудиторій конкретного підприємства з одночасною інтеграцією маркетингу в управлінську та господарську діяльність” [4]. Впровадження цієї концепції в будівельній галузі призведе до появи якісного й результативного процесу управління. Також необхідною є об’єктивізація стратегій в контексті основних стейкхолдерів галузі. Для будівельної галузі ключовими стейкхолдерами є працівники будівельних компаній, споживачі, постачальники, держава, акціонери, інвестори, фінансові установи, місцева громада.

Поширення технологій інноваційного маркетингу здійснюється у сучасному цифровому середовищі. Зокрема, сучасний розвиток інтернет-технологій дає змогу споживачам оперативно зв’язуватися з будівельними компаніями і користуватися їхніми послугами в галузі будівництва як великих ЖК, так і малоповерхового будівництва.

Натепер кожна будівельна компанія володіє власним інноваційним потенціалом, що являє собою підґрунтя для генерації ідей та їх подальшої комерціалізації. Маркетинг інновацій формує проєктне середовище у будівельній галузі в контексті конкретних споживчих потреб та запитів. На основі інноваційного маркетингу відбувається оптимізація виробничих задач будівельних компаній. У процесі інноваційно-інвестиційного розвитку консалтингові фірми можуть виступати постачальниками інтелектуальних продуктів — організаційно-управлінських новацій.

Керівники і менеджери середньої ланки будівельних організацій мають вивчати потреби споживачів у об’єктах нерухомості у певному регіоні, орга-

нів місцевої влади, громадських організацій, власників земельних ділянок і комерційної нерухомості, підприємців та ін.

Інноваційні маркетингові рішення, на відміну від класичних концепцій і інструментів маркетингу, не лише орієнтують виробничі потужності будівельних компаній на потреби клієнтів, але і автоматизують процеси реалізації маркетингових стратегій через цифрові технології.

Маркетингові інновації у будівельній галузі слід розглядати не лише як інноваційні рішення у сфері рекламування нерухомості, але більшою мірою як засіб інтегрування споживчого попиту і виробничої діяльності будівельних компаній, що являють собою передумови для проведення вагомих реорганізацій в управлінні підприємствами будівельної галузі.

У результаті маркетинг інновацій будівельної галузі використовує базисні концепції галузевого маркетингу і переводить їх функціонування в автоматизований режим, спираючись на можливості сучасної цифровізації.

Література

1. Унтілов А., Шмітгаль К. Особливості маркетингу в галузі будівництва. *Міжнародний науковий електронний журнал "Логос"*. 2020. № 5. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.05.03.html>
2. Тєлєтов О. С., Граділь А. А., Рудь М. П. Інноваційна маркетингова діяльність у житловому будівництві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015, № 3. С. 33–46. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-3/mmi2015_3_33_46_0.pdf
3. Єніфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний маркетинг в діяльності підприємств. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/80.pdf>
4. Марушева О. А. Деякі аспекти систем маркетингу в управлінні соціально-економічними відносинами у будівництві. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1348>

ГУДЗЕНКО Микола Сергійович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”,*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЗАЯЦЬ Галина Сергіївна

*канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом та економіка праці
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу*

Міжрегіональної Академії управління персоналом

<https://orcid.org/0009-0007-0439-4317>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОХОРОННИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ КАДРОВИХ ПРОБЛЕМ

Актуальність управління персоналом охоронних підприємств в умовах економічної турбулентності обумовлена зростаючою під час тривалої визвольної війни нестабільністю економічної ситуації в Україні та світі, що безпосередньо впливає на діяльність охоронних підприємств. В таких умовах підприємства цієї галузі стикаються з низкою об'єктивних кадрових проблем, таких як критичний дефіцит не тільки кваліфікованих, а навіть некваліфікованих кадрів на ринку праці у зв'язку з постійною мобілізацією, високою плинністю кадрового ресурсу, яка виникла через міграцію у галузі до організацій, що забезпечують броню від військового обов'язку та більш привабливі зарплатні переваги. І все це зумовлює необхідність термінового впровадження нових методів управління персоналом. Вивчення сучасних підходів до вирішення цих проблем є надзвичайно важливим для забезпечення стабільної та ефективної діяльності охоронних підприємств та стійкості їх до впливу негативних зовнішніх факторів. Необхідно адаптувати кадрові стратегії до кризових умов для забезпечення стабільності роботи охоронних підприємств.

Економічна турбулентність — це стан економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, що може проявлятися у стрімкому зростанні цін на товари та послуги, коливаннях валютного курсу, зростанні інфляції та безробіття, суттєвих змінах у законодавстві, постійній нестабільності на ринку праці, значному зниженні виробництва та споживання, тощо [4]. У таких умовах, сьогодні охоронні фірми мають цілу низку критичних проблем, зокрема: складнощі отримати ліцензію, зниження попиту на послуги; обмежені фінансові ресурси; висока плинність кадрів; низька кваліфікація та продуктивність персоналу, тощо. Але наразі, в умовах війни

та мобілізації, найбільшою проблемою є нестача кадрів. Багато працівників залишають свої місця через призив до військової служби, що призводить до постійного зниження кадрового потенціалу, створює труднощі у забезпеченні належного рівня безпеки та виконання договірних зобов'язань перед клієнтами. Відтак, значний відтік кадрів посилює конкуренцію між підприємствами за отримання кваліфікованих працівників на ринку праці. Охоронні фірми змушені підвищувати зарплати та пропонувати додаткові нематеріальні стимули для залучення нових співробітників, що є фінансово обтяжливим, особливо для малого та середнього бізнесу в умовах кризової економічної нестабільності. Низький рівень мотивації працівників, спричинений невідзначеністю щодо майбутнього, негативно впливає на їхню продуктивність. У зв'язку з цим, для збереження персоналу, охоронні компанії вимушені переглядати умови праці, графіки роботи та компенсаційні пакети. [2; 3].

З іншого боку, проведення дослідження поточних тенденцій і перспектив розвитку охоронної індустрії дозволяє зробити висновок, що цей бізнес має свої особливості та перебуває на етапі суттєвих змін. Зміни у вподобаннях споживачів стимулюють впровадження передових технологій, інтегрованих систем безпеки, сучасних інженерних рішень і значного розширення спектру послуг. Різні критичні фактори, які в даних кризових умовах постійно впливають на розробку нових проектів і вдосконалення управлінських процесів, стимулюють подальший розвиток галузі безпеки та послуг охорони.

Для охоронних компаній важливо не тільки зберігати стабільність, але й активно розвиватися та підвищувати свій потенціал. Особливості ринку охоронних послуг та високий рівень конкуренції вимагають підвищеної уваги до питань стратегічного управління [1].

На наше переконання, сучасні підходи до вирішення кадрових проблем мають включати адаптивні стратегії управління персоналом, зокрема:

- впровадження гнучких методів підбору, які включають використання резервних кадрів та спрощений процес найму, що дозволить швидше реагувати на кадрові потреби;
- впровадження гнучких графіків та форм роботи, наприклад, таких як віддалене виконання деяких завдань (дистанційний контроль об'єктів за допомогою відео-нагляду, активне впровадження сучасних систем сигналізації), або застосування часткової зайнятості, що дозволить знизити витрати на персонал, зберігаючи при цьому якість виконання обов'язків;
- збільшення інвестицій в навчання та розвиток є ще одним важливим питанням, адже організація навчання для співробітників, включаючи тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації, може значно підвищити мотивацію працівників і їхню готовність залишитися в охоронній фірмі, а також підвищити якість обслуговування клієнтів;
- використання сучасних технологій, наприклад, таких як сучасні HRM-системи для управління персоналом, аналізу ефективності роботи та зворотного зв'язку з працівниками, допоможе оптимізувати процеси управління кадрами і знизити адміністративні витрати;

- поліпшення умов праці також має велике значення: охоронні компанії повинні переглянути свої компенсаційні пакети, включаючи медичні пільги та соціальні гарантії, що підвищить їхню привабливість для працівників;
- партнерство з закладами професійної освіти та університетами, що дозволить забезпечити потік нових кадрів, які матимуть актуальні навички та знання для роботи в охоронній сфері діяльності;
- оптимізація мотиваційних систем (матеріальної — бонуси, премії та інші винагороди; нематеріальної — визнання особистих досягнень, можливості професійного розвитку, статусу та ін.), що можуть підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.

Таким чином, управління персоналом вітчизняних охоронних підприємств в умовах економічної турбулентності є складним і багатогранним процесом. Сучасні підходи до вирішення кадрових проблем, включаючи адаптивні стратегії підбору, інвестування в навчання, використання технологій та поліпшення умов праці, можуть значно підвищити ефективність управління персоналом. Однак для успішної реалізації цих стратегій необхідна комплексна оцінка ситуації на ринку праці і готовність підприємств до змін. Важливою є також готовність підприємств адаптувати свої стратегії управління персоналом в умовах кризових змін, що дасть можливість не тільки вижити, а також досягти стабільності та розвитку.

Література

1. Пархоменко О. С., Лисак Н. М., Живодьор М. М. Стратегічний аналіз середовища функціонування охоронного підприємства. *Електронний журнал “Ефективна економіка”*. 2019. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.58 <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7327>
2. Колесніченко Олександр. “Полювання” на диверсантів і мародерів. Як війна змінила роботу охоронних компаній. 2023. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/19/696114/>
3. Копитко М. І. Специфіка використання технологій управління в процесі діяльності приватних охоронних структур. *Вчені записки університету “КРОК”*. Серія : Економіка. 2018. Вип. 49. С. 179–189. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_49_24
4. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Електронні текстові дані (1 файл: 5,82 Мбайт). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В НІМЕЧЧИНІ

Сучасний стан публічної служби в країнах Європейського Союзу вражає високими стандартами професіоналізму, прозорості та ефективності, що забезпечуються завдяки розвинутій нормативно-правовій базі і дотриманню принципів доброго врядування. Публічна служба в ЄС прагне забезпечити якісні послуги для громадян, підтримувати демократичні процеси і забезпечувати правопорядок.

Основні характеристики публічної служби в країнах ЄС:

- прозорість і підзвітність: у ЄС публічна служба активно підзвітна громадянам. Досягається через забезпечення доступу до інформації, проведення громадських консультацій та контроль з боку незалежних органів. Закони про свободу інформації надають громадянам можливість ознайомлюватися з діяльністю державних органів;
- антикорупційні заходи: усі країни ЄС зосереджені на боротьбі з корупцією на всіх рівнях державного управління. Суворе дотримання антикорупційного законодавства, впровадження механізмів контролю та звітності, а також підтримка міжнародних ініціатив є критично важливими для забезпечення чесної та прозорої публічної служби;
- професіоналізм і підготовка кадрів: у країнах ЄС особливу увагу приділяють професійному розвитку державних службовців. Регулярні тренінги, підвищення кваліфікації та навчання є невід'ємною частиною кар'єрного зростання. Система рекрутингу в державну службу базується на принципах меритократії, що забезпечує залучення найкращих кандидатів;
- електронне врядування: багато країн ЄС активно впроваджують електронні системи управління, що підвищує ефективність та зручність державних послуг. Електронне врядування допомагає зменшити бюрократію, скоротити витрати та забезпечити доступ до державних послуг у будь-який час;
- соціальні та трудові гарантії: державні службовці в країнах ЄС користуються надійним соціальним захистом і трудовими гарантіями, що сприяє стабільності та мотивації у роботі. Це включає адекватну оплату праці, пенсійне страхування, медичне обслуговування та інші соціальні пільги;

- європейська інтеграція та співпраця: публічна служба в ЄС тісно співпрацює з інституціями Європейського Союзу, що сприяє гармонізації правових норм та управлінських стандартів. Це дозволяє створювати єдиний правовий простір та підвищувати ефективність міждержавної співпраці;

- виклики та перспективи: незважаючи на високі стандарти, публічна служба в країнах ЄС стикається з низкою викликів, таких як швидкі технологічні зміни, забезпечення гендерної рівності та інклюзивності, а також необхідність реагування на глобальні проблеми, зокрема зміну клімату та міграцію. Для подолання цих викликів країни ЄС активно реформують публічну службу, впроваджуючи нові підходи та інноваційні практики.

В загальному, публічна служба в ЄС слугує взірцем для багатьох країн, демонструючи високу ефективність, професіоналізм і орієнтацію на інтереси громадян [2].

Необхідно звернути особливу увагу на те, що для ознайомлення з європейським досвідом публічного управління зазвичай вибирають країни “Старої Європи”, зокрема Францію, Швейцарію, Німеччину та Велику Британію. Причина такої орієнтації криється в унікальності кожної з цих моделей, а також у їх тривалому та успішному досвіді в розвитку публічної служби [1]. Ці країни пройшли довгий шлях реформування, вдосконалюючи схеми та механізми управління, додаючи нові елементи і відмовляючись від тих, що не виправдали себе. Їхній політико-правовий досвід у сфері публічного управління є надзвичайно актуальним і корисним для реформування державної служби в Україні, де зміни та реформи наразі активно впроваджуються. Особливо варто зосередити увагу на публічній службі в Німеччині, яка є важливою частиною державного управління і вирізняється високим рівнем організації та стабільності. Німеччина, разом з іншими європейськими країнами, є чудовим прикладом завдяки своєму багатому досвіду в розвитку та вдосконаленні публічного управління. Німецька модель публічної служби відрізняється чітким розподілом між політичною і адміністративною сферами, що сприяє ефективності та стабільності державного управління.

Німеччина вражає своєю відданістю принципам професіоналізму, неупередженості та прозорості в публічній службі, що стало результатом довгих років реформ і адаптацій. Система публічної служби в Німеччині ґрунтується на чітко прописаних законах і правилах, які регулюють всі аспекти діяльності державних службовців. Важливою частиною є також постійний моніторинг ефективності управлінських механізмів, що дозволяє уникати неефективних практик і впроваджувати новаторські підходи.

Не менш значущою є динамічність німецької системи в контексті реформування, яка проявляється в її здатності швидко адаптуватися до змінюваних соціальних і економічних умов. Німеччина постійно вдосконалює свої управлінські практики, реагуючи на нові виклики та можливості, що виникають у суспільстві та економіці. Це включає впровадження інноваційних технологій, таких як цифровізація державних послуг, та адаптацію управлінських стратегій відповідно до глобальних тенденцій і локальних потреб. Німеччина активно інтегрує нові технології та управлінські практики, що підвищує якість

публічних послуг і загальну ефективність адміністративного апарату. Досвід Німеччини в цьому аспекті є надзвичайно цінним для країн, які перебувають на етапі реформування своєї публічної служби, таких як Україна. Вивчення та адаптація передових європейських практик може суттєво поліпшити якість державного управління і підвищити його ефективність.

Публічна служба в Німеччині і Україні демонструє помітні відмінності в організації, рівні професіоналізму, системі набору, антикорупційних заходах і впровадженні технологічних інновацій. Німецька модель є яскравим прикладом стабільності і ефективності, що стало можливим завдяки багаторічним реформам і ретельному професійному підходу [3]. У той час як Україна, попри значні зусилля у реформуванні, ще стикається з низкою викликів, які потребують подальшого вдосконалення та інтеграції передових практик, щоб досягти високих стандартів управління. Публічна служба в Німеччині вирізняється стабільністю та професіоналізмом завдяки чітко структурованій системі, що охоплює федеральний, земельний і муніципальний рівні. Німеччина відзначається високим рівнем незалежності своїх службовців і строгими вимогами до освіти та кваліфікації, що забезпечує неупереджене і ефективне виконання адміністративних обов'язків. Процес набору і кар'єрного зростання є прозорим і формалізованим, а антикорупційні механізми характеризуються розвиненою політикою і суворим контролем. Крім того, Німеччина активно впроваджує технологічні інновації та електронне управління, що значно підвищує ефективність публічної служби.

Отже, цей досвід є надзвичайно цінним для країн, які прагнуть модернізувати свої публічні адміністрації. Для України реалізація подібних стандартів може стати важливим кроком на шляху до покращення управління та підвищення довіри громадянськості.

Література

1. Анатолій Круглашов: "Інститут державної служби України: зародження, розвиток, особливості" Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 7.10.2021. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/30-0/1844/>
2. *Бережний В. О.* Реформування державної служби Франції– URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/apdu/2011-2/doc/5/06.pdf>
3. *Бобко Л., Сенишин Б., Сподарик Т., Станасюк О.* Актуальні проблеми формування етики державних службовців. *Молодий вчений*. Економічні науки. 2019. № 5. С. 510–513.

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Фінансова політика в контексті розвитку територіальних громад України в період воєнного стану набуває особливого значення, оскільки забезпечення стабільності та ефективного управління ресурсами є ключовим для підтримки життєздатності громад.

В умовах воєнного конфлікту фінансова політика зосереджується на залученні додаткових джерел фінансування, таких як міжнародна допомога, гранти, державні субвенції та підтримка з боку гуманітарних організацій. Пріоритетним є спрямування коштів на відновлення інфраструктури, підтримку соціальних програм, медичні та освітні потреби населення.

Крім того, важливою частиною фінансової політики є гнучке планування місцевих бюджетів, оптимізація витрат та контроль за ефективністю використання ресурсів.

У цьому контексті також набуває значення співпраця з міжнародними партнерами та фінансовими інституціями для підтримки довгострокового розвитку громад після завершення воєнного стану.

Важливість гнучкого планування місцевих бюджетів, оптимізації витрат та контролю за ефективністю використання ресурсів в рамках фінансової політики представлено в таблиці 1.

Фінансова політика територіальних громад України в період воєнного стану також спрямована на збереження економічної стійкості та адаптацію до нових викликів (див. табл. 2).

Важливою є мобілізація місцевих ресурсів і активізація податкової бази, оскільки багато підприємств зазнали втрат або тимчасово припинили діяльність через воєнні дії. Особливості фінансової політики громад в умовах воєнного стану представлено в таблиці 3.

Окрім цього, важливим є створення умов для залучення переселенців, забезпечення їх працевлаштування та інтеграції в економічне життя громад, що також вимагає продуманих фінансових рішень.

Таблиця 4 показує важливість створення умов для залучення переселенців, їх працевлаштування та інтеграції в економічне життя громад, і як це потребує продуманих фінансових рішень.

Таблиця 1

Важливість гнучкого планування місцевих бюджетів, оптимізації витрат та контролю за ефективністю використання ресурсів в рамках фінансової політики

Аспект	Опис	Важливість
Гнучке планування місцевих бюджетів	Передбачає адаптацію бюджету до змінних умов та потреб, що дозволяє реагувати на економічні коливання і непередбачені витрати.	Допомагає уникнути фінансових криз і забезпечує стійкість місцевих фінансів.
Оптимізація витрат	Процес перегляду і зменшення витрат без зниження якості послуг, що забезпечує ефективне використання коштів.	Знижує надмірні витрати, покращує ефективність і підвищує якість наданих послуг.
Контроль за ефективністю використання ресурсів	Оцінка та моніторинг результатів використання фінансових ресурсів, щоб гарантувати, що кошти витрачаються з максимальною вигодою.	Збільшує прозорість і підзвітність, сприяє досягненню цілей і покращує загальну ефективність.

Таблиця 2

Спрямованість фінансової політики територіальних громад України в період воєнного стану

Аспект	Опис	Важливість
Збереження економічної стійкості	Забезпечення безперервності фінансування критично важливих послуг та інфраструктури, включаючи соціальні та медичні потреби.	Дозволяє уникнути кризи в сфері соціального забезпечення і підтримує життєдіяльність громади.
Адаптація до нових викликів	Модифікація бюджетних планів і фінансових стратегій для відповідності новим умовам, таким як зміни в джерелах доходів або збільшення витрат на оборону.	Підвищує здатність швидко реагувати на зміни ситуації і забезпечує гнучкість фінансового управління.
Оптимізація витрат і ресурсів	Впровадження заходів для зниження витрат, зокрема через перегляд бюджетів і пріоритетів витрат, для ефективного використання ресурсів в умовах нестабільності.	Допомагає зменшити фінансовий тиск на громади та забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів.
Залучення зовнішньої допомоги та фінансування	Пошук і залучення міжнародної допомоги, грантів та кредитів для підтримки громад у період воєнного стану.	Посилює фінансову базу та дозволяє забезпечити додаткові ресурси для важливих проектів і потреб.
Підвищення прозорості і підзвітності	Впровадження механізмів контролю та звітності для забезпечення правильного використання коштів і підвищення довіри до фінансових органів.	Забезпечує довіру громади і допомагає запобігти корупційним проявам, підвищуючи ефективність використання ресурсів.

Громади повинні забезпечити ефективне функціонування критичних галузей, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист та безпека, що вимагає переорієнтації бюджетних видатків.

Таблиця 3

Особливості фінансової політики громад в умовах воєнного стану

Аспект	Опис	Важливість
Використання державних і міжнародних програм допомоги	Залучення ресурсів і фінансування через програми допомоги від держави та міжнародних організацій для вирішення термінових потреб і підтримки розвитку.	Забезпечує додаткові ресурси для критичних потреб і проектів відбудови, допомагає зменшити фінансовий тиск на громади.
Підтримка підприємництва	Впровадження ініціатив, що сприяють розвитку малого та середнього бізнесу, включаючи податкові пільги, гранти та інші форми підтримки.	Сприяє економічному відновленню та створенню нових робочих місць, підвищує економічну стабільність громад.
Залучення інвестицій для відбудови інфраструктури	Розробка стратегій для залучення інвестицій у відновлення і модернізацію інфраструктури, включаючи інвесторів з приватного сектора і міжнародні фінансові установи.	Допомагає відновити і поліпшити інфраструктуру, що є критично важливим для нормалізації життя та економічного зростання.

Таблиця 4

Важливість створення умов для залучення переселенців, їх працевлаштування та інтеграції в економічне життя громад

Аспект	Опис	Важливість
Створення умов для залучення переселенців	Розробка і впровадження програм, що забезпечують комфортне поселення переселенців, включаючи житло та соціальні послуги.	Дозволяє переселенцям швидше адаптуватися і інтегруватися в нове середовище, зменшуючи соціальну напругу.
Забезпечення працевлаштування переселенців	Впровадження ініціатив для надання переселенцям можливостей для працевлаштування, навчання і професійного розвитку.	Допомагає інтегрувати переселенців в економіку громади, підвищуючи їх фінансову самостійність і зменшуючи навантаження на соціальні служби.
Інтеграція в економічне життя громад	Розробка стратегій для інтеграції переселенців в економічну діяльність громади, зокрема через підтримку малого бізнесу і місцевих ініціатив.	Сприяє економічному розвитку громади, забезпечуючи нові робочі місця та підвищуючи економічну активність.
Продумані фінансові рішення	Розробка фінансових планів для підтримки програм і ініціатив, спрямованих на залучення та інтеграцію переселенців, включаючи бюджетування і пошук фінансування.	Забезпечує ефективне використання ресурсів, допомагає уникнути фінансових криз і забезпечує успішну реалізацію програм підтримки.

Дані табл. 5 демонструють, як громади повинні переорієнтувати бюджетні видатки для забезпечення ефективного функціонування критичних галузей, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист і безпека, відповідно до їхніх актуальних потреб.

Основні аспекти забезпечення громадами ефективного функціонування критичних галузей

Галузь	Приблизний відсоток бюджетних видатків	Основні потреби і витрати	Приклади переорієнтації бюджету
Охорона здоров'я	30–40 %	Фінансування лікарень, амбулаторій, закупівля медичних засобів і обладнання, зарплати медичного персоналу.	Збільшення витрат на медичне обладнання та закупівлю ліків в умовах криз.
Освіта	20–30 %	Зарплати вчителів, модернізація шкіл, закупівля навчальних матеріалів, розвиток дистанційного навчання.	Перерозподіл коштів на онлайн-освіту та підтримку педагогічного персоналу.
Соціальний захист	15–25 %	Соціальні виплати, допомога малозабезпеченим, підтримка осіб з інвалідністю, програми з реабілітації.	Підвищення фінансування соціальних програм для підтримки постраждалих від конфліктів.
Безпека	10–15 %	Фінансування правоохоронних органів, закупівля техніки, покращення інфраструктури безпеки.	Переорієнтація бюджету на посилення патрулювання та модернізацію обладнання правоохоронців.

Фінансова політика громад у цей період також передбачає використання державних і міжнародних програм допомоги, підтримку підприємництва та залучення інвестицій для відбудови інфраструктури.

Література

1. Бланк І. А. Фінансове управління в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Фінанси України*. 2022. № 5. С. 5–12.
2. Герасименко Л. П. Фінансова політика держави в умовах кризових ситуацій. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 21–26.
3. Карлін М. І. Державна фінансова політика і регіональний розвиток в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія “Економіка”. 2021. № 60. С. 43–48.

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Війна рф проти України та різке загострення міжнародних відносин стали головними чинниками, які радикально змінили сприйняття ситуації у системі вищої освіти в Україні. Позначилися проблеми у підготовці та вихованні фахівців для різних галузей економіки та сфер суспільного життя в сучасній Україні з особливою гостротою актуалізували об'єктивну потребу серйозних перетворень державної політики у цій сфері, у визначенні стратегії розвитку вищої освіти, оцінці змістовних та педагогічних змін в освітньому процесі.

Ще одним глобальним фактором, який окреслив потребу перетворень системи вищої освіти, стала ситуація з пандемією та введені у зв'язку з цим обмеження у більшості країн світу. Для України перехід закладів вищої освіти на дистанційні технології навчання став своєрідною призмою, в якій знайшли відображення як досягнення, так і проблеми державної політики у сфері вищої освіти в останні десятиліття.

Дедалі більше значення має диверсифікація професійних знань, зумовлена міждисциплінарністю теоретичних та прикладних наукових відкриттів та його технологічних втілень. Це потребує відповідних змін у структурі спеціальностей та системі їх підготовки. Крім того, науково-дослідна робота у закладах вищої освіти також має враховувати даний міждисциплінарний тренд та сприяти інноваційним проривам на стику різних наукових дисциплін.

У цілому нині, аналіз показав, що у трактуваннях функціональності держави у сфері вищої освіти має місце певний дисонанс у науковому та громадському дискурсах сучасної України. Суть його полягає в тому, що офіційно заявлений на початку 1990-х років стратегічний вектор ліберально-демократичних перетворень у системі управління закладами вищої освіти на практиці призвів до посилення ролі держави у цій сфері. Це викликало відповідні протиріччя у використанні категоріального апарату з цієї проблематики.

Переформатування закладів вищої освіти (ЗВО) та приведення їх до універсальних статусів автономних університетів та академій, ідентичних західноєвропейським статусам, призвело до суттєвих змін у номенклатурі спеціальностей. Значно зросла кількість студентів, які навчаються на спеціальностях юриспруденція та економіка. З'явилися нові спеціальності та різноманітні соціально-гуманітарні факультети з підготовки менеджерів, соціологів, політологів, філософів, культурологів, соціальних працівників тощо. Тим не менш, комерціалізація діяльності ЗВО не змогла вирішити фінансо-

ву ситуацію і більшість ЗВО продовжували залишатися на державному бюджетному фінансуванні.

Суть проблеми полягає у тому, щоб відповісти на кілька важливих питань. Заради чого відбуваються перетворення в різних країнах у системі вищої освіти в умовах глобалізації? Чи можна однозначно говорити про домінування їхніх позитивних результатів? Як співвідноситься орієнтація українських реформаторів на світові тренди у цій сфері із внутрішніми суспільними потребами та інтересами?

Прихильники ліберального підходу вихід бачили у концентрації ресурсів освітнього процесу у найбільш престижних та висококваліфікованих ЗВО, які за допомогою технологій цифровізації зможуть підняти рівень підготовки спеціалістів в інших вітчизняних ЗВО. Здійснення даного реформування, на їхню думку, має ґрунтуватися на послабленні державного бюрократичного контролю, продовженні інтеграційних процесів у світовий освітній простір, підвищенні автономії ЗВО та подальшому впровадженні ринкових засад у систему вищої освіти.

Як видається, найбільш оптимальним є “соціально-консервативний” варіант реформування, прихильники якого акцент роблять на необхідності перереформатування функціональності держави у сфері вищої освіти на основі дебіюрократизації та мінімізації формальних показників, на основі реалізації стратегії підвищення якості навчання, практикоорієнтованого на національні інтереси та потреби російської економіки та суспільства загалом, зокрема і основі соціально-виховної функції ЗВО. Цьому має бути підпорядкована стратегічна концепція реформи вищої освіти, її фінансування та форми контролю з боку держави. В цьому випадку і впровадження нових освітніх технологій у рамках цифровізації системи вищої освіти працюватиме на внутрішні українські інтереси, а не на світові тренди глобалізації.

Література

1. *Комарова О. А.* Пріоритетні напрями державної освітньої політики. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 107–113.
2. *Кравченко В. М.* Модернізація професійної підготовки викладачів вищої школи в умовах магістратури: теорія і практика : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2016. 435 с.
3. *Олексюк О. М.* Теоретико-методологічні засади й пріоритетні напрями модернізації змісту вищої мистецької освіти. Теоретико-методологічні засади модернізації змісту гуманітарної освіти у вищій школі України : монографія / за заг. ред. Г. В. Онкович. Київ : Педагогічна думка, 2013. 282 с.

ДАЦІЙ Олександр Іванович

*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

БАБІНІН Денис Миколайович

*здобувач вищої освіти третього рівня (доктор філософії),
кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЗДОЛЬНИК Віталій Валерійович

*здобувач вищої освіти третього рівня (доктор філософії),
кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ ПОСЛУГ

Цифрова трансформація ринку послуг широко поширюється на всі сфери господарювання. В даний час глобальних змін, що трансформують всі сфери життя, цифрова революція, що стала результатом стрімкого розвитку цифрових технологій в умовах економічної глобалізації, довела домінуючу роль інформації як основного ресурсу для всіх суб'єктів господарювання сучасного ринку, в тому числі і для ринку послуг.

Якщо розглядати цифрову економіку з погляду соціально-економічних відносин, то вона є системою відносин між продавцями та покупцями на основі формування, впровадження, використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Очевидним є вже той факт неодноразово наголошується в національних та світових дослідженнях, що цифрові інноваційні технології вже повністю змінили традиційні моделі організації та управління бізнесу, торгівлі, послуг, логістики загалом. Не є винятком маркетинг на активному етапі його цифрової трансформації. Масштабний та динамічний розвиток цифрових технологій маркетингу на ринку послуг призводить до значних змін і веде до зниження вартості та збільшення доступності та відкритості цифрових сервісів, можливостей використання цифрових девайсів з метою підвищення ефективності задоволення потреб цільових аудиторій та просування послуг споживачеві.

Розвиток ринку послуг ґрунтується на базових моделях трансформації промисловості на основі цифровізації, що є вектором розвитку сучасної Концепції "Індустрія 4.0", яка стала драйвером у цифровізації всіх галузей

економіки, у тому числі маркетингу на ринку послуг. Масштабний процес цифрової трансформації маркетингу на ринку послуг, що здійснюється з метою повної інтеграції в сучасну інтелектуальну технологічну платформу, безсумнівно викликає широкий науковий інтерес до вивчення теоретичних та науково-методологічних аспектів цифрової трансформації даного процесу, що дозволить сформувати з економічної та соціальної точки зору сучасні характеристики. цифрових економічних систем та створить всі передумови у майбутньому для реалізації інтеграційних процесів у цифровій економіці.

Цифрова трансформація маркетингу на ринку послуг — це перехід від традиційних методів надання послуг до використання сучасних інформаційних технологій для покращення якості послуг, підвищення ефективності та зручності для клієнтів. Це може включати автоматизацію процесів, впровадження онлайн-платформ для замовлення та оплати послуг, використання аналітики для покращення продуктивності та зниження витрат.

Підприємства ринку послуг на етапі цифрової трансформації мають такі відмітні ознаки: трансформуються в цифровий продукт, який є носієм цифрових функцій та завдань реалізації потреб споживачів ринку послуг; формуються цифрові бізнес-моделі просування у сфері послуг, реалізація яких спрямована на одержання ціннісної пропозиції та ефективності від впровадження цифрових технологій; формування нових ланцюжків-поставок у сфері послуг, які повністю змінюють дизайн мислення та на основі сучасних інсайтів формують цифровий шлях клієнта та перехід до нових продуктів, послуг, ринків.

Цифровізація є комплексом заходів щодо впровадження цифрових технологій та технологій наступного покоління у маркетинговий бізнес-процес функціонування підприємств сфери послуг. Цифрова трансформація — комплексний процес взаємозалежних бізнес-процесів, що є основою стратегії розвитку підприємств сфери послуг на етапі цифровізації економіки. Цифрова організація — підприємство, діяльність та всі бізнес-процеси якого, включаючи маркетингові, оцифровані, та на його основі проводиться тестування цифрових бізнес-ідей.

Визначено, що цифрова трансформація маркетингу на ринку послуг тягне за собою глибші корінні зміни у функціонуванні ринку послуг, що впливає на реалізацію бізнес-процесів, формування технічних та цифрових платформ, реалізацію бізнес-ідей, які в сукупності є соціально-економічною моделлю сучасного ринку послуг із якісно новим бізнес-рішенням на основі впровадження сучасних цифрових технологій.

В результаті дослідження представлено бізнес-процес цифровізації маркетингу на ринку послуг, який є алгоритмом взаємопов'язаних заходів:

1. Аналіз поточного стану. Необхідно оцінити наскільки процеси цифровізовані на даний момент та виявити найбільш уразливі місця, а також визначити пілотні напрямки для впровадження нових технологій.

2. Вибір технологій. Варто вибрати технології, що найбільш підходять для певних напрямів розвитку, а також провести порівняльний аналіз різних рішень.

3. Розробка та використання систем. Після вибору найбільш підходящих технологій необхідно провести розробку та впровадження нових систем та процесів.

4. Навчання персоналу. Важливим кроком є навчання співробітників роботи з новими технологіями та змінами у процесах.

5. Моніторинг та аналіз ефективності. Необхідно проводити постійний моніторинг та аналіз ефективності впровадження нових систем та технологій, а також коригувати їх у разі потреби.

6. Розширення асортименту послуг або їх модернізація. Після позитивної оцінки результатів та масштабування перелік послуг можна розширювати на інші галузеві напрямки або модернізації.

Література

1. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С. 135–147.
2. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. № 4 (144). С. 52–71.
3. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2 (64). С. 35–40.

ДЕНИСЕНКО Микита Андрійович

студент групи Е-2-23М1Т(1.6д),
кафедра організації туристичної діяльності,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Вступ. Сучасний ринок готельних послуг характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими змінами вимог клієнтів. В умовах глобалізації та постійного розвитку інформаційних технологій, споживачі стають більш вимогливими до якості обслуговування, що змушує підприємства готельного господарства вдосконалювати свої послуги та оптимізувати внутрішні процеси. Якість послуг безпосередньо впливає на репутацію готелю, рівень задоволеності клієнтів та економічні показники підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління якістю послуг є важливим елементом стратегії розвитку готельного підприємства. Він поєднує в собі організаційні заходи, економічні інструменти та методи контролю, які забезпечують ефективне управління якістю послуг. Завдяки правильному

впровадженню такого механізму, підприємство може не лише підвищити рівень якості обслуговування, але й досягти стійкої конкурентної переваги на ринку.

Актуальність дослідження даної теми зумовлена необхідністю вдосконалення процесів управління якістю у відповідь на зростаючі вимоги ринку. Вивчення та аналіз організаційно-економічного механізму управління якістю послуг дозволить не лише виявити основні проблеми, з якими стикаються підприємства готельного господарства, але й розробити ефективні рекомендації для їх вирішення.

Метою даної роботи є розробка та обґрунтування організаційно-економічного механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства, спрямованого на підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності.

Ціль даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні організаційно-економічного механізму управління якістю послуг підприємства готельного господарства, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, економічної ефективності та задоволеності клієнтів. Дослідження також спрямоване на виявлення ключових чинників, що впливають на якість послуг, та розробку рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у магістерській роботі було використано такі методи дослідження:

- абстрактно-логічний метод, аналогії та порівняння, системний підхід, методи аналізу і синтезу — для удосконалення змістовного визначення понятійного апарату, теоретикометодичних засад управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства;
- інструменти економіко-статистичного аналізу — для динамічного, порівняльного та структурного аналізу, оцінювання та аналізу тенденцій результативності управління діяльністю підприємства готельного господарства;
- графічний метод — для візуалізації отриманих результатів, методи факторного аналізу — для визначення впливу показників та причинно-наслідкових взаємозв'язків між якістю послуг та факторами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- метод експертної оцінки — для оцінювання якості послуг підприємства готельного господарства.

Виклад основного матеріалу. Управління якістю є одним із ефективних інструментів, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси, забезпечувати взаєморозуміння та ефективну взаємодію всіх учасників економічних відносин, а також постійно вдосконалювати процес створення та впровадження послуг [1]. Практика показує, що готельна компанія з поганою репутацією якості обслуговування в Інтернеті щорічно втрачає 40 % потенційних клієнтів. Тому проблема управління якістю готельних послуг є надзвичайно актуальною в умовах нестабільного зовнішнього середовища, адже готелі, які не приділяють уваги забезпеченню якості, приречені на банкрутство.

Успішна реалізація якісних послуг клієнтам є головним джерелом існування готелю. Згідно міжнародної організації по стандартизації (стандарт 150 8402), якість — це сукупність властивостей і характеристик послуг, які додають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.

Якість — це комплексне поняття, яке комплексно характеризує діяльність готелю, стиль управління, стратегію, маркетинг і організацію надання послуг, а тому ефективне управління якістю є однією з найактуальніших проблем готелю [2]. Якість безпосередньо впливає на кінцевий результат готелю (прибуток) і збільшує продажі. Основними завданнями готелю є забезпечення та підтримка якості обслуговування на належному рівні, своєчасне усунення недоліків у наданні послуг, розробка стратегії покращення обслуговування.

Процес управління якістю обслуговування в готелі має включати: розробку політики готелю у сфері якості обслуговування (цілі, цінності, принципи); врахування нормативно-правової бази в процесі розробки політики управління якістю послуг; створення, вдосконалення системи управління якістю (функцій, методів, принципів), спрямованої на забезпечення та планування якості послуг; Узгодження принципів і методів системи управління якістю обслуговування з системою управління готелем в цілому [3].

Система управління якістю готельних послуг може розвиватися лише в умовах конкурентного середовища, яке спонукатиме готелі до створення власного іміджу, зайняття своєї ніші на ринку готельних послуг і забезпечуватиме досягнення кожним працівником готелю кращих результатів у роботі [5].

Для ефективного управління якістю необхідно узагальнити зарубіжний досвід у сфері управління якістю та розвитку підприємств розміщення, міжнародні стандарти, дослідження, запропоновано компоненти профілю якості менеджера готелю, створено блоки професійних знань, особистісних та ділових характеристик. для менеджера сучасного готелю [5]. Саме гармонійність цього комплексу вимог забезпечує ефективну діяльність людини зі статусом функціонального менеджера в такій важливій сфері діяльності, як управління якістю послуг готельного підприємства.

Висновок. У результаті проведеного дослідження організаційно-економічного механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства було виявлено, що ефективне управління якістю є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та економічної стабільності готельних підприємств. Якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, що, своєю чергою, визначає репутацію підприємства та рівень його прибутковості. Організаційно-економічний механізм управління якістю послуг є комплексною системою, що включає різноманітні інструменти, методи та заходи, спрямовані на підвищення якості послуг.

Основними чинниками, що впливають на якість послуг у готельному господарстві, є професійна підготовка персоналу, технологічне забезпечення процесів, ефективне управління ресурсами та зворотний зв'язок із клієнтами. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю можуть бути впроваджені в практику

підприємств готельного господарства для покращення якості обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємствам готельного господарства не лише забезпечити високу якість послуг, але й зміцнити свої позиції на ринку, підвищивши економічну ефективність.

Література

1. Басюк Д. І., Мельник Д. О., Маршаленко М. П. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 98–122.
2. Березін О. В., Міценко Н. Г., Дуда С. Т. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Львів : Магнолія. 2019. 308 с.
3. Данилюк Л. П. Сутність управління якістю готельних послуг. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2016. № 12. С. 78–83.
4. Дубодєлова А. В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. *Проблеми економіки та управління*. Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львів. Політехніка, 2018. № 611. С. 130–134.
5. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

ДЕНИСОВ Максим Андрійович

студент групи спеціальності “Туризм”

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Вступ. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції є критичними аспектами економічної стратегії будь-якого сучасного підприємства. У глобальній економіці, де ринки швидко інтегруються, підприємства повинні відповідати високим вимогам споживачів щодо якості продукції, щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ціною, а й стабільністю якості та здатністю забезпечувати інноваційні продукти.

Забезпечення високої якості продукції потребує комплексного підходу до управління, який враховує як внутрішні процеси на підприємстві, так і зовнішні чинники, зокрема міжнародні стандарти. Організації, такі як Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) та Європейський фонд управління якістю (EFQM), відіграють ключову роль у встановленні стандартів, які допомагають підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Метою даної роботи є дослідження механізмів управління якістю продукції та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств. Також визначення основних проблем та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю продукції на національному рівні.

Ціль роботи: дослідити механізми управління якістю продукції, їхню ефективність та вплив на конкурентоспроможність підприємств, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю в Україні з урахуванням міжнародних стандартів.

Методи дослідження.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні використано такі методи:

- **Методи аналізу та синтезу** — для вивчення сучасних підходів до управління якістю та конкурентоспроможністю на міжнародному ринку.
- **Статистичний метод** — для аналізу розвитку виробничої галузі та показників якості продукції у динаміці.
- **Метод описового моделювання** — для дослідження світового досвіду управління якістю продукції та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу.

На сьогоднішній день міжнародні стандарти відіграють вирішальну роль у підвищенні якості продукції. Організації, такі як ISO, забезпечують підприємства інструментами для досягнення високих стандартів, які можуть бути застосовані на глобальному рівні. Одним із ключових стандартів є ISO 9001 — система управління якістю, яка охоплює всі процеси виробництва, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволенню потреб клієнтів.

В Україні державне регулювання якості продукції здійснюється на основі законодавства, яке встановлює вимоги до виробників щодо дотримання стандартів. Проте, існує низка проблем, пов'язаних із низьким рівнем впровадження міжнародних стандартів на національному рівні. Недосконалість системи контролю, недостатня кваліфікація персоналу та відсутність сучасних технологій також є основними факторами, що стримують розвиток галузі.

У той час, як більшість європейських країн активно інтегрують міжнародні стандарти, в Україні процес стандартизації залишається фрагментованим. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, 14001 та 22000 (якість, екологічний менеджмент, безпека продуктів), дозволяє не лише підвищити якість продукції, але й забезпечити її відповідність міжнародним вимогам, що є необхідним для експорту продукції.

Основні механізми державного контролю за якістю продукції включають сертифікацію, інспекції та ліцензування виробничих підприємств. Незважаючи на це, Україна стикається з викликами, пов'язаними з корупцією та нелегальним виробництвом, що значно впливає на загальний рівень якості продукції.

Аналізуючи міжнародний досвід, можна зробити висновок, що інтеграція міжнародних стандартів та впровадження сучасних підходів до управління якістю значно покращує конкурентоспроможність національних підприємств. Однією з важливих складових є постійне підвищення кваліфікації працівників та впровадження інноваційних технологій у виробництві.

Рекомендації.

1. Адаптація та впровадження міжнародних стандартів ISO в українське законодавство для підвищення якості продукції.

2. Оновлення та вдосконалення системи державного контролю за якістю продукції, зокрема в частині сертифікації та інспекцій.

3. Підвищення кваліфікації персоналу шляхом впровадження навчальних програм, орієнтованих на сучасні стандарти якості.

4. Розробка стратегії боротьби з нелегальним виробництвом, яка включатиме посилення санкцій та контроль на ринку.

5. Інтеграція інноваційних підходів у виробничі процеси для забезпечення конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Висновок.

Забезпечення високих стандартів якості продукції є ключовим фактором для розвитку підприємств та їхньої конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Міжнародні стандарти, такі як ISO, відіграють важливу роль у покращенні управління якістю продукції та створенні позитивного іміджу українських підприємств на світовому рівні.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність національних виробників, сприяючи розвитку економіки та зміцненню позицій української продукції на світовому ринку.

Література

1. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). *ISO 9001:2021 – Системи управління якістю*. Доступно на: <https://www.iso.org/standard/73216.html>
2. Європейський фонд управління якістю (EFQM). *Модель EFQM 2021*. Доступно на: <https://www.efqm.org/efqm-model>
3. Закон України “Про стандартизацію” (2021 рік). *Оновлені законодавчі акти, що регулюють питання стандартизації та якості продукції в Україні*. Доступно на: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>
4. Міністерство економіки України. *Офіційні матеріали щодо впровадження міжнародних стандартів якості в Україні (2021)*. Доступно на: <https://www.me.gov.ua>
5. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). *Стандарт ISO 14001:2021 – Системи екологічного менеджменту*. Доступно на: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE ACCORDING TO THE RESULTS OF DIGITAL TRANSFORMATION DIAGNOSTICS

The COVID-19 pandemic and Russian military aggression against Ukraine and its global consequences significantly change our perception of the place and role of logistics activities both in normal conditions and in conditions of instability and crises. This rethinking takes place not only at the applied but also at the theoretical and methodological level.

There is a need to reconsider the existing conceptual bases of understanding the category of logistics activity and the formation of a paradigm of logistics management of modern organizations. Logistic activities as a category and its essence are ambiguously interpreted by modern scientists.

Systemic studies of the role and place of logistics activity as a category of the activity approach of modern organizations and taking into account the peculiarities of the subject and the conditions of their activity are at the stage of awareness and generalized descriptive formalization.

The vast majority of scientists consider logistics activities within the framework of an endogenous approach. The exogenous approach to the study of logistics activity is used fragmentarily in individual professional publications.

Issues of logistics management are considered mainly within the framework of classical operational management.

The problem lies in the lack of a systematic paradigm for managing the logistics activities of modern organizations.

In the system of management of strategic capabilities of enterprises, their ability to respond to changes in the external environment, new conditions, which ensures high maneuverability and flexibility of goals, is of great importance [1]. Managerial response to such changes is quite often associated with optimization processes implemented in the context of logistics management and ensured by the implementation of digital transformations and innovations [2] based on the results of diagnostics of its feasibility. Taking into account the existing challenges and opportunities for modern logistics in Ukraine, caused by the state of war and the need to reorient transportation and use new logistics technologies, improving the management of logistics activities of enterprises is not only a forced step, but also a priority request today [3].

The management of the logistics activities of enterprises is constantly changing, which is due to the growing importance of digital logistics, risk management

of logistics activities, and a network approach to the organization of the enterprise's sales activities [4].

The introduction of new forms of data submission, digitization of business operations requires the introduction or improvement of the use of information technologies in the system of logistics service of business processes, which, along with increasing the efficiency of management of logistics information systems, contributes to the automation, visualization and optimization of the logistics chain, ensuring the reliability of the operation of logistics systems [5]. However, it is quite difficult to achieve high results when implementing digital transformations, which is why at the preparatory stage of their implementation it is important to assess the state of the logistics company and the most important components of its logistics system using diagnostic tools, and at the final stage to evaluate the effectiveness of digital transformations.

Diagnostics of digital transformations in the field of logistics is best displayed with the help of the digital logistics trend radar developed by DHL, which demonstrates the existing and promising digital technologies that shape the logistics development of companies today and will shape them in the near future.

Radar has determined that interactive artificial intelligence, new generation packaging, exoskeletons, computer vision, smart tags, new generation wireless network, mobile indoor robots, edge computing, augmented reality, stationary robotics will have a strong impact on enterprise logistics in the next 5 years, cloud technologies, big data analytics, while in the next 5–10 years we will see the growing role of 3D printing, drones, pipe systems, quantum computing, alternative energy solutions, autonomous vehicles, digital twins, as well as blockchain technologies and materials on biological basis. Among the business trends in the next 5 years, the influence of e-commerce, cyber security 2.0, diversified supply chains, integration systems, multi-channel communication, digital markets, etc. will prevail. However, some of them already determine our reality today, in particular artificial intelligence, drones, alternative energy solutions, new generation packaging, cyber security.

At the same time, as V. I. Skitsko emphasizes, “the synergy effect of digital technologies in the logistics system is also affected by the ability of digital technologies to unilaterally or mutually strengthen each other's capabilities” [6]. In particular, it allows to ensure flexibility, reduce costs and time, improve quality and expand the range of logistics services.

Digital transformations change both the company's logistics system itself and the management of logistics activities, directing it towards a marketing orientation based on the principles of 7R. However, digital transformation has a much deeper impact, contributing to the formation of new competitive advantages, positive short-term changes and improved operational performance. In modern conditions, they should provide comprehensive protection of production systems of industrial enterprises of Ukraine, promote the introduction of improved technology of integrated planning and management of logistics chains, form the basis of project decision-making in the field of digital transformation of logistics processes and systems [6].

References

1. AllyLogistics (2024). The state of logistics in Ukraine in 2024: new challenges and opportunities. January 31, 2024. Removed from:<http://surl.li/qintk>.
2. Voronko-Nevidnycha T. V., Ishchenko M. V., Myroshnyk V. S. (2020). Aspects of improving the management of logistics activities of enterprises. *Pryazovsky Economic Bulletin*, 1 (18), 78–81.
3. Pochtovyuk A. B., Khomenko M. M., Semenikhina V. V., Zayka K. O. (2022). Functioning of logistics information systems in conditions of digitalization. *Effective economy*, 11. Removed from:<http://surl.li/sdrzy>.
4. Kryvyovyznyuk I. V. (2023). Management decisions and their effectiveness regarding the implementation of digital technologies in logistics. *Modern vision of implementing innovations in scientific studies* (October 20 2023), 34–36.
5. Simon Z. (2021). How does digital transformation impact logistics – now and in the future? *Camelot Management Consultants*. 01 June 2021. Retrieved from:<http://surl.li/sdsav>.
6. Zhelikhovska M. (2022). Modeling the logistics system of the enterprise in the conditions of the digital economy. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 4, 50–55.

ДЖЕГУР Геннадій Васильович

кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
Білоцерківський національний аграрний університет;
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Міжрегіональна Академія управління персоналом
<https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>

МІЖМУНІЦИПАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Після розпочатої реформи децентралізації громади одержали значно ширші можливості, враховуючи ресурсні, фінансові, однак більшість громад поза межами обласних центрів та великих міст також перейняли проблеми функціонування й розвитку сільських, віддалених, депресивних територій. Задля їх соціально-економічного розвитку та забезпечення належної якості життя є недостатній місцевий ресурс. Тому більш далекоглядним постає формат внутрішнього розвитку з використанням існуючого потенціалу та видається практичним застосування механізму міжмуніципального співробітництва (співробітництво територіальних громад).

Законодавчим підґрунтям міжмуніципального співробітництва є Закон України “Про співробітництво територіальних громад” [3], що визначає організаційно-правові засади, форми, принципи та механізми цього співробітництва, а також створено відповідні умови реалізації громадами права на об’єднання власних ресурсів для вирішення спільних соціально-економічних проблем, впровадження інвестиційних проєктів та ефективного використання коштів місцевих бюджетів, підвищення дієвості управлінських рішень тощо.

Таким чином, міжмуніципальне співробітництво громад відкриває наступні можливості: а) ефективно об’єднувати фінансові, матеріальні й людські ресурси та спільно розв’язувати питання місцевого значення, складні завдання розвитку територій; б) розширити перелік надання населенню публічних послуг та підвищити їх якість; в) стати більш конкурентоспроможними й одержувати доступ до залучення коштів державно-приватного партнерства та міжнародних грантів; г) сприяє створенню нових робочих місць і залученню інвестицій, оптимізації управлінських процесів через залучення більш професійних й кваліфікованих кадрів, зменшенню виробничих витрат, а також побудові ефективної логістики, інфраструктури [2, с. 28–29].

Успішне співробітництво громад матиме ефект синергії: об’єднання ресурсів декількох громад надає сумарний потужніший ефект щодо такого ж компонента кожної окремої громади у вигляді простої їхньої суми [6, с. 25].

Поміж проблем, які стосуються недостатньої залученості громад до міжмуніципального співробітництва є слабка мотивація органів самоврядування або ж необізнаність про такі можливості співпраці, неготовність брати на себе лідерство, а також недовіра до партнерів з інших громад і відсутність координації [7].

Варто виділити основні напрями подолання перешкод, які є перепорою міжмуніципальної співпраці громад: 1) підвищення ефективності роботи Мінінфраструктури у напрямі надання співробітництву територіальних громад спеціального статусу метою впровадження програм, які направлені на покращення інфраструктурного забезпечення громад; 2) удосконалення системи відносин (контактів) між підприємництвом та громадськістю, з одного боку, та центральними, регіональними, місцевими органами влади, з іншого (забезпечить оперативне обговорення, вирішення, попередження виникнення певних проблем, які можуть мати негативний вплив на посилення соціально-економічного співробітництва громад передусім, та на соціально-економічний розвиток регіонів загалом); 3) збільшення уваги до навчально-освітньої компоненти як чинника поглиблення не тільки міжмуніципальної співпраці громад, а також співпраці громад України з сусідніми з ними регіонами країн ЄС); 4) пом’якшення економічної політики держави (полегшення процедури створення нових підприємств і зменшення податкового та адміністративно-бюрократичного навантаження на їхню діяльність); 5) подальша робота націлена на приведення бюджетної системи та системи організації влади в Україні до європейських стандартів, що базуються на принципах субсидіарності, солідарності [5].

Дані засвідчують, що кількість зареєстрованих договорів про міжмуніципальне співробітництво значно зросла, що допомагає відновленню постраждалих територіальних громад та покращенню якості наданих місцевим жителям послуг [цит. за: 4, с. 286].

Так, Мінінфраструктури підтримує функціонування Реєстру договорів про співробітництво територіальних громад і працює над створенням онлайн-платформи, що спростить комунікацію громад та відслідковування реалізації укладених договорів [4, с. 286].

Отже, основними поняттями, які закладені в реформі децентралізації, є участь громади та співпраця, справедливий розподіл ресурсів, прийняття рішень на місцевому рівні. На сьогодні процес децентралізаційних перетворень триває, показуючи значні досягнення, "...є структурованим й має перманентний перебіг подій із відповідною спрямованістю на розв'язання нагальних проблем зміни адміністративно-територіального устрою та бюджетних відносин" [1, с. 223].

Децентралізація вважається ефективним засобом покращення якості управління державою й фінансовими потоками, важливим трендом на шляху до впровадження належного урядування.

Поруч з цим, початі в Україні суспільні перетворення потребують подальших змін як в національному законодавстві, так й організаційних аспектах, які спрямовані на подальшу модернізацію державної політики розвитку громад, посилення політики регіонального розвитку, населення для вирішення власних запитів й інтересів.

Механізм міжмуніципального співробітництва як надзвичайно важливий та актуальний в умовах сучасних безпекових викликів інструмент об'єднання ресурсів стосовно виконання чітко встановленої мети у подальшому може стати фундаментом для оптимізації адміністративно-територіального устрою нашої держави, сприятиме подоланню депресивності окремих територій і ефективного розвитку та зростання.

Література

1. Гоголь Т. В., Мельничук Л. М. Трансформація територіальних громад в умовах децентралізації в Україні. *Право та державне управління*. 2022. С. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.32>
2. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. № 11(2). 2023. С. 24–30. <https://doi.org/10.15421/152315>
3. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
4. Ромахова О. О. Стратегії розвитку та управління територіальними громадами: від концепції до реалізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 6(48). С. 279–297.
5. Сердюк О. І. Перспективи розвитку міжмуніципальної співпраці громад в Україні. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. 2022. № 36. С. 125–129. URL: DOI: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/36-2022/serdiuk.pdf>

6. Сірик З. О. Ефективність використання механізмів співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Регіональна економіка*. 2020. № 2. С. 17–32.
7. Як покращити співробітництво територіальних громад? Спільна дискусія. *Офіс Ради Європи в Україні*. 10 квітня 2024 р. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/inter-municipal-co-operation-under-martial-law-in-ukraine-taking-stock-of-existing-practices-and-ways-forward> (дата звернення: 09.09.2024)

ДІБРОВА Дар'я Ігорівна

*здобувач вищої освіти факультету міжнародної торгівлі та права
за спеціальністю 073 “Менеджмент”*

Державний торговельно-економічний університет

СЛОКВА Марина Григорівна

*науковий керівник: канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту*

Державний торговельно-економічний університет

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Індустрія маркетингових досліджень відіграє вирішальну роль та вже доволі давно допомагає компаніям краще розуміти своїх споживачів, запобігати кризовим ситуаціям та бути конкурентоспроможним на ринку. З 2021 по 2024 рік галузь дослідження ринку зросла на 37,25 % із 102 мільярдів доларів США до 140 мільярдів доларів США за даними ESOMAR [2]. США та Великобританія домінують у галузі, а також збільшується попит на послуги дослідження ринку, особливо у країнах із зростаючим середнім класом [2]. Загалом попит у цій галузі виникає насамперед за умови стабільної економіки, що, в свою чергу, посилює конкуренцію між компаніями та створює потребу в послугах маркетингових досліджень. Проте, навіть в умовах кризових явищ попит на інформацію щодо ринкових тенденцій зберігається з боку суб'єктів господарювання, хоча в набагато меншому обсязі, про що свідчить ситуація в Україні. Отже, розгляд особливостей розвитку ринку маркетингових досліджень в Україні в нинішніх реаліях складатиме предмет дослідження даної роботи.

Згідно з даними Української Асоціації Маркетингу (УАМ), ринок досліджень в Україні зазнав значних змін протягом 2013–2022 років, більш детальна інформація представлена в (табл.1). У 2013 році обсяг ринку був найбільшим за останні 20 років та становив 60,8 млн. дол. США, проте в подальші роки спостерігалися помітні коливання. У 2014 році ринок зменшився на 30,2 %, така тенденція пов'язана з початком воєнних дій на Сході України, анексією Криму та економічною нестабільністю. Через це багато компаній

**Експертна оцінка УАМ обсягу ринку маркетингових досліджень
в Україні у 2013–2022 рр.**

Рік	Обсяг ринку, млн. дол. США	Прогнозоване значен- ня зростання у дол. США, %	Зростання / падіння, дол. США, % (за даними компаній)
2013	60,8	+25	+8,4
2014	42,44	+25	-30,2
2015	35,9	+51	-13,0
2016	32,33	+20	-9,9
2017	35,35	+8	+9,3
2018	36,62	+20	+1,52
2019	52,89	+20	+44,0
2020	43,5	+20	- 8,6
2021	–	–	–
2022	22,18	- 40,6	- 49,0

Джерело [1].

показали падіння доходів, а також відбулося зменшення замовлень на дослідження ринку з боку суб'єктів господарювання в Україні.

Починаючи з 2017 року, спостерігалось певне зростання на 9,3 % та помітна стабілізація галузі, а найбільший обсяг ринку маркетингових досліджень після 2013 року було зафіксовано у 2019 році, а саме 52,89 млн. дол. США. Далі можемо побачити, що після позитивних тенденцій у 2019 році, з початком Covid-19 відбулося певне зниження обсягів ринку (на 8,6 %). За 2021 рік відомості відсутні та вже у 2022 році спостерігається шалене зниження всіх показників на 49 % порівнюючи з 2020 роком.

На початку повномасштабного вторгнення в Україну у лютому 2022 року майже всі українські компанії, які займаються маркетинговими дослідженнями призупинили свою діяльність для того, щоб допомагати людям. Обсяг ринку досліджень станом на 2022 рік становив 22,18 млн дол. США (717 56 млн грн за курсом долара до гривні 32,34 грн) [1]. Деякі компанії взагалі припинили свою діяльність інша частина понесла доволі великі збитки. Перша трійка лідерів на ринку маркетингових досліджень в Україні дещо змінилась, вперед вийшли такі компанії, як “Medical Data Management”, “Proxima Research”, “NielsenIQ Україна”. Medical Data Management та Proxima Research — це провідні компанії з надання різноманітних послуг дослідження ринку в фармацевтичній та медичних сферах відповідно. Станом на 2022 рік частка “Medical Data Management” дорівнювала 58,3 %, хоча всі минулі роки ця компанія була на другому місці [1].

Nielsen — глобальна компанія, що спеціалізується на вимірюванні аудиторії, зборі даних та наданні аналітики на замовлення. Вона присутня в 100 країнах світу і налічує приблизно 15 000 працівників. Також варто зазначити, що Nielsen займає 7 місце серед 10 найшвидше зростаючих компаній та 38 місце серед 50 зростаючих компаній [4]. У 2022 році оборот Nielsen склав

3 550 млн дол. США, а річний приріст 2021–2022 рік становив 1,4 % [4]. Статистика вказує на відносну стабільність компанії, але також варто звернути увагу на незначне зростання показників. Можна припустити, що це пов'язано з обмеженнями зростання у деяких регіонах, зокрема, така ситуація могла виникнути, через початок війни в Україні. Головний офіс “NielsenIQ Україна” знаходиться в Києві та пропонує такі послуги, як вимірювання аудиторії, медіапланування, оптимізація маркетингу та метадані вмісту [3].

Через війну компаніям, які займаються маркетинговими дослідженнями довелося пристосовуватися до нових умов. Перехід на дистанцій формат роботи був першим кроком, який допоміг забезпечити більш ефективну комунікацію компаній зі своїми співробітниками. Хоча згодом більшість з них змогли частково або повністю повернути офлайн формат. Для прикладу, “NielsenIQ Україна” довелося призупинити на деякий час моніторинг параметрів товарів представлених у торгових точках магазинів (рітейл аудит). Також варто зазначити, що самі клієнти також зіткнулися з невизначеністю, оскільки їм знову потрібно досліджувати свою аудиторію. Серед методів маркетингових досліджень, з початком повномасштабного вторгнення, набуло популярності Інтернет-опитування, телефонні опитування та аналіз соціальних мереж. Особисті інтерв'ю в свою чергу наразі використовуються рідше.

Отже, з огляду на наведені факти, можна зробити висновок. Ринок маркетингових досліджень в Україні значно скоротився, а кількість українських компаній, які замовляють такі дослідження помітно менше ніж іноземних. Швидкі зміни середовища доволі сильно вплинули на компанії, які займаються маркетинговими дослідженнями, 9 компаній вийшли з ринку, деякі були на межі закриття. Попри такі складну ситуацію у 2023 році ринок майже прийшов до тями та навіть спостерігалось збільшення обсягів [1]. Не дивлячись на всі труднощі, для галузі відкрилися нові можливості. Завдяки здатності швидко реагувати на зміни та використовувати гнучкі методи дослідження ринку, компанії мають усі перспективи для розвитку та успіху як у майбутньому, так і вже сьогодні.

Література

1. *Лилик І. В.* Ринок маркетингових досліджень в Україні 2022 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні. Від аналізу до трендів та викликів.* 2024. № 1–2 (131). С. 5–25. URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/2024-001.pdf> (дата звернення 18.09.2024).
2. 19 Key Market Research Statistics. URL: <https://backlinko.com/market-research-statistics> (дата звернення 18.09.2024).
3. NielsenIQ Україна. URL: <https://www.nielsen.com/about-us/locations/ukraine/> (дата звернення 19.09.2024)
4. *Xabier Palacio, Lilas Ajaluni.* ESOMAR's Global Top-50 Insights Companies, 2023. Р. 17. URL: <https://esomar.org/uploads/attachments/cllyzri8j06pkif3v31ipx081-top-50-insights-companies-2023-6.pdf> (дата звернення 19.09.2024).

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ BOLT, UKLON, UBER

Вступ. В сучасних умовах швидких змін ринкового середовища, підприємства стикаються з постійною необхідністю оцінювати власну конкурентоспроможність. Це є важливим елементом для забезпечення довгострокової ефективності та стійкості на ринку. Конкурентоспроможність залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції, інновації, цінову політику, маркетингову стратегію, репутацію та багато інших. Одним із основних інструментів для оцінки конкурентоспроможності є аналіз конкурентних переваг, який дозволяє виявити сильні сторони компанії в порівнянні з іншими гравцями ринку. Розуміння переваг, що надають підприємству змогу виділятися серед конкурентів, є важливим для розробки ефективних стратегій управління, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та досягнення сталого зростання..

Виклад основного матеріалу. Дослідження конкурентоспроможності підприємств є складним і багатогранним процесом, що охоплює різні методи і підходи, спрямовані на аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на позиції підприємства на ринку. Кожен метод має свої особливості та переваги, які дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо поліпшення своєї конкурентоспроможності.

Основними методами дослідження конкурентоспроможності є [1–3]:

1. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей метод дає змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії (внутрішні фактори), а також можливості і загрози (зовнішні фактори), які можуть впливати на її діяльність. SWOT-аналіз є основою для розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, шляхом використання сильних сторін і можливостей, а також мінімізації впливу слабких сторін і загроз.

2. Аналіз ринкової частки та позиціонування. Цей метод дослідження дозволяє підприємству оцінити свою частку на ринку у порівнянні з конкурентами. Ринкова частка є важливим показником конкурентоспроможності, оскільки вона свідчить про те, наскільки підприємство утримує свої позиції і

які його можливості для зростання. Аналіз позиціонування допомагає зрозуміти, як споживачі сприймають продукцію компанії порівняно з конкурентами і де можна досягти конкурентних переваг.

3. Конкурентний бенчмаркінг. Бенчмаркінг — це процес порівняння діяльності підприємства з кращими практиками у галузі. Він дозволяє визначити, у чому інші компанії є ефективнішими і як їхні підходи можна адаптувати для підвищення власної ефективності. Конкурентний бенчмаркінг охоплює порівняння фінансових показників, операційних процесів, інноваційних рішень, якості продукції та рівня обслуговування клієнтів.

4. Аналіз п'яти сил Портера. Модель Портера зосереджується на аналізі п'яти основних факторів, що впливають на рівень конкуренції в галузі: загроза нових конкурентів, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців та інтенсивність конкуренції між існуючими компаніями. Цей підхід допомагає підприємству краще зрозуміти динаміку ринку та визначити, які фактори можуть створювати ризики або надавати можливості для покращення конкурентних позицій.

5. PEST-аналіз. PEST-аналіз досліджує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на діяльність підприємства. Цей метод допомагає оцінити зовнішні умови, які можуть змінювати конкурентне середовище і впливати на стратегію компанії. Наприклад, зміни в законодавстві, економічна нестабільність або технологічні прориви можуть створювати нові виклики або можливості для підприємств.

6. Аналіз фінансових показників. Оцінка фінансового стану підприємства є одним з найважливіших аспектів дослідження конкурентоспроможності. Фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність, оборотність активів та інші, дають змогу оцінити ефективність діяльності компанії і порівняти її з конкурентами. Висока фінансова стійкість дозволяє підприємству інвестувати в інновації, розширювати виробництво і посилювати свої позиції на ринку.

7. Матричні методи. Використання матриць, таких як матриця BCG (Boston Consulting Group) або матриця GE/McKinsey, дозволяє підприємствам оцінювати свої бізнес-одиниці або продукти з точки зору їх привабливості та ринкової позиції. Ці методи допомагають визначити, які напрями діяльності є найперспективнішими і де варто зосередити зусилля для забезпечення конкурентних переваг.

8. Аналіз життєвого циклу продукту. Цей метод базується на тому, що кожен продукт має певний життєвий цикл: від впровадження на ринок до зростання, зрілості і спаду. Розуміння стадії життєвого циклу допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії в залежності від поточного стану продукту, максимально використовуючи можливості і мінімізуючи ризики, пов'язані з конкурентним середовищем.

9. Аналіз конкурентних переваг. Цей метод зосереджується на вивченні тих факторів, що роблять компанію успішнішою на ринку. Конкурентні переваги можуть включати якість продукції, рівень інновацій, ефективність виробничих процесів, сильні бренди або унікальні технології. Аналіз конку-

рентних переваг дозволяє зосередити ресурси компанії на підтримці та розвитку ключових аспектів, що забезпечують її лідерство.

Зосередимось детальніше на методі аналізу конкурентних переваг. Метою аналізу є не тільки визначення цих переваг, але й оцінка їхньої значимості для споживачів та ринкової стратегії підприємства. Основні етапи аналізу конкурентних переваг представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні етапи аналізу конкурентних переваг

№	Етапи	Характеристика етапу
1	Ідентифікація ключових конкурентів	Перший крок полягає у визначенні основних конкурентів на ринку. Важливо не тільки враховувати прямих конкурентів (які пропонують аналогічні продукти або послуги), але й непрямих (які можуть задовольняти ті ж потреби споживачів іншими способами).
2	Визначення конкурентних переваг	Конкурентні переваги можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. До зовнішніх належать фактори, які безпосередньо впливають на споживачів, такі як якість продукту, ціна, обслуговування, бренд, інновації. Внутрішні переваги – це ефективність виробничих процесів, управління ресурсами, фінансова стійкість, унікальні компетенції співробітників.
3	Оцінка конкурентних переваг за допомогою матриці конкурентоспроможності	Використовуючи матрицю конкурентоспроможності, можна провести порівняння між підприємством та його конкурентами. Показники оцінюються за шкалою, де кожен фактор, що впливає на конкурентоспроможність, отримує певний бал. Це дає змогу об'єктивно оцінити поточний стан конкурентних позицій підприємства.
4	Порівняння сильних і слабких сторін	Аналізуючи конкурентні переваги, варто також виявити слабкі місця підприємства. Для цього доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє зіставити можливості підприємства з загрозами, що існують на ринку, та сильні сторони з його недоліками.
5	Визначення стратегії для зміцнення конкурентних позицій	На основі результатів аналізу визначаються кроки для подальшого розвитку конкурентних переваг. Це може включати поліпшення продуктів або послуг, оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження інновацій, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.
6	Моніторинг і коригування стратегії	Конкурентне середовище динамічне, тому важливо постійно відстежувати зміни на ринку та адаптувати стратегію відповідно до нових викликів. Регулярне оновлення аналізу конкурентних переваг допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним і ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Джерело: [1–3]

Основні підходи до оцінки конкурентних переваг — це кількісні підходи, включають фінансові показники (дохід, прибутковість, частка ринку), які дають змогу об'єктивно оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для створення конкурентних переваг та якісні підходи,

що цінують такі показники, як репутація бренду, задоволеність клієнтів, рівень інноваційності, що може бути важливішим за короткострокові фінансові результати в деяких секторах [2].

Проведемо аналіз конкурентних переваг сервісних компаній BOLT, UKLON, UBER в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз конкурентних переваг сервісних компаній BOLT, UKLON, UBER

Конкурентні переваги		
Bolt	Uber	Uklon
• Широка географічна присутність у багатьох країнах. • Швидка адаптація до локальних ринкових умов. • Різноманітність послуг (таксі, прокат електросамокатів, доставки їжі). • Конкурентна ціна в порівнянні з іншими сервісами. • Зручний додаток, швидка реєстрація водіїв. • Bolt активно розвиває електросамокати та електромобілі.	• Глобальна присутність і впізнаваність бренду. • Високий рівень технологічних інновацій (алгоритми, автоматизація, мобільні додатки). • Різноманітність послуг (UberX, Uber Eats, Uber Freight). • Величезна база користувачів і водіїв. • Міжнародна впізнаваність, високі стандарти якості. • Гнучка система тарифів, що реагує на попит.	• Локальна присутність і глибоке розуміння українського ринку. • Гнучкі ціни та адаптація до економічних умов країни. • Низька комісія для водіїв у порівнянні з глобальними конкурентами. • Висока лояльність серед місцевих користувачів. • Інструменти для захисту пасажирів, швидка реакція на запити.

Джерело: складено автором на основі [4–7].

Таким чином, кожна з компаній має свої унікальні конкурентні переваги, які дозволяють їм утримувати значні ринкові позиції та залучати клієнтів. UBER вирізняється глобальним покриттям, технологічними інноваціями та сильною міжнародною репутацією. Це дає йому перевагу в масштабах, гнучкості тарифів та наданні додаткових сервісів, таких як Uber Eats. BOLT фокусується на доступності та нижчих цінах, що робить його привабливим для ціново-чутливих користувачів. Він також активно інвестує в екологічність та локалізовані послуги, що робить його гнучкішим на ринках, де діє. UKLON має сильні позиції на локальному українському ринку завдяки глибокому розумінню місцевих потреб, гнучкості в тарифоутворенні та зосередженості на безпеці й надійності сервісу. Це робить його конкурентоспроможним в умовах жорсткої конкуренції. Отже, кожна компанія використовує свої специфічні конкурентні переваги, орієнтуючись на різні сегменти ринку та географічні особливості, що дозволяє їм співіснувати й ефективно конкурувати.

Висновки. Отже, методи дослідження конкурентоспроможності підприємств дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство функціонує в умовах ринкової конкуренції, виявити проблемні зони та розробити заходи для покращення своєї позиції. Поєднання різних методів, таких як аналіз конкурентних переваг, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз п'яти сил Портера

та інші, дозволяє підприємствам всебічно підійти до аналізу свого становища і підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз конкурентних переваг є основним інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє зрозуміти сильні сторони компанії, які забезпечують їй перевагу на ринку, а також виявити напрямки, де необхідні покращення для зміцнення позицій у довгостроковій перспективі.

Література

1. Кравченко О. М., Кула М. В. Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 13–17.
2. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
3. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник*. Економіка 2015. № 11. С. 273.
4. Офіційний сайт Uklon, URL: <https://uklon.com.ua> (дата звернення: 06.10.2024)
5. Офіційний сайт Bolt, URL: <https://bolt-ua.com/uk> (дата звернення: 06.10.2024)
6. Офіційний сайт Bolt Food, URL: <https://bolt.eu/uk-ua/food/courier/> (дата звернення: 06.10.2024)
7. Офіційний сайт Uber, URL: <https://www.uber.com/ua/uk/> (дата звернення: 06.10.2024)

ДМИТРЕНКО Геннадій Анатолійович

д-р екон. наук, професор,

завідувач кафедри управління персоналом та економіка праці

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

<https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

ГОЛОВАЧ Наталія Василівна

канд. пед. наук, доц.,

професор кафедри управління персоналом та економіка праці

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

В умовах інформатизації, глобалізації та переходу розвинутих країн до постіндустріальної моделі економіки, яка є новим етапом розвитку суспільства, постала необхідність глибшого розуміння ролі людини та її трудової, інтелек-

туальної і творчої діяльності у темпах і якості національного економічного розвитку. Дослідження процесів накопичення, збереження, відтворення та використання людського капіталу як особливого ресурсу, який є основою для забезпечення високих темпів економічного зростання є критично важливим для конкурентоспроможності, ефективності та зростання економіки будь-якої країни. Інноваційні стратегії формування людського капіталу є основою для реалізації нових бізнес-моделей і підвищення продуктивності праці.

Людський капітал визначається як сукупність знань, навичок, досвіду та здоров'я, які характеризують здатність індивідів виконувати економічні функції. Вітчизняна вчена О. Грішнова розглядає його як сформований і розвинений у результаті інвестицій і нагромаджений людиною певний запас досвіду, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в певній сфері економічної діяльності, сприяє підвищенню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу [1, с. 34]. Високий рівень людського капіталу забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й сприяє розвитку інновацій, що є важливим чинником економічного зростання. У зв'язку з цим країни, які достатньо інвестують в освіту та професійний розвиток населення, отримують суттєві переваги в глобальній економіці.

Роль людського капіталу у розвитку економіки є надзвичайно важливою, оскільки він стимулює інновації, підвищує продуктивність, сприяє адаптації до змін, забезпечує соціальний розвиток та зайнятість. Людський капітал виступає основним джерелом новаторських ідей, оскільки саме освічені та кваліфіковані працівники здатні розробляти нові продукти, послуги та технології, що забезпечує зростання економіки. Окрім того, сучасний людський капітал сприяє зростанню продуктивності праці, оскільки висококваліфіковані фахівці здатні ефективніше виконувати складні завдання, що призводить до збільшення обсягів виробництва та зниження витрат.

У світі, що динамічно та стрімко змінюється, важливо мати здатність вчасно адаптуватися до нових умов, і людський капітал допомагає підприємствам освоювати нові технології та підходи, що забезпечує стійкість економіки. Інвестування в освіту і навчання значно підвищує не лише економічний, але й соціальний рівень розвитку суспільства, оскільки освічене населення більш здатне брати участь у демократичних процесах, сприяти соціальній інтеграції та підтримувати стабільність країни. Крім того, зростання людського капіталу суттєво сприяє створенню нових робочих місць, оскільки освічені фахівці можуть знайти себе в нових галузях і секторах економіки, що веде до зменшення безробіття.

Тому першочерговим стратегічним завданням уряду щодо збільшення людського капіталу є модернізація освіти в Україні, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність країни у світі та сприятиме сталому економічному розвитку через активне впровадження інновацій.

Модернізація системи освіти в Україні має бути спрямована на формування глобального мислення, професійних навичок, здатності до самореалізації та безперервного навчання і розвитку особистості. Впровадження освіт-

ніх інновацій, зокрема цифровізації освітнього процесу та нових технологій, дозволяє вирощувати висококваліфіковані кадри, які можуть швидко адаптуватися до змін на ринку праці і сприяти економічному розвитку.

Людський капітал є основним активом у сучасній економіці, тому інноваційні стратегії зростання, що базуються на новітніх знаннях і технологіях, потребують загального високого рівня освітньої підготовки населення. Україна потребує фахівців, здатних ефективно застосовувати інновації в управлінні, підприємництві та виробництві, що створює підґрунтя для сталого економічного зростання. Наприклад, створення інноваційних освітніх платформ та екосистем для стартапів і підприємців, а також партнерство між бізнесом і освітою, забезпечує інтеграцію знань і практичних навичок у реальний сектор економіки.

Концепція навчання протягом життя дозволяє працівникам постійно оновлювати свої знання та навички, що є вирішальним для адаптації до інновацій, а також підвищує гнучкість робочої сили, сприяє швидкому впровадженню нових технологій і є важливою частиною інноваційних стратегій економічного зростання. Цифровізація освітнього процесу та використання цифрових технологій для управління закладами освіти підвищує якість навчання і ефективність підготовки фахівців, що відповідають вимогам сучасної цифрової економіки [2; 3].

Впровадження інноваційних стратегій формування людського капіталу в Україні на сьогодні має цілу низку проблем. Серед них — недостатнє фінансування освітніх програм, відсутність інфраструктури для навчання дорослих, а також проблеми з адаптацією навчальних програм до змінюваних потреб ринку праці та багато іншого. Водночас, з огляду на глобалізацію та стрімкий розвиток технологій, інвестування в людський капітал є необхідністю для будь-якої країни, яка прагне сталого економічного зростання.

Цифрові технології стали невід’ємною частиною життя сучасного життя, відіграючи ключову роль у прискоренні економічного зростання, збільшення людського капіталу та інтелектуального потенціалу населення. Можливості, які пропонує цифровий сектор, є надзвичайно різноманітними: від виробництва високоточних пристроїв, необхідних для ефективної роботи підприємств і організацій, до впровадження інноваційних рішень та здійснення різноманітних операцій у найкоротші терміни. Завдяки цифровим технологіям обмін інформацією став набагато простішим і швидшим, а також розвиток бездротових мереж, мобільних і стаціонарних пристроїв стимулює інтеграцію цифрових рішень у всі сфери людської діяльності, що, в свою чергу, підвищує рівень життя громадян, забезпечує стабільне економічне зростання та покращує доступність, ефективність і якість державних послуг. Україна прагне відповідати світовим тенденціям у сфері цифровізації, активно розвиваючи свій цифровий сектор.

Цифрова трансформація в Україні також сприяє зменшенню розриву між розвиненими і менш розвиненими територіальними громадами, забезпечуючи кращий доступ до медичних послуг, якісної освіти, можливостей працевлаштування і культурного відпочинку для населення. Розвиток цифрових

Інноваційні стратегії розвитку людського капіталу України

Інноваційні стратегії	Цілі	Завдання	Переваги
Розробка сучасних освітньо-професійних програм	Підвищення доступності освіти та адаптація до потреб ринку праці.	Розробити відповідно до сучасних наукових досягнень та технологічних змін, забезпечуючи підготовку фахівців, здатних працювати в сучасних умовах розвитку економіки	Розширення доступу до освіти, покращення якості підготовки фахівців.
Навчання протягом життя	Задоволення потреб ринку праці та підвищення адаптивності працівників.	Реалізація концепції навчання протягом життя для постійного оновлення знань і навичок працівників.	Підвищення конкурентоспроможності, зменшення ризику безробіття.
Інноваційні платформи	Формування нових робочих місць, підвищення загального рівня людського капіталу.	Створення екосистем для стартапів і інноваційних компаній, що сприяють розвитку молодих підприємців.	Стимулювання інновацій, розвиток підприємництва.
Співпраця між бізнесом і освітою	Зближення теорії та практики, підвищення якості освіти.	Партнерство між освітніми установами і бізнесом для отримання практичного досвіду студентами.	Отримання студентами реального досвіду, покращення працевлаштування.
Модернізація системи освіти	Підвищення самореалізації особистості, адаптація до глобальних викликів.	Формування в українському суспільстві глобального мислення, розвиток людських якостей через сучасні освітні технології.	Стратегічне формування кращих людських якостей, підвищення конкурентоздатності країни.

навичок у суспільстві та формування людського капіталу позитивно впливає на накопичення знань, підвищення життєвого рівня громадян та економічний прогрес країни.

Таким чином, людський капітал є ключовим фактором, що визначає економічне зростання, інноваційність та соціальну стабільність у сучасному світі, а достатнє інвестування в його розвиток є необхідною умовою для забезпечення стійкого економічного розвитку кожної країни. Україні важливо продовжувати надавати пріоритет розвитку умов для нарощування людського капіталу та його ефективного використання в рамках цифрових трансформацій.

Література

1. *Грішнова О. А.* Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2014. № 1. С. 34–42.

2. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті: науково-публіцистичне видання / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. К.: ДКС-центр, 2021. 257 с.
3. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О., Семенець-Орлова І. А. Як зробити освіту в Україні світовим лідером з формування кращих людських якостей: проєктно-публіцистичне видання / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. К.: ДКС-Центр, 2022. 84 с.

ДМИТРЕНКО Руслан Миколайович

канд. екон. наук, доцент,

докторант кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА АДАПТАЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ ДО КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН

В умовах інтенсивних змін клімату, температурні показники в Україні за останні десять років зростають швидше, ніж будь-де по всьому світу. За оцінками Інституту водних проблем і меліорації Національної академії аграрних наук України, на сьогодні понад 80 % (з 30 млн га) орних земель мають дефіцит вологозабезпечення [1, с. 40]. Тож, коли аграрії рахують збитки від посухи, уряд робить вигляд, що нічого не сталося. Нічого — це щонайменше 6,5 млрд грн втрат, і під ударом аграрії семи областей. Щоб ситуація й надалі не поглиблювалася уряду варто вже зараз здійснювати заходи з відновлення зрошення в Україні.

За часи незалежності в Україні площа зрошувальних земель скоротилася на 70 %, а потенціал зрошуваних систем півдня використовується лише на третину. З 1991 року площа сухої та дуже сухої зони збільшилася на 7 %. Нині вона охоплює майже 1/3 території України, у тому числі 11,6 млн га орних земель [2]. Наразі в Україні налічується понад 1800 тис. га зрошувальних земель із відповідною меліоративною інфраструктурою.

Однак через брак контролю за належною експлуатацією систем зрошування, численні розкрадання їх елементів, гарантування повноцінного зрошення земель сільськогосподарського призначення залишається неможливим.

Ключові проблеми забезпечення агробізнесу водними ресурсами узагальнено виглядають наступним чином:

- брак системного управління водозабезпечення агробізнесу;
- застарілі інституційні та нормативні рамки управління;
- недосконалі механізми контролю за водовикористанням;
- слабкі стимули для підвищення ефективності використання водних ресурсів;
- відсутність Планів управління річковими басейнами [3, с. 43].

Насамперед, в Україні бракує системного управління водозабезпеченням агробізнесу. Сьогодні функція управління водним ресурсом теоретично належить Державному агентству водних ресурсів. Але за законодавчою логікою агентство відповідає тільки за інфраструктуру, тобто управляє одночасно і ресурсом, і водогосподарською інфраструктурою. Але це очевидний конфлікт інтересів, зосереджений в одному органі, що тягне за собою величезні проблеми [4, с. 40].

Не вирішеною остаточно лишається і проблема застарілих інституційних та нормативних рамок управління. Протягом останніх років Україна, як відомо, зробила потужні кроки на шляху впровадження реформ у водному секторі, а саме з гармонізації українського водного законодавства з шістьма водними директивами ЄС [3, с. 43], проте все ж застарілі норми управління лишаються присутніми в системі управління водозабезпеченням агробізнесу.

Поза увагою уряду до тепер лишається і контроль за водовикористанням. Умовний контроль відбувається тільки на Дніпровському каскаді, але винятково тому, що там багато водокористувачів, які мають певний конфлікт інтересів, тож вони контролюють один одного за участю громадських організацій [3, с. 43].

Очевидно, що органам, які відповідають за управління водними ресурсами в Україні, не вистачає інституційних повноважень. Тож, слід першочергово переглянути розподіл компетенцій і відповідальності, і насамперед, Національної водної ради. [1, с. 42].

Потрібно розширювати інституційні повноваження басейнових управлінь та басейнових рад, які мають стати водними парламентами в басейні. Коли запрацює моніторинг і басейновим управлінням нададуть реальні повноваження, вони матимуть фінансові й управлінські інструменти, а допомагати-ме їм басейнова рада, яка складатиметься із зацікавлених сторін, лише тоді зможемо предметно говорити про впровадження інтегрованого управління водними ресурсами [1, с. 41].

Таким чином поєднуються два механізми — управлінська вертикаль (басейни) і водний “парламент” (басейнові ради). Ця синергія дасть кращий кумулятивний ефект для покращення водних ресурсів і збереження їх у доброму стані для наступних поколінь українців [1, с. 41].

Однак, для запровадження ефективного управління та забезпечення водними ресурсами агробізнесу лише інституційних реформ недостатньо. Необхідно створити Водний фонд як фінансову інституцію мобілізації коштів на розв’язання пріоритетних проблем із водозабезпечення. Кошти з Водного фонду мають інвестуватися суто на розв’язання інфраструктурних водогосподарсько-екологічних питань. Натомість потрібно інвестувати не лише в конкретні роботи, а й насамперед у якісні наукові дослідження, щоб мати обґрунтовані рішення. І тільки таким чином можливо створити водну безпеку агробізнесу і визначити межі відповідальності водокористувачів [1, с. 40].

Таким чином, приходимо до висновку, що існуюча проблема відновлення зрошення земель сільськогосподарського призначення є однією з пріоритет-

них проблем агробізнесу, яка із загостренням кліматичної кризи потребує на негайне вирішення.

Література

1. Яцюк М. Водна безпека країни: від стратегії до конкретних змін. *Час води*. 2019. С. 35–42.
2. Зрошення та меліорацію в законі 5202-д — що принесе ринку створення об'єднання водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель. *Agropolit.com*. 2021. <https://agropolit.com/spetsproekty/906-zroshennya-ta-melioratsiyu-v-zakoni-5202-d--scho-prinese-rinku-stvorennya-obyednannya-vodokoristuvachiv-ta-stimulyuvannya-gidrotehnicnoyi-melioratsiyi-zemel>
3. Загорчєва Н. На шляху реформування водної політики України. *Час води*. 2019. С. 43.
4. Максютя А. А. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року : Аналітична доповідь. К. : Інститут суспільноекономічних досліджень, 2017. 84 с.

ДОБРОДЗІЙ Олег Михайлович

аспірант кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

Добровільне медичне страхування — це форма особистого страхування, яка забезпечує громадянам можливість отримати медичну допомогу та фінансування профілактичних заходів у разі настання страхового випадку. Медичне страхування поділяється на добровільне та обов'язкове. Особисте страхування охоплює всі види страхування, де об'єктом виступають майнові інтереси, пов'язані з життям, здоров'ям, працездатністю та пенсійним забезпеченням страхувальника або застрахованої особи.

Український страховий ринок вважається однією з найдинамічніших сфер економіки, оскільки протягом багатьох років спостерігається постійна зміна його показників. Питома вага медичного страхування у страхових портфелях тор-10 компаній коливається від 7 до 40 %, що свідчить про важому роль цього сегмента на ринку. Рівень виплат у деяких компаніях перевищує 100 %, що свідчить про високий рівень компенсацій у порівнянні зі сплаченими внесками [1]. Така ситуація виникає у зв'язку із підвищеним попитом на медичні послуги, збільшенням кількості страхових випадків (див. табл. 1).

Таблиця 1

Медичне страхування за 1 півріччя 2024 р.

Страхова компанія	Платежі, тис.грн	Питома вага у портфелі, %	Виплати, тис.грн.	Рівень виплат, %	Рівень пере- страху- вання, %
УНІКА	799 131	39,3	391 429	49,0	2,3
UNIVERSALNA	358 053	29,8	214 160	59,8	0,0
ІНГО	342 554	22,4	238 654	69,7	9,8
ARX	277 345	14,2	162 936	58,7	2,3
УСГ	209 825	14,9	145 570	69,4	0,0
ВУСО	208 952	15,0	209 891	100,4	0,0
PZU УКРАЇНА	162 208	15,2	117 429	72,4	0,0
ТАС СГ	150 731	7,3	136 975	90,9	0,0
КОЛОННЕЙД УКРАЇНА	111 762	28,5	42 439	38,0	0,0
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	100 251	7,9	73 925	73,7	0,0

Розвиток медичного страхування в Україні характеризується інноваційними процесами: цифровізацією, персоналізацією, підвищенням доступності та ефективності медичних послуг. Серед ключових аспектів, які сприяють адаптації страхових продуктів до сучасних викликів і потреб застрахованих осіб та потенційних страхувальників можна виокремити: технологічні інновації, зростання попиту на індивідуалізовані страхові продукти, зміна моделі взаємодії з клієнтами, розвиток аналітики великих даних (Big Data), розвиток регуляторного середовища, зміни у медичних потребах населення, конкуренція на ринку страхових послуг, інтеграція з екосистемами охорони здоров'я (табл. 2) [2, с. 34–48; 3, с. 64–68].

Таблиця 2

Драйвери розвитку інноваційного медичного страхування

Драйвер розвитку інноваційного медич- ного страхування	Сутність
1	2
<i>Технологічні інновації</i>	
- Цифрові технології та штучний інтелект (AI)	Використання AI та машинного навчання дозволяє страховим компаніям аналізувати великі обсяги даних для прогнозування ризиків, визначення індивідуальних страхових премій та оптимізації процесів обслуговування клієнтів. Це призводить до підвищення точності оцінки ризиків і зменшення шахрайства.
- Технології блокчейн	Блокчейн-технології допомагають забезпечити прозорість, безпеку та довіру до страхових операцій, дозволяючи зберігати медичні дані в незмінному вигляді, спрощуючи процес взаємодії між медичними установами та страховими компаніями.

1	2
- Телемедицина та мобільні додатки	Ці інновації дозволяють пацієнтам отримувати консультації лікарів віддалено, що знижує витрати на медичне обслуговування і покращує доступ до послуг.
<i>Зростання попиту на індивідуалізовані страхові продукти</i>	
- Персоналізація страхування	Використання даних про спосіб життя, поведінку та стан здоров'я пацієнта дозволяє розробляти персоналізовані страхові плани, які краще відповідають індивідуальним потребам клієнтів
- Відповідальне споживання послуг	Страхові компанії впроваджують системи, які заохочують застрахованих до ведення здорового способу життя через програми винагород, знижки на страхові премії або додаткові послуги для тих, хто дотримується рекомендацій щодо здоров'я
<i>Зміна моделі взаємодії з клієнтами</i>	
- Підвищення зручності клієнтського досвіду	Використання мобільних платформ і додатків для спрощення комунікації зі страховими компаніями, подачі заявок на відшкодування або отримання медичних послуг у режимі онлайн.
- Омніканальна підтримка	Інноваційні страхові компанії використовують кілька каналів для взаємодії з клієнтами — від чат-ботів до голосових помічників, що підвищує оперативність вирішення проблем і доступність послуг.
<i>Розвиток аналітики великих даних (Big Data)</i>	
- Аналіз медичних даних	Страхові компанії використовують великі дані для оцінки індивідуальних ризиків і прогнозування захворювань, що дозволяє створювати гнучкіші страхові продукти і запобігати великим медичним витратам.
- Аналіз поведінки користувачів	За допомогою датчиків, носимих пристроїв (фітнес-браслети, розумні годинники) та інших технологій страхові компанії можуть відстежувати стан здоров'я клієнтів і пропонувати страхові пакети, що відповідають їхнім реальним потребам.
<i>Розвиток регуляторного середовища</i>	
- Державна підтримка інновацій у медичному страхуванні	Уряди багатьох країн стимулюють розвиток цифрових інновацій у сфері медичного страхування шляхом прийняття законодавчих ініціатив і нормативних актів, які спрощують використання технологій в охороні здоров'я.
- Регулювання конфіденційності даних	Нові правила щодо захисту персональних медичних даних (наприклад, GDPR у Європі) стимулюють страхові компанії впроваджувати безпечні технології для зберігання і обробки даних, що є необхідною умовою для використання цифрових інновацій.

1	2
<i>Зміни у медичних потребах населення</i>	
- Зростання кількості хронічних захворювань	Поширення таких хвороб, як діабет, гіпертонія та інші хронічні захворювання, підвищує потребу в довгостроковому медичному страхуванні, що включає тривале лікування та регулярний моніторинг стану здоров'я.
- Пандемії та нові загрози для здоров'я	Після пандемії COVID-19 попит на страхові продукти, які покривають непередбачувані ризики, зростає, що стимулює розвиток нових страхових продуктів, адаптованих до глобальних викликів.
<i>Конкуренція на ринку страхових послуг</i>	
- Інноваційні стартапи	На ринок виходить все більше страхових технологічних стартапів (insurtech), які пропонують нові підходи до медичного страхування. Вони орієнтуються на інновації, швидкість обслуговування та індивідуалізацію продуктів, що спонукає традиційних страховиків адаптувати свої бізнес-моделі.
- Нові бізнес-моделі	Компанії впроваджують моделі страхування на основі підписки або гнучких тарифів, що дозволяє клієнтам платити лише за ті медичні послуги, які їм дійсно потрібні.
<i>Інтеграція з екосистемами охорони здоров'я</i>	Страхові компанії інтегруються з іншими гравцями на ринку медичних послуг, такими як лікарні, клініки та аптеки, створюючи єдину екосистему, що спрощує процес отримання медичних послуг і страхових відшкодувань

На сучасному етапі розвитку медичного страхування в Україні важливими є технологічні інновації, такі як штучний інтелект, блокчейн і телемедицина, які значно спрощують доступ до медичних послуг і підвищують точність оцінки ризиків. Зростання попиту на індивідуалізовані страхові продукти та зміна моделі взаємодії з клієнтами сприяють кращій адаптації страхових рішень до потреб споживачів. Важливу роль також відіграє аналіз великих даних, розвиток регуляторного середовища та зміни у медичних потребах населення. Конкуренція на ринку та інтеграція з екосистемами охорони здоров'я стимулюють впровадження нових бізнес-моделей, які роблять медичне страхування доступнішим і ефективнішим.

Література

1. Фориншурер — страхування в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу : www.forinsurer.com.
2. Радченко О. П., Лагодієнко В. В. Сучасні тенденції та стратегічні орієнтири системи охорони здоров'я України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 1. С. 34–48.
3. Кириченко А. В. Досвід українського та італійського медичного страхування в боротьбі з COVID-19. 2021. С. 64–68.

ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ГРЕЦІЇ, ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

Греція є однією з найпопулярніших туристичних країн у світі завдяки своїй багатій історико-культурній спадщині. Її культурні надбання формувалися протягом тисячоліть, починаючи від епохи античної Греції до Візантійської імперії та подальших періодів. Залишки древніх міст, храми, амфітеатри, монастирі, палаци та багато інших культурних пам'яток є важливими ресурсами для міжнародного туризму. Мета цієї роботи — дослідити історико-культурний потенціал Греції та розглянути способи його використання у розвитку туристичної галузі країни.

Давня Греція є колискою західної цивілізації, і її вклад у розвиток науки, філософії, мистецтва та архітектури неоціненний. Серед основних культурних пам'яток античності, що мають глобальне значення, можна виділити Акрополь в Афінах, Дельфійський храм Аполлона, Олімпію, де проводилися перші Олімпійські ігри, і Мікени. Відвідування цих місць дає змогу туристам зануритися в атмосферу минулого і відчути велич давньогрецької цивілізації.

Після занепаду античної Греції важливу роль в історії країни відіграла Візантійська імперія. Візантійська культура наклала свій відбиток на архітектуру, релігію та мистецтво країни. Видатні візантійські пам'ятки, такі як монастирі Метеора, церкви в Салоніках та монастирі на Афоні, є невід'ємною частиною культурної спадщини Греції.

Греція, як частина Османської імперії протягом кількох століть, також зберегла вплив турецької архітектури та культури. Після здобуття незалежності в ХІХ столітті, країна розвинула свою сучасну культурну ідентичність, зберігаючи при цьому багатозарову спадщину.

Греція створила добре розвинену туристичну інфраструктуру, спрямовану на залучення міжнародних відвідувачів. Транспортні зв'язки, зручні готелі, екскурсійні програми та туристичні маршрути відіграють ключову роль у збільшенні потоку туристів. Наприклад, круїзи Середземним морем, зупинки яких включають відвідування давньогрецьких та візантійських пам'яток, є популярними серед туристів з різних країн.

Щорічні культурні фестивалі, такі як Афінівський фестиваль або Карнавал в Патрах, залучають тисячі відвідувачів з усього світу. Такі події сприяють підвищенню інтересу до традицій, музики, танців та гастрономії Греції, що є важливим елементом туристичної привабливості.

Останні десятиліття уряд Греції активно просуває ідею культурного туризму. Використовуючи свою історико-культурну спадщину як головний туристичний продукт, Греція формує стратегії для залучення туристів, зокрема через міжнародні виставки, рекламу та угоди з іншими країнами. Значна увага приділяється збереженню та реставрації історичних пам'яток для забезпечення їхнього тривалого існування.

Історико-культурний потенціал Греції є потужним ресурсом для розвитку міжнародного туризму. Завдяки багатій культурній спадщині, країна здатна приваблювати мільйони туристів щорічно. Однак для збереження цього потенціалу та його ефективного використання в майбутньому важливо продовжувати інвестувати в туристичну інфраструктуру, збереження пам'яток та просування культурного туризму на міжнародному рівні.

Одним із головних викликів для Греції є масовий туризм, який чинить тиск на культурні пам'ятки. Щорічно сотні тисяч туристів відвідують такі об'єкти, як Акрополь, що призводить до зносу та пошкодження цих унікальних споруд. Необхідність обмеження кількості відвідувачів або впровадження додаткових заходів охорони є актуальним питанням для збереження пам'яток у належному стані.

Важливим аспектом у розвитку культурного туризму є баланс між туризмом та екологічною стійкістю. Греція активно працює над проектами з охорони навколишнього середовища, які включають реставрацію та захист історичних пам'яток, контроль за кількістю туристів та впровадження сучасних технологій для збереження культурних об'єктів. Наприклад, використання "розумних" технологій для контролю за кількістю відвідувачів та керування потоками туристів може значно знизити навантаження на історичні об'єкти.

Окрім класичних маршрутів, які включають відвідування всесвітньо відомих пам'яток, Греція може запропонувати багато менш відомих, але не менш цікавих культурних об'єктів. Наприклад, стародавні міста та монастирі на островах, археологічні розкопки в маловідомих регіонах країни або сучасні культурні проекти, такі як музеї та арт-галереї. Розширення спектру туристичних пропозицій допоможе рівномірно розподілити потік туристів та зменшити тиск на головні об'єкти культурної спадщини.

Розвиток культурного туризму має також позитивний вплив на місцеві громади, особливо в сільських та віддалених регіонах. Туристичні програми, спрямовані на підтримку місцевих ремесел, гастрономії, традиційних святкувань та фестивалів, можуть забезпечити робочі місця та сприяти економічному зростанню. Крім того, розвиток інфраструктури в таких регіонах (готелі, ресторани, транспорт) робить їх привабливими для іноземних туристів.

Інтеграція сучасних технологій у сфері культурного туризму може значно розширити можливості для залучення міжнародних туристів. Віртуальні тури, мобільні додатки, інтерактивні мапи та аудіо-гід-сервіси дозволяють туристам краще ознайомитися з культурними об'єктами та історією Греції.

Таким чином історико-культурний туристичний потенціал Греції є унікальним та всесвітньо визнаним. Він не лише приваблює мільйони туристів, але й відіграє ключову роль у розвитку економіки країни. Проте сучасні ви-

клики, пов'язані з масовим туризмом, екологічною стійкістю та збереженням пам'яток, потребують комплексного підходу. Греція, інтегруючи нові технології, залучаючи міжнародні організації та розвиваючи локальні спільноти, має великі можливості для подальшого розвитку культурного туризму. Системний підхід до використання культурної спадщини забезпечить її збереження для майбутніх поколінь та сприятиме стабільному зростанню туристичного сектору.

Література

1. Григоренко О. М. Туристичний потенціал Греції: культурна спадщина та сучасність. Київ: Наукова думка, 2018. 256 с.
2. Іванова Л. В. Міжнародний туризм: історичні та культурні аспекти. Харків: Вид. дім "Фактор", 2019. 312 с.
3. Калініченко П. В. Візантійська спадщина та її вплив на розвиток культурного туризму в Греції. *Журнал культурних досліджень*. 2020. № 4. С. 75–89.

ДУДНІК Андрій Сергійович

*доктор технічних наук,
професор кафедри комп'ютерних інформаційних систем і технологій,
Інституту комп'ютерно-інформаційних технологій та дизайну,
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

МОГРЧУК-КЛИМЕНКО Богдан Олегович

*студент групи: ІК-9-21-Б1ПЗ (4.00)
Інститут комп'ютерно-інформаційних технологій та дизайну,
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НА БАЗІ КОМП'ЮТЕРНИХ МЕРЕЖ

У сучасному світі комп'ютерні мережі стали важливим елементом управління бізнесом та іншими сферами людської діяльності. Вони дозволяють ефективно організовувати робочі процеси, забезпечувати безперервний обмін даними та автоматизувати багато завдань. Інноваційні методи управління, що базуються на комп'ютерних мережах, стають дедалі популярнішими, оскільки забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності та зниження витрат. Тому як основа інноваційного управління та технології дозволяють зберігати та обробляти дані на віддалених серверах, що забезпечує доступ до інформації з будь-якої точки світу.

Використання *хмарних обчислень* в управлінні дозволяє:

- Скорочувати витрати на інфраструктуру.

- Підвищувати гнучкість та масштабованість систем.
- Полегшувати спільну роботу в реальному часі.

Багато організацій використовують платформи на базі хмарних рішень, такі як Microsoft Azure, Amazon Web Services або Google Cloud, для автоматизації управлінських процесів.

Ще одним методом в управлінні комп'ютерними мережами являється *Інтернет речей (IoT) і його роль в управлінні*.

Інтернет речей — це мережа підключених пристроїв, які обмінюються даними в реальному часі. IoT вже активно використовується у виробництві, логістиці та інших галузях для автоматизації контролю та моніторингу:

- Виробничі підприємства використовують IoT для моніторингу обладнання, що допомагає вчасно виявляти несправності та уникати простоїв.
- В логістиці — для відстеження переміщення вантажів та оптимізації маршрутів.

Це дозволяє підвищити ефективність операцій, мінімізувати втрати та покращити обслуговування клієнтів.

Необхідним методом в управлінні комп'ютерними мережами це використання *штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання*.

Штучний інтелект та машинне навчання є важливими елементами сучасних систем управління. Вони здатні аналізувати великі обсяги даних та надавати рекомендації для прийняття оптимальних рішень:

- Алгоритми машинного навчання можуть прогнозувати поведінку клієнтів або тенденції ринку, що допомагає в розробці стратегій розвитку.
- Системи на основі ШІ здатні автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка документів або підтримка клієнтів (чат-боти).

Це дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних аспектах управління.

Також одним із методів управління комп'ютерними мережами є *віртуальні та доповнені реальності (VR та AR)*.

Віртуальна та доповнена реальності відкривають нові можливості для навчання персоналу та організації процесів управління:

- За допомогою VR можна створювати віртуальні тренінги для працівників, моделюючи реальні виробничі ситуації без ризиків для бізнесу.
- AR дозволяє інтегрувати цифрові інструменти безпосередньо у фізичне середовище, що сприяє кращому контролю та управлінню процесами на виробництві.

Блокчейн для прозорого управління. Блокчейн — це децентралізована технологія зберігання даних, яка забезпечує високу безпеку та прозорість транзакцій. У сфері управління блокчейн застосовується для:

- Ведення безпечних та прозорих бухгалтерських записів.
- Управління ланцюгами постачань, забезпечуючи прозорість на всіх етапах виробництва та доставки.
- Створення смарт-контрактів, які автоматично виконуються при виконанні визначених умов.

Ця технологія особливо корисна для організацій, що працюють у фінансовому секторі або у сфері торгівлі.

Кібербезпека як ключовий елемент управління мережами. З розвитком цифрових технологій зростає і кількість кіберзагроз. Тому захист даних і систем від кібератак є пріоритетним завданням для будь-якої організації. Сучасні методи управління включають:

- Використання багаторівневого захисту, включаючи шифрування, двофакторну автентифікацію та системи виявлення загроз.
- Регулярне оновлення програмного забезпечення для усунення вразливостей.
- Проведення аудиту безпеки та навчання персоналу.

Отже, інноваційні методи управління на базі комп'ютерних мереж відкривають нові можливості для ефективного управління бізнесом та іншими процесами. Використання таких технологій, як хмарні обчислення, IoT, штучний інтелект, блокчейн та VR/AR, дозволяє оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і мінімізувати ризики. Однак важливо пам'ятати про необхідність забезпечення належного рівня кібербезпеки, щоб захистити організацію від потенційних загроз.

Література

1. Визначення потенційних експертних груп науковців у мережі співавторства з використанням методів підтримки прийняття рішень / І. В. Горбов, С. В. Каденко, І. В. Балагура, Д. Ю. Манько, О. В. Андрійчук. Реєстрація, зберігання і обробка даних, 2013.
2. Дуднік А. С. Метод застосування сучасних безпроводових технологій в інформаційних економічних системах // Проблеми та перспективи розвитку економічної кібернетики: монографія / за ред. Т. І. Олешко. К.: ВД ТОВ "Agrar Media Group", 2013. С. 214–225.
3. Дуднік А. С. Метод застосування протоколу БТР для надійності передачі даних безпроводових комп'ютерних мереж. *Проблеми інформатизації та управління*: зб. наук. праць. 2013. № 3 (43). С. 22–26.
4. "Інформаційні технології" у реферативній базі даних "Україніка наукова". С. Добровська, С. Кириленко, І. Балагура. *Бібліотечний вісник*. 2012. 210 (4), 12–17.

ДЯЧЕНКО Микола Миколайович

*здобувач ступеня доктора філософії спеціальності 051 Економіка
Інституту економіки та права Класичного приватного університету*

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОФІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізаційних змін і цифрофізації бізнесу підвищується роль малого підприємництва в економіці держави. Цифрова трансфор-

мація суттєво змінює ландшафт бізнесу, відкриваючи нові можливості для малих підприємств, які можуть скористатися гнучкістю та швидкістю адаптації, щоб стати лідерами в своїх нішах.

Підприємництво є провідною силою у подоланні негативних процесів в економіці та забезпеченні сталого позитивного розвитку суспільства, однією зі сфер забезпечення зайнятості населення, запобігання безробіттю та створення нових робочих місць. Саме з малим підприємництвом пов'язуються надії на швидкі позитивні структурні зміни в економіці, вихід з економічної кризи та створення умов для розширення впровадження ринкових реформ [2, с. 25].

У сучасних умовах розвитку світової економіки ринок стає конкурентоспроможнішим, тому малим підприємствам необхідно постійно розвиватися та інноваційно вдосконалюватися, щоб залишатися здатними до конкуренції. Виникає потреба в постійному навчанні та підвищенні цифрової грамотності як власників бізнесу, так і всіх співробітників; зростає загроза кібератак, відтак малі підприємства повинні забезпечити надійний захист своїх даних. Окрім того, змінюється законодавство, що регулює цифрову економіку, і малим підприємствам необхідно стежити за змінами та адаптуватися до нових вимог — все це є серйозними викликами для малого підприємництва.

Але малі підприємства можуть скористатися перевагами цифрової трансформації, а саме: їм необхідно розробити чіткий план цифрової трансформації, що відповідає цілям бізнесу; інвестувати в технології, використовуючи сучасні технології для автоматизації процесів, аналізу даних та взаємодії з клієнтами; розвивати цифрові навички співробітників, проводячи навчання та тренінги для підвищення цифрової грамотності співробітників; будувати онлайн-присутність, тобто створити професійний веб-сайт, профілі в соціальних мережах, використовувати SEO для залучення клієнтів; організовувати співпрацю з партнерами, іншими компаніями, стартапами, акселераторами для розвитку спільних проєктів.

Основними перевагами малого підприємництва в економіці країни є те, що, по-перше, мале підприємництво виступає як стабілізуючий елемент, пом'якшуючи проблеми структурної перебудови та забезпечення зайнятості працівників, що вивільняються; по-друге, мале підприємництво забезпечує розширення сфери послуг і роздрібною торгівлі для задоволення різноманітних потреб населення [3, с. 63].

Серед особливостей інноваційного розвитку малого підприємництва в сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу можна виокремити такі, як:

- швидкість виходу на ринок, адже цифрова трансформація прискорює процес розробки та виведення продуктів на ринок;
- демократизація інновацій (цифрові інструменти роблять інновації доступнішими для малих підприємств: хмарні технології, відкритий код, платформи для розробки дозволяють створювати нові продукти та послуги без великих інвестицій);
- глобалізація бізнесу, оскільки інтернет відкриває доступ малим підприємствам до глобальних ринків для продажу своїх продуктів і послуг;

- нові бізнес-моделі, адже цифрова трансформація породжує нові бізнес-моделі — такі, як платформи, підписки, економіка спільного використання, внаслідок чого малі підприємства можуть зайняти ніші, що раніше були недоступними;

- акцент на клієнтоорієнтованості (цифрові інструменти дають збирати та аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, що дозволяє краще розуміти їхні потреби та створювати продукти, що відповідають цим потребам);

- персоналізація взаємодії з клієнтами, адже цифрові інструменти дозволяють створювати персоналізований досвід для кожного клієнта і це підвищує лояльність та збільшує продажі тощо.

Підприємництво — динамічний активний елемент бізнесу, що є ініціативною самостійною діяльністю, яка здійснюється громадянами або об'єднаннями громадян на власний ризик і під майнову відповідальність, з метою виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та отримання прибутку [1, с. 154].

Малі підприємства, завдяки своїй гнучкості та швидкості адаптації, часто є першими у впровадженні нових технологій та бізнес-моделей. Їхній успіх стимулює економічне зростання, створює нові робочі місця та підвищує загальну конкурентоспроможність країни.

Малі підприємці — більш схильні до ризику та експериментів, що є ключовими факторами для розвитку інновацій. Розвиток малого підприємництва сприяє диверсифікації економіки, зменшує залежність від кількох великих підприємств і робить економіку більш стійкою до зовнішніх шоків. Малі підприємства часто орієнтовані на місцеві ринки та вирішення локальних проблем, вони створюють соціальну цінність і сприяють розвитку регіонів.

Отже, на тлі викликів глобального ринку інноваційний розвиток малого підприємництва має стати стратегічним орієнтиром конкурентоспроможності національної економіки. Цифрова трансформація відкриває безмежні можливості для малого бізнесу. Завдяки гнучкості та швидкості адаптації, малі підприємства можуть стати лідерами в своїх нішах. Однак, для досягнення успіху необхідно постійно розвиватися, інноваційно та адаптуватися до змін ринку, адже малим підприємствам складно конкурувати з великими корпораціями, які мають значні ресурси.

Для підтримки малого бізнесу необхідні спеціальні програми, що дозволяють їм отримувати доступ до державних закупівель, брати участь у кластерних об'єднаннях тощо. Інноваційний розвиток малого підприємництва є стратегічним пріоритетом для будь-якої країни, яка прагне досягти сталого економічного зростання. Забезпечення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу, підтримка інновацій та співпраця держави, бізнесу й освіти є ключовими чинниками успіху малого підприємництва зокрема і національної економіки загалом.

Література

1. Економіка і планування бізнесу : наукове видання / наук. керівн.: д.е.н., проф. Кучеренко В. Р., д.е.н., проф. Бутенко А. І. Одеса, 2004. 458 с.

2. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2(25). С. 24–29.
3. Яненко І. Г., Самарська В. В. Особливості державного регулювання малого підприємництва в Україні. *Наукові праці*. Економіка. Вип. 284. Том 296. С. 62–66.

ДЯЧЕНКО Олександр Васильович

*здобувач вищої освіти третього рівня (доктор філософії),
кафедри економіки та управління бізнесом*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Усі промислові підприємства вже давно функціонують у складних конкурентних умовах невизначеності і повинні вирішувати проблеми виживання на ринковому просторі, що підсилюється різноманітними кризовими явищами, які виникають час від часу, а також мінливими та динамічними умовами ринкового середовища, розвитком інновацій, тощо. Крім цього, процес економічного розвитку підприємств перебуває під сильним впливом глобалізації світової економіки, що може призводити до погіршення конкурентних позицій вітчизняних виробників на світових ринках, а також послаблення їх позицій на власному національному ринку.

Як наслідок, в залежності від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на промислових підприємствах можуть виникати різні причини, проблеми погіршення конкурентоспроможності. Зокрема, виокремлюють дві групи причин погіршення конкурентоспроможності підприємств, а саме: ендогенні; екзогенні. Щодо ендогенних причин погіршення конкурентоспроможності слід виділити: неефективне управління конкурентоспроможністю; низький рівень кваліфікації персоналу; відсутність власних напрямів стратегічного розвитку; розробка стратегії конкурентоспроможності на довгострокову перспективу, але потрібно також розробляти на короткострокову; трудомісткість виробничого процесу; переважання застарілого обладнання; значний рівень собівартості продукції; зношеність обладнання; високий рівень цін на продукцію порівняно з конкурентами [3]. Так, наприклад, сучасна ситуація в українській економіці характеризується зниженням науково-технічного, технологічного, кадрового потенціалу, що зумовлює зниження конкурентоспроможності українських промислових підприємств за якісними параметрами продукції. Проводячи оцінку сучасних конкурентних можливостей галузей України, необхідно враховувати триваючу військову агресію з боку росії та спричинені нею руйнування, високу енер-

гомисткість, матеріаломисткість і трудомисткість багатьох видів продукції, що приводить до зростання витрат виробництва і значно погіршує конкурентні позиції українських товарів на міжнародних ринках [4].

У той же час, безперечним є той факт, що незважаючи на наявні складнощі та перепони, що утворюються перед підприємствами внаслідок існуючої конкуренції, конкуренція залишається рушійною силою розвитку суб'єктів та об'єктів управління з метою досягнення найкращих результатів, а також конкурентної переваги як на окремих ринкових сегментах, так і на ринку в цілому. При цьому, оскільки успішність діяльності підприємства залежить від швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, кадри стають основним ресурсом, який має найбільші резерви для підвищення ефективності діяльності та отримання конкурентних переваг. Якість менеджменту підприємства визначається не тільки високим рівнем досягнутих фінансових результатів, а й порівнянням отриманих результатів із витратами, необхідними для їх досягнення, рівнем співпраці працівників у досягненні спільної мети, їх задоволенням працею, зовнішньою ефективністю менеджменту під час взаємодії із зовнішнім середовищем [2].

Основним ж завданням системи управління конкурентоспроможністю визначають нарощування інноваційного ресурсу підприємства, а саме:

- максимально повне використання знанневого капіталу та зовнішніх інновацій при удосконаленні процесу виробництва продукції;
- орієнтація на міжнародні, транснаціональні та глобальні ринки;
- прогнозування нових потреб споживачів;
- прийняття нестандартних рішень в процесі реалізації політики управління конкурентоспроможністю;
- розробка імовірнісних сценаріїв ринкової поведінки на короткостроковий та довгостроковий періоди;
- пріоритет інтелектуального капіталу як формуючого критерію конкурентоспроможності підприємства [1].

Виходячи з вищевикладеного можна констатувати, що управління конкурентоспроможністю промислового підприємства має бути спрямоване:

- на нейтралізацію або обмеження кількості загроз, негативних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та продукції, що випускається;
- постійне підтримання високого рівня інноваційної активності;
- використання позитивних зовнішніх факторів впливу для збільшення та реалізації конкурентних позицій на ринку;
- забезпечення оперативності та гнучкості управлінських впливів та рішень, їх синхронізацію з урахуванням динаміки дій негативних та позитивних факторів конкуренції на певному сегменті ринку.

Література

1. *Вербівська Л. В.* Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78–83.

2. Скрипниченко М. І. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні: монографія. Ін-т економічного прогнозування / М. І. Скрипниченко, В. М. Геєць, Т. І. Приходько. Харків: Форт, 2003. 437 с.
3. Филлюк Г. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2013. Вип. 10 (151). С. 5–8.
4. Шаповал В. М., Грибіненко О. М., Герасименко Т. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 10. С. 419–426.

ЄРЕМЕНКО Андрій Валерійович

канд. екон. наук, докторант

Державна навчально-наукова установа “Академія фінансового управління”

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗРОСТАННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Нематеріальні активи надають, насамперед, можливості. Це інструмент із засобами для створення робочих місць, розвитку компаній та економіки в цілому. Століття тому, ще в 1922 році, Джон Стюарт, тодішній президент Quaker Oats Company, американського харчового конгломерату в Чикаго, який з 2001 року належить PepsiCo, зробив таку заяву: “Якщо бізнес мав би бути розділений, я був би радий взяти бренди, торгові марки та гудвіл, а ви могли б мати всі будівлі та обладнання, і я був би кращим за вас”. У зв’язку з цим він висловив інтерес до речей, які були знайомі з точки зору інвестицій та бухгалтерського обліку, тобто до різниці між балансовою та ринковою вартістю, і були капіталізовані як “нематеріальні активи та гудвіл” [1].

Інвестиції в нематеріальні активи, такі як бренди, дизайн, дані та програмне забезпечення, зросли втричі швидше за останні 15 років, ніж інвестиції у фізичні активи, такі як будівлі та обладнання, причому у Швеції, США та Франції спостерігається найбільш інтенсивна діяльність, а Індія має тенденцію до зростання. згідно з новими даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ). Незважаючи на руйнівні глобальні кризи та зростання процентних ставок, сукупні нематеріальні інвестиції досягли 6,9 трлн доларів США в 2023 році, більш ніж удвічі порівняно з 2,9 трлн доларів США в 1995 році. З 2008 року темпи зростання нематеріальних інвестицій втричі перевищили темпи зростання матеріальних інвестицій, які зросли до 4,7 трлн доларів США. у 2023 році. Однією з змінних, але непомітних тенденцій у нашій глобальній економіці є зростання нематеріальних активів як рушійної сили та власника вартості в нашій глобальній економіці. Навіть у поточний період економічної невизначеності нематеріальні інвестиції процвітають і постійно випереджають загальні матеріальні інвестиції,

стрімко зростаючи як у країнах з високим рівнем доходу, як-то Сполучені Штати та Європа, а також у країнах із швидкою економікою, як-то Індія [2].

Різниця в багатстві між країнами з різним рівнем природних ресурсів була темою давніх дискусій. Незважаючи на численні гіпотези, запропоновані протягом багатьох років, нещодавно з'явилася нова концепція, яка набирає популярності серед вчених. Ця концепція, відома як нематеріальне багатство, походить від дослідження Світового банку та включає нематеріальні фактори, такі як людський капітал, інституційна ефективність та ефективне управління. Гіпотеза нематеріального багатства припускає, що ці нематеріальні фактори відіграють вирішальну роль у поясненні відмінностей між бідними та багатими країнами. Підкреслюючи важливість нематеріального багатства, ця концепція кидає виклик звичайним уявленням про багатство, які зосереджуються виключно на природних ресурсах і матеріальних активах. Нематеріальне багатство з'явилося як нова концепція, яка пояснює відмінності в економічному добробуті між країнами. Концепція підкреслює важливість таких факторів, як людський капітал, інституційна якість та ефективне управління для сприяння економічному зростанню. Політики можуть використовувати цю концепцію як основу для розробки політики, яка сприятиме сталому економічному зростанню. Зосереджуючись на нематеріальних активах, країни можуть створити середовище, яке сприятиме економічному процвітанню [3].

Так, нематеріальні активи відіграють дедалі важливішу роль в економіці знань і стали невід'ємною частиною корпоративного зростання. Понад чверть століття компанії в Сполучених Штатах і Європі переорієнтували свій інвестиційний комплекс на ці активи. Нематеріальні витрати, виміряні валовим накопиченням основного капіталу, зросли з 31 % всіх інвестицій у 1995 році до 40 % у 2019 році (ілюстрація 1). За той самий час ці економіки досягли 63 % зростання валової доданої вартості [4].

В підтвердження вищезазначеного, щорічно публікується ВОІВ у партнерстві з Бізнес-школою Луїса, звіт “Основні показники світових нематеріальних інвестицій” показує, що між 2008–2023 рр. інвестиції в нематеріальні інвестиції зросли втричі, ніж інвестиції у матеріальні, і виявилися стійкими, незважаючи на економічна невизначеність і жорсткіші монетарні умови. Дійсно, інвестиції в нематеріальні активи, такі як дослідження та розробки (НДДКР), програмне забезпечення та дані, бренди та дизайн, постійно випереджають інвестиції в матеріальні активи, такі як машини та обладнання, починаючи з 2008 року. В результаті інвестиції у нематеріальні активи становить зростаючу частку валового внутрішнього продукту серед економік [5].

Компанії, які ефективно використовують свої нематеріальні активи, можуть отримати значну конкурентну перевагу. Зосереджуючись на створенні сильного впізнаваності бренду, розвитку відносин з клієнтами та захисті інтелектуальної власності, компанії можуть виділитися серед конкурентів і створити унікальну позицію на ринку. Нематеріальні активи відіграють ключову роль у стимулюванні інновацій і зміцненні лояльності клієнтів, дозволяючи компаніям адаптуватися до мінливої ринкової динаміки та використовувати

нові можливості. Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і машинне навчання, революціонізує управління та використання нематеріальних активів. Компанії, які використовують ці новітні технології, можуть оптимізувати свої процеси управління активами, покращити процес прийняття рішень на основі даних і скористатися новими можливостями для створення вартості.

Таким чином, у стратегічному плані економіка, заснована на знаннях, у майбутньому процвітатиме, а конкурентоспроможність все більше поклатиметься на саме на такі фактори зростання. Таким чином, надзвичайно важливо, що всі вже визнають важливість нематеріальних активів і роблять сміливі кроки до збільшення цього джерела зростання продуктивності.

Література

1. Intangible Assets and Their Impact on Economic Performance. URL: <https://www.ebrjournal.net/cgi/viewcontent.cgi?article=1308&context=home>.
2. New WIPO Data Show Intangible Asset Investment Growing Fast, Spreading Globally. URL: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2024/article_0008.html.
3. A Matter of Wealth, Intangible Wealth and Sustainable Development. URL: <https://ideas.repec.org/a/wej/wldecn/899.html>.
4. Why intangibles are the key to faster growth in Europe. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/why-intangibles-are-the-key-to-faster-growth-in-europe>.
5. World Intangible Investment Highlights. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/world-intangible-investment-highlights-better-data-for-better-policy/en/world-intangible-investment-highlights.html>.

ZHABKO Yevhen

*Obtainer of the third (scientific) level of higher education
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv*

FEATURES OF THE STATE POLICY OF ENSURING NATIONAL SECURITY IN THE FIELD OF HEALTH CARE

The main goal of the reforms in Ukraine is to build a democratic legal state, to ensure its sustainable and safe development. The process of formation and implementation of the state national security policy is perhaps the most important problem in Ukraine today. The modern realities of the existence of Ukraine as an independent state require, within the framework of the implementation of the national security policy, to take into account the country's desire to realize national interests in all spheres of society's life. The systemic crisis that Ukraine has been experiencing in recent years creates serious obstacles for its strategic develop-

ment and economic growth. Today, one of the main prerequisites for overcoming the crisis is the consolidation of the Ukrainian nation and the implementation of an effective national model of public administration, which should ensure the improvement of the efficiency of the functioning of society and national development.

It is impossible to consider the state of the health care sector stable in recent years. This is a consequence of misunderstanding, the existence of stereotypes regarding the implementation of market relations and the absence of effective forms of state administration in this area. Most researchers point out the need to use a health care model based on the market principle: need – satisfaction of need – profit – stimulation of need – need. In other words, modern medicine, the pharmaceutical industry and associated branches of the economy as business entities are directly interested in increasing the need for medical assistance.

It is obvious that the health care system is in urgent need of transformation. That is, it is necessary to develop strategies, organizational structures, new approaches to pricing, new methods of evaluating the activities of participants in the process of providing medical care, and most importantly, to develop practical measures to unite all participants in the process of providing medical care, namely: the state, business, budget and private medical institutions, etc.

Therefore, the theory and practice of national security strives for the immediate development of certain spheres of life (economy, culture, education, medicine) and the improvement of the state administration system with the obligatory achievement of the optimal level of effectiveness of influence on social processes.

The specified aspects of ensuring national security create a need for a deeper study of the state management of activities in the field of health care, and lead to scientific searches for determining the priority directions of state policy in this extremely important area for society.

State management of activities in the field of health care has its own characteristics. According to the legislation of Ukraine, health care is one of the priority areas of state activity. The state forms the health care policy in Ukraine and ensures its implementation. The legislation of Ukraine on health care is based on the Constitution of Ukraine.

From the constitutional definition of Ukraine as a social state, the policy of which is aimed at creating conditions for ensuring a decent standard of living for a person, and the provisions of Art. 49 of the Constitution of Ukraine, according to which the duty of the state is to ensure citizens' right to health care, as well as state programs of social development, it follows that the state has obligations to society regarding the use of all means of state management in the sphere.

Today's realities indicate the need for a significant update of views regarding state regulation in the field of public health care. Along with the preservation of the attitude towards medical activity as one of the social functions of the state, trends regarding the health care of citizens as a factor in ensuring the national security of Ukraine have emerged and strengthened in recent times. There are a large number of circumstances that indicate the need to change priorities regarding the main directions of state regulation in the field of health care.

By order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Concept of the Development of the Public Health System was approved, the purpose of which is the formation and implementation of an effective state policy for preserving and strengthening the health of the population, increasing the duration and improving the quality of life, preventing diseases, extending the active, working age and encouraging a healthy lifestyle by combining the efforts of the entire society [2].

The health care system (PHS) is the main socio-economic, cultural and political sphere of any state and directly affects the state of national security. It is most sensitive to all changes occurring in the country, reacts to the creation of any factors that entail health risks: poverty, insufficient nutrition, deterioration of water quality, poor agricultural conditions, environmental degradation with climate changes, iodine deficiency, iron, increased blood pressure, unprecedented spread of chronic non-communicable diseases, HIV/AIDS, atypical pneumonia, tuberculosis, excessive consumption of salt, sugar, fats, high cholesterol, smoking, alcohol abuse, obesity [3].

Now, most of the countries of the world have started rethinking the health of the population from the point of view of it as an economic category, and not only as a medical and social one. This led to expert assessments, according to which the costs of medical care due to morbidity are 47.9 %, non-medical costs (losses of income due to morbidity and premature mortality of the population) are 52.1 % [4].

As you know, Ukrainians live 12 years less than Europeans. The infant mortality rate exceeds the European rate by 2.5 times. For almost 20 years, Ukraine has not been able to overcome the HIV/AIDS and tuberculosis epidemics. In Ukraine, only 15–20 % of babies are born completely healthy. Deviations in physical or mental development are recorded in every third child, and the number of healthy schoolchildren is only 52 % [5].

According to the definition of WHO, the health care system is a set of all organizations, institutions and resources, the main goal of which is to improve health. A condition for this is the creation and successful operation of a legal framework that includes a complex of all resources (financial, personnel, material and technical), management and leadership, innovative technologies, and the main values are justice, solidarity, public participation, an ethical approach to development systems [1; 5].

These provisions determine the need to clarify the concept of state management of health care as a factor in ensuring national security.

M. Bilynska defines the definition of “public health” as a complex political, economic, social and medical category that integrates the individual health of citizens, determined by the action of a set of political, economic, social and biological factors, defines the demographic, social and economic potential of society, is a factor of national security and an object of the state’s social policy. Public health reflects the health of individuals that make up society, but it cannot be reduced to a simple summation of the number of sick and healthy people. Public health is another level of definition of health, the most important characteristic that shows the quality and development of social groups, society as a whole [5].

Public health, in the modern interpretation, is the science and practice of preventing diseases, increasing life expectancy and strengthening health through organized efforts of society. The public health system, as the basis of preventive medicine, should implement the main systemic measures and be aimed at preserving the health of the population and, accordingly, reduce the need for medical care costs [5].

M. Bilynska offers a general definition of public administration in the field of health care, as a complex of adopted national decisions or commitments to preserve and strengthen the physical and mental health and social well-being of the population as the most important component of its national wealth through the implementation of a set of political, organizational, economic, legal, social, cultural, scientific and medical measures with the aim of preserving the gene pool of the Ukrainian nation, its humanitarian potential and taking into account the requirements of current and future generations in the interests of both a specific person (personality) and society as a whole [5].

V. Lazorishynets, G. Slabky, N. Yarosh note that the system of state management of health care organically combines in its composition: the subject (managing system) and the object of management (managed system); the whole set of various connections that are made at the same time. In their opinion, any study of the problem of state management in the field of health care should be started with the definition of such a complex concept as "health".

It should be noted that the functions of legislation in the field of health care are closely related to the structure of the health care system. In turn, the structure of the health care system can be public, private or mixed in nature. In public systems, the state bears its responsibility for ensuring the health of the population. In private systems, the state deals only with some problems, such as the control of infectious diseases, and takes responsibility for the development of general policies. In modern Europe, there are a large number of mixed systems that combine public and private elements. In this case, the private sector plays an advisory role in the planning and development of legislation, but decisions on these issues are made by the parliament and the government.

A significant feature of the state management of activities in the field of health care of Ukraine is the delimitation of the competence of state authorities, which carry out such regulation on behalf of the state, within the limits established by the Constitution of Ukraine and current legal acts. In Ukraine, public health care is provided by state, communal and private health care systems. Therefore, when implementing state management of the medical sphere, it is necessary to take into account the presence of non-state models of health care and the presence of public-private relations.

According to the results of WHO research on health care reforms in Europe, the legal concept of "reform" was defined as a purposeful dynamic and established process that leads to systematic structural changes that ensure the preservation of health, improve the level and quality of life of the population.

Thus, the health care system as an object of state administration and a component of national security needs systemic changes, which should include:

- development of intersectoral cooperation and wide introduction of public-private partnership in the medical field;
- improvement of the state of public health through demographic modernization and development of competition for the provision of medical services;
- transformation of state property management in the medical field through denationalization and privatization;
- improving the mechanisms of state management of systemic changes in the field of health care, taking into account the main directions of medical reform and European standards of health care.

References

1. Concept of public health system development [Electronic resource]. Access mode: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250214112>
2. State Administration of Health Protection of Ukraine: [monograph] / [Lazoryshynets V. V., Slabkyi G. O., Yarosh N. P., Chepelevska L. A., Shevchenko M. V., Kutuza A. S., Tsiborovskyi O. M., Istomin S. V., Kondratyuk N. Yu., Kucherenko N. T., Tyapkin H. M.]. K., 2021. 312 p. P. 53.
3. WHO. [Electronic resource]. Mode of access: <http://www.who.int>
4. State policy in the field of health care: col. monogr. : u2 h. / [col. author ; according to Prof. Y. F. Radish; prev. and editor-in-chief Prof. M. M. Bilynska, prof. Y. F. Radisha]. K.: NADU, 2018. Part 1. 396 p.
5. Tkacheva N. M. Mechanisms of state regulation of regional economic security: monograph. Donetsk: Donetsk State University of Management, 2019, 284 p.

ЖАБРОВЕЦЬ Віталій Леонідович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”,*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ГОЛОВАЧ Наталія Василівна

канд. пед. наук, доц.,

професор кафедри управління персоналом та економіка праці

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрова трансформація бізнесу суттєво впливає на управління персоналом, вимагаючи впровадження інноваційних підходів до

розвитку людських ресурсів. Стрімкий технологічний прогрес, цифровізація економіки та глобалізаційні процеси посилюють актуальність розвитку кваліфікованих кадрів, оскільки підвищена технологічна складність виробничих процесів потребує залучення висококваліфікованого персоналу для забезпечення стабільного функціонування підприємств. Водночас зростають і витрати на утримання персоналу, оскільки фахівці з високим рівнем компетенцій вимагають відповідної оплати праці.

Для задоволення сучасних вимог ринку й одночасної оптимізації витрат компаніям необхідно розробляти ефективні системи управління розвитком персоналу, які мають не лише забезпечувати працівників необхідним рівнем професійної підготовки, але й сприяти раціональному використанню ресурсів організації. Цифрові інструменти, зокрема онлайн-курси та персоналізовані програми навчання, відкривають нові можливості для підвищення кваліфікації працівників, що підкреслює актуальність інноваційних підходів до управління розвитком персоналу в умовах швидких технологічних змін.

Сучасні технології трансформували основні принципи офісної роботи, підвищуючи ефективність і прозорість бізнес-процесів. Наприклад, автоматизація і роботизація змінюють характер і зміст праці: сьогодні працівник виступає здебільшого спостерігачем, який контролює правильність виконання операцій роботизованими системами, що дозволяє зменшити трудомісткість, знизити виробничі втрати завдяки точнішому виконанню технологічних процесів і підвищити продуктивність [1; 3]. Таким чином, цифрова трансформація змінює і роль самого працівника, роблячи його користувачем цифрових технологій і підкреслюючи потребу в розвитку нових спеціалізованих навичок.

Нові вимоги до навчання персоналу в умовах цифровізації бізнес-процесів вимагають оновлення форм і методів навчання. Важливо зосередитися на інноваційних підходах, які використовують ефективні засоби передачі інформації, допомагають краще організувати дані у компактних візуальних форматах, забезпечують практичну спрямованість, інтерактивність та активну участь учасників навчального процесу, сприяють інклюзивності навчальних інструментів, особистісному розвитку співробітників та емоційному інтелекту, а також відкривають можливості для дистанційного навчання, індивідуалізації процесу з консультативною підтримкою фахівців. Серед сучасних методів навчання можна виділити менторство, секондмент, баддинг, шедоуінг, фасилітацію, коучинг, сторітелінг, кінотренінг, гейміфікацію, бізнес-симуляції, віртуальні тренажери, баскет-метод, кейс-метод та тімбілдинг [2, с. 77].

Поява платформ-інтеграторів відкриває доступ до контенту партнерських програм, а вимоги до якості навчальних курсів постійно зростають.

Зростає значення тьюторів та методистів у реалізації навчальних програм з індивідуальними траєкторіями, а також спостерігається суттєве скорочення життєвого циклу навчальних курсів, що вимагає їх постійного оновлення, ревіталізації та адаптації до конкретних професійних завдань і вимог [3]. Отже, сучасний етап цифрової трансформації бізнес-процесів вимагає

швидкої адаптації корпоративної освіти до нових умов, реалізуючи концептуальні принципи. Комплексний підхід до вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу здатен забезпечити конкурентоспроможність українського бізнесу та підвищити професійний рівень залучених працівників у відповідь на складні вимоги нового часу.

Сучасні підходи до навчання та розвитку персоналу в умовах цифровізації

Підхід	Сутність підходу	Приклади застосування
Цифрове навчання	Використання онлайн-курсів, вебінарів і платформ електронного навчання для підвищення кваліфікації співробітників.	Prometheus, Coursera, EdEra, Open Education, Hillel IT School, Skillbox, IT-Лабораторія, Linkos Group, Lernify, iLearn.
Індивідуалізоване навчання	Створення персоналізованих програм навчання, що враховують потреби та цілі кожного співробітника.	Персоналізовані плани розвитку, менторство.
Гейміфікація	Використання ігрових елементів у навчанні та розвитку для підвищення мотивації і залученості співробітників.	Системи оцінювання з елементами змагання, нагороди за досягнення.
Безперервний розвиток	Постійний процес навчання та розвитку, що включає регулярні оцінки і коригування програм навчання в залежності від змін у бізнес-середовищі.	Щорічні оцінки ефективності, відгуки від співробітників.
Соціальне навчання	Використання колективних знань і досвіду співробітників для навчання та розвитку через обмін інформацією та співпрацю.	Платформи для обміну знаннями, внутрішні форуми, групи у соцмережах і месенджерах.
Мобільне навчання	Застосування мобільних технологій для доступу до навчальних матеріалів у будь-який час і в будь-якому місці, що сприяє гнучкості навчання.	Мобільні додатки для навчання, доступ до ресурсів через смартфони.
Адаптивне навчання	Використання технологій, що дозволяють коригувати навчальні програми залежно від прогресу та результатів кожного співробітника.	Інтерактивні платформи, що налаштовуються під потреби учасників.
Розвиток м'яких навичок	Розвиток не лише професійних, але й соціальних, емоційних та управлінських навичок, які стають критично важливими в сучасному бізнес-середовищі.	Тренінги з емоційного інтелекту, комунікаційних навичок, лідерства.

Переваги використання інноваційних методів навчання та розвитку включають актуальність матеріалу та його адаптацію до конкретних потреб підприємства, велику кількість практичних занять на робочому місці, покращення професійного та міжособистісного спілкування працівників, пе-

рехід від формального до неформального спілкування та підвищення мотивації. Проте слід пам'ятати, що кожен із зазначених підходів та методів має свої плюси і мінуси. Якість застосування цих інновацій значною мірою залежить від підготовленості тренера (ментора, коуча, фасилітатора), тому методи, які виявилися ефективними в одних компаніях, можуть не дати результату в інших. Відсутність чітких рекомендацій щодо вибору конкретних інструментів навчання може призвести до вибору неефективних методів для конкретного підприємства. Крім того, на початкових етапах впровадження інновацій може виникати недовіра і негативне сприйняття нових навчальних інструментів з боку працівників.

Отже, управління персоналом в сучасних умовах включає в себе використання цифрових технологій для навчання, організації роботи, мотивації та контролю. Інтеграція цифрових технологій і інноваційних методів навчання забезпечує більш персоналізований, гнучкий та ефективний процес управління розвитком персоналу в умовах швидко мінливого бізнес-середовища.

Література

1. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.
2. Головач Н. В., Якименко О. О. Навчання та розвиток персоналу компаній в умовах цифрових трансформацій. Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу” (Київ, 10 жовтня 2023 р.) / ред. кол. : І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: МАУП, 2023. С. 75–78.
3. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>

ЖУК Інна Іванівна

*канд. екон. наук, доцент, проректор з навчально-виховної роботи, професор кафедри обліку і фінансів факультету інформаційних технологій та економіки Приватний вищий навчальний заклад “Буковинський університет”
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-науковий інститут управління економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ФІНАНСИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: АДМІНІСТРУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА

Цифрова економіка на сучасному етапі розвитку займає ключову роль у формуванні глобальних фінансових процесів. Впровадження новітніх тех-

нологій та цифрових інструментів значно змінює підходи до фінансового адміністрування та управління. Розвиток цифрових валют, платіжних систем, блокчейн технологій та великих даних створює нові виклики та можливості для бізнесу і державного сектору. У цьому контексті ефективне управління фінансами є критичним для успішного функціонування сучасних економік.

Одним з основних інструментів цифрової економіки є криптовалюти. Зокрема, Bitcoin, Ethereum та інші цифрові активи стають дедалі популярнішими як альтернативні засоби платежу і накопичення капіталу. На відміну від традиційних валют, вони функціонують на основі блокчейн-технологій, що забезпечує децентралізацію та прозорість транзакцій.

Як зазначав Д. Сміт, “криптовалюти створюють можливість для фінансових установ використовувати блокчейн для зменшення операційних витрат та підвищення ефективності контролю за фінансовими потоками” [5, с. 45]. Це вимагає нових підходів до адміністрування фінансів, включаючи регуляторний контроль та захист від ризиків, пов’язаних із кібербезпекою.

Блокчейн, що є основою криптовалют, також застосовується для вдосконалення фінансового адміністрування. Наприклад, смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання угод, що значно знижує ризик людських помилок і корупції.

За даними дослідження Гарвардського університету, “використання блокчейн-технологій дозволяє підвищити прозорість та довіру між сторонами, що здійснюють фінансові операції, що є важливим елементом в управлінні державними та корпоративними фінансами” [1, с. 62]. Така автоматизація зменшує витрати на адміністрування та забезпечує високу швидкість і точність виконання угод.

З розвитком цифрових технологій підприємства та фінансові установи все більше використовують великі дані для прийняття управлінських рішень. Аналітика великих даних дозволяє фінансовим менеджерам оцінювати ризики, прогнозувати фінансові показники та оптимізувати ресурси.

Відповідно до С. Міллера, “великі дані є ключовим інструментом для сучасних фінансових систем, оскільки вони надають можливість отримувати більш точні прогнози та рішення, засновані на фактичних даних” [3, с. 89]. Управління великими даними сприяє поліпшенню фінансових моделей та дозволяє оперативніше реагувати на зміни в економічному середовищі.

Цифрові платіжні системи, такі як PayPal, Apple Pay, Google Pay, мають величезний вплив на управління фінансами. Вони не лише спрощують транзакції, але й забезпечують швидку обробку платежів, автоматизовану інтеграцію з бухгалтерськими системами та підвищену безпеку.

Як зазначає Р. Томпсон, “цифрові платіжні системи зменшують витрати на фінансове адміністрування та забезпечують більшу безпеку, ніж традиційні банківські системи” [6, с. 32]. Завдяки автоматизації фінансових процесів такі системи стають важливими інструментами для бізнесу та урядових структур.

З розширенням цифрових фінансових інструментів підвищується й ризик кіберзагроз. Атаки на платіжні системи, крадіжка даних та шахрайські опера-

ції становлять серйозну небезпеку для цифрової економіки. У зв'язку з цим необхідно розробляти надійні стратегії кіберзахисту та управління ризиками.

Як вказує А. Картер, “ефективне управління кіберризиками стає центральним елементом стратегії безпеки у фінансовій сфері, оскільки цифрові атаки можуть призвести до значних фінансових втрат і порушення роботи систем” [2, с. 78]. Тому фінансові установи повинні вкладати ресурси у розвиток кібербезпеки та навчання персоналу.

Т. Пушкарьова, зазначає, що “фінансова система України активно інтегрується у світову цифрову економіку, що вимагає від держави створення нових механізмів захисту кіберпростору та забезпечення безпеки електронних платежів” [6, с. 24].

Отже, цифрова економіка кардинально змінює підходи до управління фінансами та адміністрування фінансових процесів. Інноваційні технології, такі як блокчейн, великі дані та цифрові платіжні системи, надають нові можливості для ефективного управління фінансовими ресурсами, але водночас вимагають нових підходів до кібербезпеки. Керування фінансами в умовах цифрової економіки є складним, але необхідним елементом забезпечення стабільності та ефективності сучасної економіки.

Література

1. Гарвардський університет. Блокчейн у сучасному управлінні: перспективи та виклики. *Harvard Business Review*. Бостон, 2021.
2. Картер А. Кібербезпека в цифровій економіці: виклики та рішення. *McGraw-Hill*. Чикаго, 2022.
3. Міллер С. Аналітика великих даних у фінансовому секторі. *Oxford University Press*. Нью-Йорк, 2021.
4. Пушкарьова Т. М. Цифрова трансформація фінансової системи України: виклики та перспективи. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 21–29. DOI:10.33763/finukr2022.04.021.
5. Сміт Д. Криптовалюти та майбутнє фінансів. Лондон: Фінансові інновації, 2020.
6. Томпсон Р. Цифрові платіжні системи та їх вплив на фінансові ринки. Вашингтон: Фінансові стратегії, 2019.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, змінюючи підходи до економічної та маркетингової діяльності. Інноваційні технології відкрили нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та створення нових бізнес-моделей. Умови цифрової економіки диктують нові правила гри для компаній, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та адаптуватися до динамічних змін на ринку.

Один із ключових аспектів інноваційних підходів до економічної діяльності полягає у впровадженні технологій автоматизації та штучного інтелекту. Це дозволяє компаніям оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Автоматизація рутинних завдань, таких як облік, логістика або управління персоналом, звільняє ресурси для стратегічних ініціатив та розвитку інновацій. Штучний інтелект, у свою чергу, надає можливість проводити аналітику великих обсягів даних, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень в умовах мінливого ринку.

Цифрові технології також впливають на маркетингову діяльність, змінюючи підходи до комунікації з клієнтами та просування товарів і послуг. Традиційні методи маркетингу поступаються місцем персоналізованам кампаніям, що базуються на аналізі даних про споживчу поведінку. Сучасні компанії активно використовують інструменти цифрового маркетингу, такі як соціальні мережі, контент-маркетинг, таргетовану рекламу та електронну комерцію. Це дозволяє ефективніше досягати цільової аудиторії та підвищувати рівень взаємодії з клієнтами.

Окремо варто звернути увагу на роль великих даних (Big Data) в умовах цифрової трансформації. Величезні обсяги інформації, зібрані через різноманітні канали, такі як соціальні мережі, онлайн-магазини чи мобільні додатки, дозволяють компаніям отримувати глибокі інсайти про споживачів. Аналіз цих даних дає можливість прогнозувати ринкові тенденції, виявляти нові можливості для зростання та покращувати якість обслуговування клієнтів. Великі дані також слугують основою для розробки інноваційних продуктів та послуг, що задовольняють актуальні потреби ринку.

Цифрова трансформація вимагає змін не лише в технологіях, але й у підходах до управління. Компанії змушені переосмислювати свої бізнес-моделі, щоб інтегрувати цифрові рішення в усі аспекти діяльності. Одним із популярних підходів є перехід до гнучких (Agile) моделей управління, що

дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Гнучке управління сприяє інноваціям та дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах високої невизначеності.

Паралельно з економічними та маркетинговими інноваціями зростає значення кібербезпеки. Збільшення обсягів даних та активне використання цифрових технологій підвищують ризики кібератак. Це спонукає компанії інвестувати в розробку надійних систем захисту даних та впровадження стандартів безпеки.

Інноваційні підходи до маркетингу також включають розвиток нових форм взаємодії з клієнтами. Наприклад, багато компаній використовують чат-боти та віртуальних асистентів для надання миттєвої підтримки клієнтам. Технології віртуальної та доповненої реальності активно застосовуються для створення інтерактивного досвіду, що підвищує залученість споживачів.

Суттєву роль відіграє розвиток електронної комерції, яка продовжує зростати завдяки можливостям мобільних технологій та цифрових платіжних систем. Це змінює спосіб споживання товарів і послуг, надаючи клієнтам зручні інструменти для покупок онлайн. У свою чергу, компанії отримують доступ до нових ринків та можливість масштабування бізнесу без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Інноваційні підходи до економічної та маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації надають компаніям нові інструменти для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Однак, для успішного впровадження цих підходів, необхідно не лише технологічне оновлення, а й стратегічне бачення та готовність до змін.

Успішна цифрова трансформація передбачає інтеграцію інновацій не лише в технологічну інфраструктуру, а й у корпоративну культуру та організаційні процеси. Ключовим фактором є здатність компаній бути гнучкими, реагувати на виклики та впроваджувати нові ідеї. Це вимагає залучення кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новітніми технологіями, а також зміни стилю управління.

Важливим аспектом є розвиток цифрових навичок персоналу. Успішні компанії активно інвестують у навчання своїх співробітників, оскільки це дозволяє їм краще орієнтуватися в цифрових інструментах та технологіях. Водночас розвиток цифрових компетенцій сприяє кращій адаптації до змін та підвищує конкурентоспроможність компанії. Доступ до передових технологій дозволяє працівникам ефективніше виконувати свої обов'язки та сприяти загальному розвитку бізнесу.

Водночас цифрова трансформація змінює традиційні підходи до прийняття рішень. Дані стають новою валютою, а інструменти для їх аналізу — ключовим ресурсом для компаній. Прийняття рішень, заснованих на даних (data-driven decision making), дозволяє досягати більшої точності та ефективності.

Зміни у відносинах з клієнтами є ще одним важливим аспектом цифрової трансформації. Сьогодні споживачі вимагають персоналізованого підходу, який враховує їхні індивідуальні потреби та вподобання. Це вимагає використання новітніх інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів, таких

як CRM-системи та алгоритми машинного навчання. Ці технології дозволяють компаніям створювати індивідуальні пропозиції, прогнозувати поведінку клієнтів та вдосконалювати процеси взаємодії.

Роль маркетингової аналітики також зазнала значних змін в умовах цифрової трансформації. Сучасні компанії все більше покладаються на аналітичні інструменти, які дозволяють відстежувати ефективність маркетингових кампаній в реальному часі та оперативно вносити корективи. Це дає можливість значно підвищити ефективність витрат на маркетинг і забезпечити точніше таргетування.

Важливою складовою є і розвиток технологій електронного обслуговування. З появою платформ для самообслуговування, таких як мобільні додатки чи вебсайти, споживачі отримують можливість здійснювати покупки, отримувати консультації або підтримку в будь-який час і з будь-якої точки світу. Такий підхід підвищує лояльність клієнтів та дозволяє компаніям зменшити витрати на традиційні форми обслуговування.

Таким чином, інноваційні підходи до економічної та маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації є не лише можливістю для підвищення ефективності, а й необхідністю для виживання в умовах глобальної конкуренції. Компанії, що зможуть швидко адаптуватися до змін та впровадити новітні технології, отримають значні конкурентні переваги. Водночас, цей процес вимагає не лише технічних рішень, а й культурних та організаційних змін, орієнтованих на гнучкість, інновації та швидку адаптацію до нових умов ринку.

Література

1. Кейн Г. С., Палмер Д., Філіпс А. Н. та Кірон Д. Упорядкування організації для її цифрового майбутнього. Массачусетс: MIT Sloan Management Review, 2015. 12 с.
2. МакКінсі. Стан штучного інтелекту в 2022 році: вплив на бізнес. 2022. 36 с.
3. Девенпорт Т. Х. Штучний інтелект для реального світу. Гарвард: Harvard Business Review, 2018. 9 с.
4. Чаффі, Д. Цифровий маркетинг: стратегія, реалізація та практика. Пірсон: Pearson Education, 2022. 432 с.
5. Віріц Я., Зейтал В. А. Маркетинг послуг: люди, технології, стратегія. Сінгапур: World Scientific, 2018. 384 с.
6. Філіпс А. Н. Цифрова трансформація в маркетингу: як трансформувати вашу маркетингову стратегію для цифрової ери. Рутледж, 2021. 280 с.

“ІДЕАЛЬНИЙ ШТОРМ” В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Розвиток світової економіки за останні 20 років, а саме цей період ми історично називаємо сучасним етапом розвитку світової економіки, показав неготовність або часткову неготовність економік держав до непередбачуваних подій та явищ економічного, фінансового, безпекового характеру. Фінансова криза 2007–2008 рр., пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення росії в Україну, наслідки якого відчувають не тільки держави Європейського Союзу та Сполучені Штати Америки, а й держави Азійсько-Тихоокеанського регіону, та взагалі, держави “Глобального Півдня”, ставлять перед світовою науковою спільнотою питання, яким чином формувати програми державного захисту та державної підтримки з метою зменшення впливу вказаних та інших подій на стабільність функціонування світової економіки взагалі, та економік окремих держав. Окремо постало питання, а до якого розвитку подій бути готовим державам, яким чином моделювати та структурувати кроки по запобіганню та зменшенню негативного впливу, і якого саме впливу. Яким чином, рамками якого наукового підходу (діяльнісного, системного, аксіологічного, функціонального та порівняльно-правового) аналізувати таку державну політику, наприклад, в сфері національної безпеки, що дасть змогу досягти найвищого рівня та захистити різноманітні національні інтереси на державному рівні [2].

Саме після фінансової кризи 2007–2008 рр, після можливості провести аналіз передумов та логічної послідовності подій, що привели до такої масштабної світової кризи, науковці розпочали формування та змістовне наповнення такого поняття, як ідеальний шторм.

Проте, звісно, зазначення та фокусування на сукупності непередбачуваних подій, що отримало назву “ідеального шторму” і виступало фразеологічним висловом, яке застосовувалось задовго до початку ланцюга таких подій в ХХІ сторіччі. І вже тільки сучасні дослідження та сучасні науковці розпочали структурний аналіз цього поняття. Наприклад, в 2022 році, Верховний представник Європейського Союзу, пан Жозеп Боррель (Josep Borrell) застосував дефініцію “ідеального шторму” відносно сучасного стану світової політики, а саме, тієї невизначеності, що панує на сучасному етапі, в тому числі, в ситуації повномасштабного вторгнення однієї держави на територію іншої суверенної держави [3].

На нашу думку, доречним буде прийняти наступне визначення ідеального шторму, що звертає увагу не лише на економічні, а й, в обов’язково-

му порядку, на безпекові структурні частини ідеального шторму, що постає особливо важливим для сфери публічного управління. Так, певні автори визначають “ідеальний шторм” в якості комплексного феномену структурної кризи, який обґрунтовано характеризується взаємодією багатьох факторів такої структурної кризи [1]. Звісно дослідницького аналізу потребують, за думкою авторів, найголовніші фактори, які вплинули на появу “ідеального шторму”: а саме, фінансова криза, після кризова глобальна рецесія, “озеленення” економіки, технологічні зміни, пандемія COVID-19, глобальна політика, повномасштабна збройна агресія РФ на території України.

Отже, враховуючі наукове визначення ідеального шторму, ми можемо сфокусуватись на наступних вихідних позиціях попередніх досліджень:

- на сучасному етапі активно застосовується підхід до визначення ідеального шторму як сукупності (та/або взаємодії) багатьох факторів (паливних, виробничих, кліматичних, екологічних, медичних, політичних, та інших), що безпосередньо спричиняють руйнівні наслідки для економік держав світу, в тому числі, і для України, враховуючи фактор повномасштабного вторгнення 2022 року [1];
- за ідеальний шторм приймається саме сукупність об’єктивно діючих факторів, що спричиняють загально-відчутні наслідки;
- в якості зменшення впливу таких факторів приймається підхід застосування такого інструменту, як аналіз факторів, що призводять до системної кризи.

Проте, враховуючи швидкоплинність подій на глобальному рівні, враховуючи процеси прискорення глобалізації та інформатизації, враховуючи наступні аспекти глобалізації: економічні аспекти, геополітичні аспекти, демографічні аспекти, ми можемо запропонувати наступні висновки та авторський погляд на питання аналізу ідеального шторму в рамках антикризового управління:

- Ідеальний шторм є не тільки сукупністю (та/або взаємодією) факторів, що спричиняють системну кризу, ідеальний шторм складається також із наслідків впливу вказаних факторів, що активізують руйнівні наслідки явища ідеального шторму;
- Ідеальний шторм, на нашу думку, в рамках антикризового управління потребує детального наукового дослідження, виділення та аналізу системних та функціональних рівнів, оскільки наслідки впливу “першого рівня” факторів (безпосередніх подій та явищ, що наповнюють зміст поняття “ідеальний шторм”) посилюються та формують наступний за величиною впливу рівень факторів ідеального шторму;
- Ідеальний шторм на глобальній арені виступає динамічним та системним явищем, вплив якого буде тільки збільшуватись та посилюватись, в зв’язку з глобальними кризами світової економіки, в цілому, та економік держав світу, а тому, наукова увага до питання системного аналізу ідеального шторму, а можливо, ідеальних штормів (в множині: із-за потенційно великої чисельності подібних системних криз) в найближчі періоди буде тільки посилюватись.

1. Дугінець Г. В., Генералов О. В. Методологічний контент функціонування “ідеального шторму” в глобальному вимірі. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 215–220.
2. Тихомиров Д. О. Наукові методологічні підходи під час дослідження державної політики в сфері безпеки. *Теорія держави і права*. 2020. № 3. С. 230–234.
3. EU Ambassadors Annual Conference 2022: Opening speech by High Representative Josep Borrell. The European External Action Service. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/eu-ambassadors-annual-conference-2022-opening-speech-high-representative-josep-borrell_en/дата_звернення_08_10_2024.

ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА Любов Олександрівна

*д-р екон. наук, професор кафедри економічної теорії, обігу та оподаткування,
Київський національний університет будівництва і архітектури*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Цифрова трансформація є одним з найважливіших явищ сучасного світу, що докорінно змінює соціально-економічні процеси в глобальному масштабі. Вона стала рушійною силою для інновацій, економічного зростання та підвищення якості життя, перетворюючи способи, якими люди працюють, взаємодіють та приймають рішення. У цьому контексті аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації та її впливу на розвиток України набуває особливого значення.

У сучасних розвинених країнах інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали одним із головних пріоритетів національного стратегічного розвитку. Автоматизація процесів, використання великих даних для прийняття рішень, розвиток електронної комерції та фінансових технологій знижують витрати і підвищують ефективність бізнесу. Доступ до глобальних ринків через інтернет дозволяє підприємствам розширювати свою діяльність і збільшувати прибутки. Інновації у виробництві та логістиці, такі як Інтернет речей (IoT) та блокчейн, також сприяють підвищенню продуктивності. Впровадження цифрових технологій у державному секторі (e-government) підвищує ефективність і прозорість державних послуг, знижує бюрократію та корупцію, що сприяє формуванню так званого цифрового суспільства та підтримує демократичні принципи [1, с. 209].

Прагнення урядів всіх країн активізувати потенціалі цифрових змін виявляється у спонуканні суб'єктів господарювання до системної цифрової трансформації. Про використання цифрових технологій свідчать програми роз-

витку багатьох країн. Так, метою програми розвитку Європейський зелений курс (European Green Deal) Європейського Союзу є зробити Європу кліматично нейтральною до 2050 р. [2]. Відповідно завдання зосереджені на таких основних напрямках, як розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності, перехід на екологічно чистий транспорт, стимулювання циркулярної економіки та захист біорізноманіття, причому цифрові технології використовуються для енергоефективного управління ресурсами за допомогою Інтернету речей (IoT) та підтримки сталого виробництва і споживання через цифрові платформи.

Розвинені країни інтегрують цифрові технології у свої національні стратегії розвитку, щоб підвищити ефективність економіки, покращити якість життя громадян і забезпечити стійке майбутнє. Водночас кожна країна визначила власний пріоритет у розвитку цифрової економіки. Так, у Сполучених Штатах Америки за формування політики цифровізації відповідає Державна цифрова служба (United States Digital Service, USDS), яка сьогодні працює над удосконаленням ключових державних послуг, таких як медичне обслуговування, соціальне забезпечення та освіта, роблячи їх більш ефективними та доступними для громадян. USDS сприяє розробці та впровадженню єдиних платформ і інструментів, які можуть використовуватися різними державними установами. Фахівці USDS приймали участь у модернізації системи медичних гарантій Medicare та покращенні доступу до соціальних послуг через цифрові платформи, у розробці єдиної системи автентифікації для громадян або централізовані системи управління даними [3].

Європейська Комісія є головним архітектором цифрової стратегії ЄС, визначаючи програми та пріоритети, такі як Європейська стратегія цифрового ринку. Співпраця між державами-членами, урядами та приватним сектором є ключовою для втілення цифрових ініціатив. ЄС фінансує проекти через програми Horizon 2020 та Connecting Europe Facility, стимулюючи розвиток цифрової інфраструктури. Спільні правила, як GDPR, забезпечують захист даних, а усунення бар'єрів полегшує транскордонну торгівлю. Це створює безпечне середовище для громадян та сприяє інноваціям, роблячи ЄС лідером цифрової економіки [4, с.110].

Для України цікавою є модель цифровізації Бразилії (адже наші країни мають приблизно однаковий рівень соціально-економічного розвитку), яка характеризується інклюзивним підходом, що забезпечує доступ до цифрових технологій для широких верств населення, розвитком цифрової інфраструктури та високошвидкісного інтернету, активним впровадженням електронного урядування, підтримкою технологічних стартапів та інновацій, заходами з кібербезпеки та акцентом на сталий розвиток. Отже, у Бразилії також існує кілька ключових органів, відповідальних за цифровізацію країни. Міністерство науки, технологій та інновацій Бразилії відповідає за формування та реалізацію національної політики в сфері науки, технологій та інновацій, включаючи цифрову трансформацію. Бразильська агенція з розвитку промисловості (ABDI) займається просуванням інновацій та технологічного розвитку в бразильській промисловості, підтримує цифровізацію

промислових процесів та впровадження інноваційних технологій. Стратегічний комітет з цифрової трансформації під егідою Міністерства науки, технологій та інновацій, займається розробкою та моніторингом стратегічних ініціатив з цифрової трансформації в різних секторах економіки та суспільства. Національна агенція з телекомунікацій (ANATEL) регулює та контролює телекомунікаційний сектор Бразилії, забезпечуючи розвиток інфраструктури широкопasmового інтернету та впровадження нових телекомунікаційних технологій, таких як 5G. Цей комплексний підхід сприяє створенню сучасної та ефективної цифрової економіки, яка здатна забезпечити економічне зростання та підвищення якості життя громадян [4, с. 51].

Глобалізація світового господарства спонукає національні економіки еволюціонувати на шляху стрімкого впровадження та поширення застосовування інформаційно-комунікаційних і комп'ютерних технологій (ІКТ). Питома вага експорту цифрових послуг у світовому експорті послуг у 2018 році становила 2,9 трлн дол. США, а світовий експорт послуг ІКТ — 568 млрд дол. США [5, с. 62]. Зв'язок також відіграє вирішальну роль під час криз. В умовах COVID-19, 4,6 млрд громадян країн G20 зіткнулися з необхідністю підтримувати продуктивність, одночасно практикуючи соціальне дистанціювання. Попит на послуги широкопasmового зв'язку різко зріс через карантинні заходи та дистанційну роботу. Якщо порівнювати темпів зростання пропускної здатності до і після кризи COVID-19, то в Європейському Союзі (27) зростання виробництва ІХР подвоїлося з грудня 2019 по березень 2020 р.

У 2022 р. експорт ІТ-послуг з України склав 7,3 млрд дол. США, що є найбільшим показником за всю історію існування галузі в країні [4, с. 81]. Частка ІТ в експорті товарів і послуг зросла з 8 % у 2021 р. до 13 % у 2022 р. Це є практично половина (45 %) всього експорту послуг. Загалом, Україна експортувала послуги на суму 9,2 млрд дол. США у 2022 р., що на 28,3 % менше, ніж у 2021 р. Найбільш експортованими видами послуг у 2022 році були послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні, які становили 40,5 % від усіх експортованих послуг, або 3,7 млрд дол. США.

Загалом Україна продемонструвала значний прогрес у розвитку цифрової економіки за останні три роки. За Індексом цифрової конкурентоспроможності Україна піднялася з 51 місця у 2020 до 44 місця у 2023 р., тобто країна стала більш сприятливою для ведення бізнесу в цифровій сфері. Індекс цифрового розвитку свідчить про те, що доступ до ІКТ в країні став кращим — Україна підвищилась з 82 місця у 2020 р. до 73 — у 2023 р. E-Government Development Index (EGDI): Україна покращила свої позиції з 68 місця у 2020 році до 67 місця у 2022 році, отже, електронні урядові послуги в країні стали більш доступними та зручними для користувачів.

Україна за останні роки також демонструє позитивні тенденції у розвитку цифрової економіки та впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій. Важливим кроком стало створення платформи “Дія”, яка об'єднує численні електронні послуги для громадян і бізнесу, що значно спрощує взаємодію з державними установами, зменшує бюрократичні перепони та робить урядові послуги більш доступними та прозорими. Проте, на шляху до

повноцінної цифрової трансформації в Україні все ще існує чимало проблем: нерівномірний доступ до цифрових технологій у різних регіонах країни, недостатня цифрова інфраструктура та брак кваліфікованих кадрів. Крім того, питання кібербезпеки набуває особливої актуальності в умовах військових дій та гібридних загроз.

Війна Росії проти України висвітлила важливість стійкої цифрової інфраструктури та захищених систем для забезпечення національної безпеки. В Україні необхідно розвивати цифрову інфраструктуру, інвестувати в освіту та підготовку кваліфікованих спеціалістів, стимулювати розвиток технологічних стартапів та залучати іноземні інвестиції в ІТ-сектор. Особливу увагу слід приділити кібербезпеці та забезпеченню стійкості цифрових систем в умовах військових загроз.

Література

1. Хаустова М. Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. Міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. *Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство"*. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.40>
2. The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. URL: <http://surl.li/wjacyz>
3. Digital Government Strategy. URL: <http://surl.li/rqymfx>
4. Довгаль О. А., Довгаль Г. В. Особливості реалізації національних інноваційних моделей розвитку Бразилії, Чилі та Мексики. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 49–54.
5. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку: Протокол від 22.12.2023 № 3 колегії Міністерства освіти і науки України. Київ, 2023. URL: <http://surl.li/dbhsqg>

ЗЕЛЕНІН Юрій Миколайович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В МЕТАЛУРГІЇ З УРАХУВАННЯМ ДОСТУПУ ДО ЯКІСНИХ РЕСУРСІВ

Металургія є однією з ключових галузей економіки України з погляду забезпечення технологічного суверенітету, стабільності та обороноздатності країни. Слід зазначити, що інституційні чинники відіграють важливу роль галузі, що призводить до необхідності докладного дослідження цього аспекту.

У рамках короткого опису загальної ситуації в галузі розвитку теорії інституціоналізму слід зазначити, що на зміну ідеалізованої “досконалої” конкуренції, описаної Дж. Стиглером у 60-х роках ХХ-го століття, що базується на припущеннях про однаковий ступінь поінформованості компаній, великому наборі компаній з однорідною продукцією, відсутності взаємодії між компаніями, а також вхідних та вихідних ринкових бар'єрів, прийшла теорія недосконалої конкуренції Дж. Робінсон та теорія монополістичної конкуренції Е. Чемберліна, з розвитком цього питання Хайєком у 2000 р.

Дані теорії визначили форми недосконалої конкуренції, неоднорідність ринків, існування ринкових бар'єрів та асиметрію поінформованості учасників ринків. Загалом, відповідно до позиції інституціоналізму, вільних ринків немає, оскільки інституційні механізми істотно спотворюють, доповнюють, накладаються на ринкові. У свою чергу, одним з найбільш відомих вчених у сфері інституціоналізму є Д. Норт, один із основоположників неоінституціональної економічної теорії, згідно з якою інститути є набором правил, процедур відповідності та морально-етичної поведінки людей на користь перебільшення багатства. Тобто інститути, згідно з його підходом, це формальні (закони, конституції) та неформальні (договори та добровільно прийняті норми поведінки) обмеження, що виробляються індивідами, а також примушують фактори, що структурують їхню взаємодію. Разом вони утворюють структуру стимулів суспільства та економіки. Таким чином, в інституціоналізмі виник підхід, коли інститути були позначені як механізми регулювання ринку.

Слід зазначити, що в теорії багаторівневої економіки досліджуються як якісна неоднорідність між ресурсами, так і структура та порядок їх відмінностей за технологічною шкалою з урахуванням темпів економічного зростання.

У макроекономіці використовуються агреговані категорії ресурсів — масові та якісні. Масові знаходяться у низу технологічної шкали, а якісні вгорі. Дані види ресурсів можуть замінювати один одного з часом, при цьому заміна масових якісними вважається заміщенням, а якісних масовими компенсаціями. Металургійні компанії, відповідно, можна поділити на групи, сегменти, відповідно до їх рівнів за агрегованими ресурсами, що дозволяє докладніше описати структурні та технологічні аспекти економічного розвитку. Крім того, у роботах Бортнікової О. Г. вперше науково-технічний прогрес розглядається з погляду економічної складової технологічної шкали, що дозволяє оцінювати економічну ефективність технологічних інновацій [1]. У низці досліджень Макалюк І. та його співавтори [3] суттєво розвинули теорії у сфері визначення інституційних умов, що з ієрархічної архітектурою ринку.

У вищезгаданих роботах розглядалося використання інституційних факторів у галузевих та макроекономічних прогнозах. У цих дослідженнях було порушено конкретний вплив інституційних умов на конкретні галузі та сегменти економіки, серед яких можна відзначити продовольчий ринок, роздрібну торгівлю, банківську сферу, будівництво. За окремими галузями чи сегментами за допомогою застосування різних методичних підходів визна-

чено групи компаній за інституційними ознаками — інституційні сегменти, запропоновано рекомендації щодо максимально ефективного розвитку галузей в умовах інституційної неоднорідності. Виконано кількісні розрахунки, що дозволяють підтвердити важливість інституційних факторів у галузевому розвитку.

У цілому нині підхід, запропонований Мартиною Н. Б. [4], заснований на трьох основних аспектах: інституційні умови, насамперед, визначаються як показники становища над ринком самих підприємств, а чи не заходи регулювання (наприклад, доступом до технологій, доступом до фінансування, стратегічні мети підприємств, відмінності особливостей підприємств залежно від масштабу своєї діяльності тощо.); економіка, що розглядається як багаторівнева, що складається з альфа-, бета- і гамма-бізнесів, які відрізняються якісно один від одного за сукупністю інституційних умов; облік інституційної ренти, яка визначається як частина фінансового результату, зумовленого інституційно закріпленою конкурентною перевагою.

Література

1. Бортнікова О. Г. Інституціональний підхід до вивчення систем безпеки в теорії державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_6_4
2. Ківшик О. П. Удосконалення інституційного забезпечення державної регуляторної політики в аспекті зміцнення безпеки стратегічно важливих підприємств України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207–214
3. Макалюк І., Жалдак Г., Мартиненко В. “Інституція” та “інститут”: тенденція “штучної підміни” понять. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8. № 1. Р. 204–234.
4. Мартинова Н. Б. Інституційне забезпечення реалізації конкурентної соціально-економічної політики у відповідності до вимог ЄС. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 5. Т. 2. С. 220–225.

ЗЕМЛЯНА Наталія Олександрівна

студентка 3 курсу кафедри організації туристичної діяльності

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії Управління персоналом

ВІРТУАЛЬНА РЕАЛЬНІСТЬ (VR) ТА ДОПОВНЕНА РЕАЛЬНІСТЬ (AR) У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ

Туристична індустрія стикається з новою реальністю: віртуальною. Віртуальна реальність пропонує відвідати популярні туристичні напрямки, не покидаючи домашнього затишку, і це вражаючий досвід.

За останні п'ять років технологія VR потроху з'явилась у всіх сферах туристичної галузі. Одними з найпомітніших досягнень є віртуальні екскурсії музеями, маркетинг та мандри у ВР.

Багато туристичних визначних пам'яток, таких як музеї, створили віртуальні екскурсії для тих, хто не може до них поїхати. Все, що потрібно зробити, це відвідати веб-сайт, знайти варіант віртуального туру, взяти гарнітуру віртуальної реальності та приступити до дослідження пам'ятки.

Маркетинг — ще один важливий варіант використання VR у туризмі. Готелі, авіакомпанії та туристичні агенції почали використовувати віртуальні тури задовго до пандемії. Наприклад, готелі надають мандрівникам можливість “попередньо переглянути” кімнати та оцінити зручність.

Подібним чином туристичні агенції проводять віртуальні “попередні” перегляди напрямків — інноваційний спосіб залучити клієнтів та надати їм необхідну інформацію. Привабливість VR тут полягає у можливості “спробувати, перш ніж купувати”.

Найважливіша перевага застосування VR у туризмі — це симуляція фактичного досвіду подорожей. Туристичні компанії, що впроваджують технології віртуальної реальності, та державні туристичні агенції розробляють віртуальні тури для популярних у світі напрямків, і кожен може спробувати [1].

В умовах сьогодення впровадження і використання новітніх Інформаційних технологій призводить до кардинальних змін в усіх сферах туристичної індустрії. Глобальна цифровізація різних галузей світової економіки, включаючи й туристичну індустрію призводить до пошуку нових способів взаємодії людини з цифровим світом, що розвивається, тому з кожним роком зростає популярність застосування VR- та AR-технологій.

Вперше термін “AR (Доповнена реальність)” було застосовано у 1992 р. Т. Коделлом (видатним американським діячем в області інформаційного менеджменту та туризму), який так назвав результат введення у зорове поле будь-яких зорових, тактильних чи інших сенсорних даних із метою доповнити, поліпшити, збагатити чи розширити навколишнє середовище. Пізніше дане поняття отримало розвиток у трактуваннях інших вчених.

Віртуальний туризм вже на сьогоднішньому рівні розвитку досить успішно підміняє собою і справжню подорож, і реальний туризм. Така “туристична подорож” більш комфортна і зручна, безпечна, так як вона здійснюється в межах однієї кімнати, має перевагу у мінімальному витрачанні власних ресурсів, таких як кошти та час. На сьогодні віртуальні тури набагато дешевші аніж реальні, бо не зважаючи на складність у виконанні, вони не потребують “зборів у дорогу”, та таку мандрівку можна перервати і розпочати у інший зручний час. “Віртуальна подорож” відкриває грандіозні простори культурного простору, причому єдиним засобом пересування в просторі подорожей є комп'ютерна миша/джойстик.

Саме для розширення асортименту послуг і забезпечення своєї конкурентоспроможності увага туристичного бізнесу прикута до стрімко прогресуючих віртуальних технологій, та технологіям доповненої реальності, а саме 3D. Одним з об'єктів 3D-технологій є 3D-панорама — це спеціальна

фотографія, що охоплює весь простір навколо однієї певної точки: на 360 градусів горизонтально і на 180 градусів вертикально. Віртуальна панорама збирається з декількох фотографій, знятих ширококутним об'єктивом і об'єднаних за допомогою спеціальних програм в одне безшовне зображення, що створює враження присутності людини в центрі віртуальної 3D-панорами. 3D Тур — це кілька 3D панорам, з'єднаних між собою прямими або перехресними переходами.

Для споживача вагомими перевагами є такі особливості як:

- Можливість віртуально мандрувати у будь-яке місце світу, існуючого та неіснуючого. Нині розвитку віртуального туризму можуть посприяти значний культурний та духовний підйом споживачів. Підвищується цікавість до навколишнього світу, та бажання пізнавати щось нове.

- Безпека, бо при використанні цієї послуги, споживач не виходить за межі однієї кімнати, знижується до нуля ризик травм, хвороб та інших неприємних відчуттів [3].

Візуалізація допомагає просувати позитивний імідж напрямків, що веде до їх економічного розвитку завдяки зростанню кількості відвідувачів. Віртуальний туризм допомагає як збільшити туристичні потоки, так і зменшити їх там, де з ряду причин не може бути гарантована безпека туристів, або є культурні та природні об'єкти, які потребують охорони. Подорож у віртуальній реальності має багато інших функцій, включаючи навчання та розваги. Результати впровадження віртуальної реальності в туризм є значними і можуть дозволити йому стати сектором цифрової економіки [2, с. 58].

Наприклад, Grand View Research прогнозує, що всесвітній ринок гарнітур віртуальної реальності щороку зростатиме на 21,5 відсотка.

Впровадження VR в туристичній галузі стане однією з причин такого величезного зростання. Тож ми можемо побачити ще кілька прикладів використання цієї захоплюючої технології.

Врешті-решт, VR не порушить традиційні моделі роботи туристичної галузі, але вона відіграватиме більшу роль у 2021 році та надалі. Найкращі новатори ринку вже працюють над тим, щоб зробити цю технологію своєю маркетинговою перевагою, і таким чином сподіваються отримати значну перевагу на ринку.

Таким чином, VR у туризмі буде займати все визначнішу роль, оскільки технологія вдосконалюється та стає доступнішою. Телефону та гарнітури VR достатньо щоб відвідати далекі місця, і тому ця технологія така приваблива для багатьох людей, особливо для тих, хто не може подорожувати. Туристичні агенції, державні організації, авіакомпанії, готелі та інші зацікавлені сторони в туристичному секторі вже використовують VR і будуть надалі, бо для споживачів це чудова можливість заздалегідь зрозуміти, що їх очікує [1].

Література

1. Віртуальна реальність: VR у туристичному секторі. Brainberry.ua.13 січня 2021. URL: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/virtual-reality-vr-in-the-travel-sector>. (Дата звернення: 08.10.2024).

2. Кемська А. С. Віртуальний туризм. Перспективи та розвиток у світі. Національний авіаційний університет. 30 листопада 2022. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/>. (Дата звернення: 08.10.2024).
3. Руденко Л. В. Використання VR та AR в туристичній індустрії. Маріупольський Державний університет Економіко-правовий факультет. 13 грудня 2021. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream> (Дата звернення 08.10.2024).

ІГНАТУШЕНКО Олександра Сергіївна

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Протягом останніх років цифрова трансформація набуває все більшого поширення і розвитку в усіх сферах суспільних відносин. Це явище сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, покращенню комунікацій та збільшенню можливостей для інновацій. У сфері агробізнесу цифровізація стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності, оптимізації ланцюгів постачання, управління ресурсами та прийняття стратегічних рішень.

Аграрний сектор відіграє ключову роль у національній економіці. Його розвиток сприяє підвищенню рівня життя населення, збільшенню експортного потенціалу країни та забезпеченню економічної і продовольчої безпеки. Нині питання стабільності та ефективності функціонування аграрного ринку стає все більш актуальним. Адже за обсягами експорту наша країна входить до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі. У 2021 році український експорт продовольчої продукції склав майже 28 млрд дол. США, зокрема 7 млрд євро (7,4 млрд дол. США) до ЄС [5].

Сьогодні перед Україною постає необхідність переходу економіки на інноваційну модель розвитку, що обумовлено посиленням конкуренції на аграрному ринку та інтеграцією країни у глобальний економічний простір. Завдяки цифровій трансформації Україна отримала можливість суттєво підвищити ефективність діяльності аграрних підприємств і зміцнити конкурентоспроможність вітчизняної продовольчої продукції на світовому ринку. За останні роки аграрний сектор країни досяг значного прогресу у сфері цифровізації за багатьма напрямками. Основним нормативно-правовим актом, який впливає на ці зміни, є “Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року”. Саме в ній визначено, що основним рушієм економічного зростання у найближчій перспективі має виступати аграрний сектор як такий, що має високий потенціал до модернізації, впровадження новітніх технологій [4].

Основні цифрові технології, що наразі активно застосовуються в діяльності аграрних підприємств, включають інноваційні сільськогосподарські рішення, такі як дрони, автономні трактори, сільськогосподарські роботи та інтегровані системи збору й аналізу даних. Одним із ключових аспектів цифровізації аграрного сектора є впровадження цих технологій для оптимізації виробничих процесів. Зокрема, застосування роботів і дронів дозволяє ефективно здійснювати низку агротехнічних операцій, таких як посів, зрошення, збирання врожаю та моніторинг стану посівів, забезпечуючи високий рівень точності та оперативності. Автоматизовані системи можуть швидко адаптуватися до змін у виробничих умовах, сприяючи підвищенню точності виконання робіт та зниженню витрат на людські ресурси. Застосування сільськогосподарських дронів дозволяє здійснювати моніторинг стану посівів, виявляти хвороби та шкідників, а також точно розподіляти добрива та засоби захисту рослин. Автономні трактори та сільськогосподарські роботи забезпечують автоматизоване виконання ключових агротехнічних операцій, таких як посів, зрошення та збір врожаю, що сприяє значному підвищенню ефективності виробництва.

Одним із ключових напрямків цифровізації є точне землеробство. Цей технологічний процес пов'язаний із впровадженням геоінформаційних систем (ГІС), технологій глобального позиціонування (GPS), бортових комп'ютерів та цифрових механізмів, що забезпечують диференційований підхід до обробки ґрунту, а також оптимізацію норм внесення добрив і хімічних речовин. Основною метою застосування цифрових технологій у землеробстві є підвищення економічної ефективності та забезпечення захисту ґрунтів. Крім того, вони спрямовані на збільшення врожайності, мінімізацію втрат врожаю безпосередньо на полях і загальне підвищення коефіцієнта корисного використання земельного банку країни.[2]

Іншим важливим напрямом цифровізації аграрного сектора є розумне землеробство, яке передбачає використання технологій Big Data для систематизації великих обсягів даних та їх подальшого аналізу з метою підвищення ефективності всіх етапів агровиробництва. Застосування Big Data є важливою складовою цифровізації в аграрній сфері, оскільки воно дає можливість впорядковувати великі масиви інформації щодо стану ґрунтів, погодних умов, врожайності та ринкових тенденцій. Ці дані можуть бути використані для точного прогнозування результатів діяльності аграрних підприємств.

Програми Big Data забезпечують агропідприємствам можливість акумулювати й структурувати необхідну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень щодо виробничих процесів, а також оптимізації ланцюгів постачання, реалізації продукції та надання послуг на ринку. Таким чином, використання технологій Big Data сприяє значному підвищенню ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. [3]

Попри всі переваги цифрових технологій, їх впровадження в аграрний сектор України стикається з численними викликами. Основні економічні бар'єри включають: обмежений доступ до фінансових ресурсів, нерозвине-

ну інфраструктуру, зокрема відсутність швидкісного інтернету в сільських регіонах, низький рівень державної підтримки та стимулів, а також макроекономічну нестабільність. Емпіричні дослідження демонструють наявність системних проблем у процесі цифрової трансформації вітчизняного агропромислового комплексу. Сьогодні більше 1/3 сільського населення України не мають доступу до широкосмугового Інтернету. В умовах недостатньо розвиненої цифрової інфраструктури навіть найсучасніші технології не можуть бути ефективно впроваджені. [1]

Окрім того, існують соціальні бар'єри, зумовлені низьким рівнем цифрової грамотності серед фермерів, спротивом змінам через прихильність до традиційних методів господарювання, а також демографічною ситуацією, коли в сільських громадах переважає старше населення, менш схильне до освоєння нових технологій. Недовіра до цифрових рішень, відсутність освітніх програм і нерівномірний доступ до інформаційних ресурсів додатково гальмують процес цифровізації. [2]

Цифрова трансформація аграрного сектору України має величезний потенціал та є необхідною умовою для підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності національної продукції на світових ринках. Впровадження сучасних технологій сприяє зростанню врожайності, зменшенню витрат і забезпеченню сталого розвитку галузі.

Для успішного впровадження цифрових технологій необхідний комплексний підхід, що включає розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня освіти та підготовки кадрів, а також створення сприятливих умов для інвестицій. За умови подолання цих бар'єрів цифровізація зможе стати дієвим інструментом для забезпечення стійкого зростання та розвитку аграрного сектору, зміцнення його позицій на глобальному ринку та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Література

1. Волощук Ю. О. Напрями цифровізації аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/68.pdf
2. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Старицька Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>
2. Зибарева О. В., Кравчук І. П. Актуалізація концепції “великі дані” (англ. “Big Data”) в умовах поширення інформаційного суспільства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_15.
4. КМУ Урядовий портал. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-strategiyi-rozvitku-sferiinnovacijnoyi-diialnosti-na-period-do-2030-roku>
5. Міністерство закордонних справ України. Загроза продовольчій безпеці світу. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>

ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Економічні відносини в епоху цифровізації зазнали суттєвих змін, зумовлених впровадженням нових технологій, глобалізацією та швидким розвитком цифрової економіки. Цифровізація трансформує способи взаємодії між суб'єктами економіки, змінює бізнес-моделі та впливає на політичну й соціальну сферу. Цифровізація стала ключовим фактором у трансформації економічних відносин, впливаючи на всі аспекти бізнес-структур, управління державою та соціального розвитку. Цей процес характеризується переходом від традиційної індустріальної економіки до інформаційно-мережевої (інформаційно-комунікаційні), що зумовлює нові форми взаємодії між учасниками економічних відносин.

Основні зміни національної економіки під впливом цифровізації:

Цифровізація бізнес-процесів: Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати на транзакції та цифрова компетентність персоналу.

Електронна комерція: Розвиток інтернет-економіки та електронної комерції створює нові можливості для бізнесу та споживачів, підвищуючи доступність послуг, онлайн замовлення, відстеження доставки вантажу [1].

Інновації: Появі нових бізнес-моделей, орієнтованих на клієнта та створених ефективних даних для аналізу споживчих потреб, новітні підходи до ведення бізнесу через різні системи (SRM) та управління персоналом враховуючи їх цифрову грамотність [2].

Цифровізація є потужним каталізатором змін в економічних відносинах, що формує нові моделі ведення бізнесу та взаємодії між державою і суспільством. Успішна реалізація цих змін вимагатиме комплексного підходу до управління ризиками та адаптації до нових умов. Цифровізація відкриває значні можливості для розвитку економічних відносин, підвищення ефективності та інноваційності. Проте цей процес також несе виклики, пов'язані з проблемою адаптації регуляторних механізмів, соціальної інтеграції та забезпечення кібербезпеки. Для успішної адаптації до нових реалій потрібно створити сприятливі умови для розвитку цифрових технологій і забезпечити рівний доступ до них.

Література

1. Aleinikova O. V., Datsii O. I., Kalina I. I., Zavgorodnia A. A., Yeremenko Y., Nitsenko V. S. (2023). Digital technologies as a reason and tool for dynamic transformation

of territory marketing. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. (1), 154–159. doi:10.33271/nvngu/2023-1/154

2. *Каліна І. І.* Методологічні підходи до формування детермінантів розвитку цифровізації України *Економіка і управління*. К.: Європейський університет. 2020. Вип. 2. С. 63–70.

ІОРГАЧОВА Марія Іванівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики
факультету міжнародної економіки
Одеського національного економічного університету*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Мерчандайзинг, як ключовий елемент маркетингових комунікацій, завжди мав на меті створення найбільш вигідних умов для покупців у точках продажу. Проте, з розвитком цифрових технологій цей процес істотно трансформувався. Традиційні методи відходять на другий план, поступаючись місцем сучасним інноваційним підходам, що дають змогу не тільки покращити взаємодію з клієнтами, але й підвищити ефективність бізнес-процесів. Використання цифрових рішень дозволяє компаніям адаптувати свої мерчандайзингові стратегії до актуальних потреб ринку. Успішні компанії активно використовують інноваційні інструменти для покращення своїх мерчандайзингових підходів, що дозволяє їм підвищувати свою конкурентоспроможність.

Цифровізація мерчандайзингу передбачає інтеграцію сучасних технологій у процеси керування продуктами, їх розташуванням і просуванням на торгових полицях. Це не лише перехід від традиційних методів до автоматизованих систем, а й активне використання нових інструментів для аналітики, прогнозування та взаємодії з клієнтами. Основними складовими цифровізації стають використання великих даних, штучного інтелекту, інтерактивних технологій і мобільних платформ. Сьогодні більшість роздрібних компаній активно впроваджують цифрові інструменти у свої мерчандайзингові стратегії, що дозволяє суттєво підвищити ефективність продажів і рівень задоволеності клієнтів.

Цифрова трансформація дає можливість бізнесу досягти більш точного контролю за товарними запасами, ефективніше прогнозувати попит і оптимізувати розміщення продукції на полицях. Це стає можливим завдяки аналізу великих даних та використанню автоматизованих систем управління товарними процесами.

Великі дані (Big Data) є важливими в сучасному мерчандайзингу та дозволяють компаніям аналізувати поведінку споживачів, їхні вподобання та

частоту покупок, що допомагає роздрібним підприємствам ефективніше розміщувати товари та коригувати стратегії в реальному часі. Компанії, які активно використовують аналіз великих даних, можуть збільшити свої продажі на 12 % завдяки більш точній персоналізації пропозицій та оптимізації товарних залишків [1].

Штучний інтелект (ШІ) також стає важливим елементом сучасного мерчандайзингу та дозволяє компаніям автоматизувати викладку товарів, персоналізувати пропозиції для споживачів і коригувати ціни відповідно до попиту. ШІ прогнозує майбутні потреби ринку, оптимізуючи розміщення товарів і рекламних матеріалів у точках продажу, збирає дані про споживачів, аналізує їхні уподобання та створює рекомендації. Технології машинного навчання підвищують точність прогнозування попиту та оптимізують запаси. Згідно з дослідженням McKinsey & Company 2023 року, впровадження штучного інтелекту дозволяє збільшити продажі на 20–30 %, а середній чек на 10–20 % завдяки персоналізації пропозицій та таргетованим акціям [2; 3].

Перспективним напрямком цифрового мерчандайзингу є використання доповненої реальності (AR). Технології AR надають споживачам можливість віртуально приміряти товари або отримувати додаткову інформацію про них. Це збільшує залученість клієнтів і сприяє росту продажів, оскільки покупці отримують більше даних про продукцію перед покупкою.

Інтерактивні екрани та цифрові вітрини не менш важливі для привернення уваги споживачів у магазинах. Ці технології дають можливість клієнтам отримувати відомості про продукти, взаємодіяти з контентом і навіть виконувати покупки безпосередньо через цифрові екрани. За даними Retail Trends Report 2024 року, використання інтерактивних технологій у точках продажу збільшує конверсію на 10–15 % [4].

У сучасних умовах цифровізації бізнесу успішна стратегія мерчандайзингу повинна включати омніканальний підхід, що передбачає поєднання онлайн і офлайн продажів. Споживачі повинні мати можливості оглянути товар у магазині та потім придбати його онлайн або, навпаки. Такі рішення, як Click & Collect, набули популярності завдяки зручності для клієнтів і підвищенню ефективності.

Окрім персоналізації, цифрові технології активно застосовуються для прогнозування попиту та визначення оптимальних цін. Алгоритми машинного навчання дозволяють не лише передбачати майбутні тенденції продажів, але й формувати динамічні ціни залежно від актуальних ринкових умов, запасів і поведінки конкурентів. Це дає змогу компаніям ефективніше управляти запасами та підвищувати свою маржу завдяки точнішим маркетинговим стратегіям. Компанії, які застосовують ці рішення, знижують витрати на 5–10 % і збільшують прибутки на 7–12 % завдяки точному прогнозуванню попиту та автоматичному коригуванню ціноутворення [2].

Інтеграція CRM-систем (управління відносинами з клієнтами) є важливою для персоналізації відносин з покупцями, автоматизуючи процеси замовлень, підтримки та маркетингових кампаній на основі їхньої поведінки. У цифровому мерчандайзингу CRM-системи дозволяють відстежу-

вати активність споживачів у різних каналах, створюючи релевантні пропозиції.

Автоматизація бізнес-процесів також підвищує ефективність управління складом. Роботизовані системи, такі як роботи Kiva в Amazon, допомагають автоматизувати пакування та переміщення товарів, що скорочує час виконання замовлень і підвищує точність. Вони широко використовуються для автоматизації обробки замовлень, відповіді на запити клієнтів. Наприклад, чат-боти на основі штучного інтелекту здатні автоматично реагувати на питання клієнтів в реальному часі, що значно зменшує час обробки запитів і підвищує якість сервісу та може досягати зниження операційних витрат на 40–80 % [5; 6].

Соціальні медіа завжди були важливим інструментом мерчандайзингу, адже бренди взаємодіють з клієнтами, підвищуючи пізнаваність продукції та стимулюючи продажі. Сучасним аспектом просування товарів у соціальних медіа є залучення інфлюенсерів, бренди, які співпрацюють з інфлюенсерами, демонструють зростання продажів на 8–10 % у порівнянні з тими, хто не застосовує цей підхід [7].

Таким чином, інноваційні підходи в мерчандайзингу, зумовлені цифро-візацією бізнесу, стають критично важливими для підвищення його конкурентоспроможності. Використання штучного інтелекту, інтерактивних технологій, автоматизації та соціальних медіа дозволяє компаніям не лише збільшувати продажі, але й створювати персоналізовані пропозиції. Для успішного впровадження інновацій підприємствам необхідно інтегрувати цифрові рішення у свої стратегії розвитку та забезпечити гнучкість бізнес-процесів для адаптації до нових умов ринку.

Література

1. Edge Delta. 11 Insightful Statistics on Data Market Size and Forecast, Edge Delta, 2023. URL: <https://www.edgedelta.com>.
2. McKinsey & Company. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. URL: <https://www.mckinsey.com>.
3. AI in Finance Statistics 2024: Impact, Future Trends & Key Insights. URL: <https://www.allaboutai.com>.
4. Digital Commerce 360. Conversion Rates for Retail: Best Practices & How to Improve ROI, 2024. URL: <https://www.digitalcommerce360.com>
5. Reducing Operational Costs Through Robotic Process Automation. Garrick Solutions. URL: <https://garricksolutions.com>
6. RPA Use Cases. SG Analytics. URL: <https://us.sganalytics.com>
7. Influencer Marketing Hub. The State of Social Shopping in 2024. URL: <https://influencermarketinghub.com/social-shopping/>.

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Глобальна туристична галузь переживає глибоку економічну кризу через пандемію коронавірусу та протиепідемічні заходи, запроваджені Всесвітньою організацією охорони здоров'я. Міжнародний туризм є однією з найбільш постраждалих галузей економіки. Однак у січні 2022 року почалося зростання бронювань на літній та весняний сезони, і туристичні підприємства почали відновлюватися після глибокої депресії. У всіх регіонах світу спостерігалось значне зростання туристичного потоку порівняно з низьким рівнем на початку 2021 року: найбільше в Європі (+350 %) та Америці (+112 %). Однак цей ріст не відновив попередні пандемічні результати, і кількість прибуттів залишається на 36 % і 40 % нижчою від рівня 2019 року в обох регіонах відповідно [1]. Російське вторгнення в Україну спричинило глобальну економічну невизначеність та підірвало довіру споживачів, поклавши під сумнів Європу як дестинацію для мирного туризму, та збільшивши невизначеність щодо інвестицій у туристичну індустрію. Український туристичний сектор відчував труднощі разом з усім світом і функціонував у складних умовах. Наприкінці 2021 року були спостережені позитивні зміни відновлення туризму: кількість іноземних туристів, які відвідали Україну, досягла 3 мільйонів осіб [2], почалися бронювання на сезон 2022, власники туристичних підприємств сподівались на успішний рік та зростання прибутків, яке розпочалося після закінчення пандемії коронавірусу. Проте вже на початку року, коли конфлікт між Україною та росією загострювався, все більше бронювань скасовували. З початком війни туристична галузь потрапила у найгіршу ситуацію за всю історію українського туризму. Питання про те, як зберегти туристичну індустрію України для майбутніх поколінь, є головною темою нашої статті, яка базується на аналізі сучасного стану і прогнозах щодо майбутніх втрат.

Війна в Україні створює нові проблеми для глобального економічного середовища та ризикує завадити відновленню довіри до безпеки подорожей. Хоча на Україну припадало менше 1 % витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття повітряного простору та заборона на російських перевізників впливають на внутрішньоєвропейський туризм. Це також призводить до відхилень на далекомагістральних рейсах між Європою та Східною Азією, що підвищує витрати. Глобальна індустрія туризму може втратити

щонайменше 14 мільярдів доларів у доходах, якщо конфлікт затягнеться [2]. Світова Організація Об'єднаних Націй ініціювала засідання Ради Безпеки ООН за Арріа-формулою на тему: "Знищення культурної спадщини як наслідок російської агресії проти України". На засіданні були присутні як постійні представники країн в ООН, так і представники ЮНЕСКО та Міжнародної ради пам'яток та видатних місць (ICOMOS), які нещодавно відвідали Україну [4]. Від початку військової агресії росіяни здійснили 423 злочини проти української культурної спадщини і ця кількість не є остаточною, оскільки воєнний конфлікт триває. Знищується як історична так і природна спадщина.

Один з ключових показників економічної діяльності туристичної індустрії — це туристичний збір, який сплачують туристи в готелях та інших місцях розміщення. Обсяг цього збору прямопропорційно залежить від кількості туристів у регіоні. Під час пандемії коронавірусу 2019–2020 років надходження від туристичного збору в Україні зменшилися, але у 2021 році почався процес поступового відновлення туристичної індустрії, і відзначилися позитивні тенденції зростання прибутків у туристичних підприємствах [5]. Проте 24 лютого 2022 року всі види туристичної діяльності було припинено, крім поселення внутрішньо переміщених осіб [5]. В областях, які найбільше постраждали від російської окупації, частка сплаченого туристичного збору є незначною або наближається до нуля. Це пояснюється тим, що з початком окупації багато українців перемістилися зі східних, центральних та південних областей у більш безпечний західний регіон. Завдяки цьому потоку внутрішньо переміщених осіб туристичний збір за перші чотири місяці 2022 року склав 64 млн 611 тис. гривень, що майже на 65 % більше, ніж у аналогічний період 2021 року, коли до бюджету надійшло 39 млн 206 тис. гривень туристичного збору.

Таким чином, зростання туристичного збору у перші чотири місяці 2022 року не свідчить про успішність туристичного бізнесу в Україні, а лише відображає складну реальність вимушеного переселення великої кількості українських громадян.

Світ зазнав і продовжує зазнавати значних втрат і невдач через COVID-19. Не останнє місце серед цих невдач займає шок у туристичному секторі, який у 2020 році призвів до зниження внеску туризму у ВВП в країнах ОЕСР практично вдвічі. В Україні обмеження, пов'язані з пандемією, у 2020 році призвели до падіння показника попиту на послуги туристичного сектору до рівня 2002 року. Ці тенденції ще більше погіршилися у зв'язку з військовою агресією росії проти України. Туристичний сектор створює робочі місця, стимулює регіональний розвиток і підтримує місцеві громади. Тому, щоб підтримати відновлення та трансформацію туристичного сектору в Україні після пандемії та завершення воєнного стану, необхідним буде зміцнення співпраці між владою, туристичним сектором, місцевими громадами та усіма зацікавленими сторонами. Постійні та трансформаційні дії повинні бути представлені у формі цілісного механізму організаційно-економічного забезпечення розвитку туристичного сектору.

Література

1. International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges. 2022. URL: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>
2. Відновлення туристичних потоків: у 2021 до України приїхало понад 3 млн іноземців. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33238.html>
3. Guénette J-D., Kenworthy P. and Wheeler C. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. 2022. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e_0ec8f744e55570-0350012021/related/Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-GlobalEconomy.pdf
4. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Edited by Michele Ruta. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
5. Постанова КМУ №326 від 20.03.2022 “Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#n10>
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>

КАЛІНІН Андрій Миколайович

*канд. пед. наук, доцент, завідувач кафедри економіки та управління персоналом
Центральноукраїнського інституту МАУП
<https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>*

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В УКРАЇНСЬКІЙ ЕКОНОМІЦІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасному світі цифровізації економіки обробка великих даних (Big Data) стала невід’ємною частиною бізнес-стратегій і управлінських процесів. Обсяг інформації, що генерується щодня, постійно зростає, створюючи як нові можливості, так і виклики для підприємств і державних установ.

Big Data дозволяє здійснювати аналіз на основі величезних обсягів структурованих і неструктурованих даних, що надходять з різних джерел, таких як соціальні мережі, датчики IoT, мобільні пристрої та інші канали. Це дозволяє підприємствам отримувати більш цінну та детальну інформацію, які не були б можливими за умов використання традиційних методів аналізу даних. Використання Big Data підвищує точність прогнозування майбутніх тенденцій, дозволяючи більш ефективно планувати діяльність і реагувати на зміни в ринку [1].

Завдяки швидкості обробки даних і використанню передових алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту, Big Data також сприяє більш точному прийняттю рішень у режимі реального часу. Це, у свою чергу, до-

помагає не лише покращити продуктивність бізнесу, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою аналізу великих даних дозволяє виявляти неефективності та вузькі місця, підвищуючи операційну ефективність і знижуючи витрати.

Дослідження Світового банку показують, що ефективне використання Big Data дозволяє державам більш оперативно та точно реагувати на різноманітні макроекономічні виклики [2]. Це стосується як енергетичних криз і демографічних змін, так і глобальних кліматичних змін, пандемій, таких як COVID-19, а також збройних конфліктів та ін. Завдяки аналізу великих масивів даних уряди можуть краще прогнозувати наслідки криз, оптимізувати використання ресурсів та розробляти стратегії, спрямовані на стабілізацію економіки та підтримку населення.

Big Data в інформаційних технологіях — це комплекс методів і засобів для обробки великих обсягів як структурованих, так і неструктурованих даних різних типів, з метою їх аналізу та використання для підтримки процесів прийняття рішень. Основні характеристики Big Data включають: обсяг (volume): великі фізичні обсяги даних, які потребують ефективної обробки; швидкість (velocity): стрімке зростання даних, що вимагає їх швидкої обробки та отримання результатів у реальному часі; різноманіття (variety): здатність одночасно обробляти різні типи даних — структуровані, напівструктуровані та неструктуровані; вартість (veracity): економічний ефект, який технологія Big Data може забезпечити користувачам, завдяки підвищенню ефективності прийняття рішень; достовірність (value): якість зібраних даних, яка може значно варіюватися, але є критично важливою для отримання надійних результатів [3].

Дослідники Массачусетського технологічного інституту (2023) відзначають, що Big Data не лише сприяє розвитку бізнесу, а й покращує державне управління за рахунок глибшого аналізу соціально-економічних процесів [4]. Вони також підкреслюють, що впровадження Big Data у державних установах дозволяє оптимізувати бюджетне планування та покращити економічну політику.

Міжнародний досвід використання Big Data демонструє величезний потенціал для різних галузей економіки, що дозволяє компаніям підвищувати ефективність, точність у прийнятті рішень і покращувати клієнтський досвід.

Зарубіжна практика використання великих даних також активно застосовується у сфері публічного адміністрування [5]. Вона дозволяє урядам і державним установам підвищувати ефективність надання послуг, робити точніші прогнози щодо соціальних та економічних тенденцій, а також покращувати управління ресурсами. Використання Big Data в управлінні державою сприяє підвищенню прозорості, боротьбі з корупцією та покращенню комунікацій з громадянами через створення більш зручних і доступних цифрових платформ. У результаті, це веде до зростання довіри населення до державних інституцій та покращення якості життя громадян.

В Україні Big Data поступово стає важливим інструментом для підвищення ефективності у різних галузях економіки та державного управління, зокрема:

1. *Аграрний сектор.* Компанії, такі як AgriLab і Kernel, активно використовують технології Big Data для моніторингу стану ґрунтів, прогнозування врожайності, оптимізації витрат на добрива та засоби захисту рослин. Дані з супутників, дронів та метеорологічних станцій збираються, аналізуються і використовуються для точного землеробства.

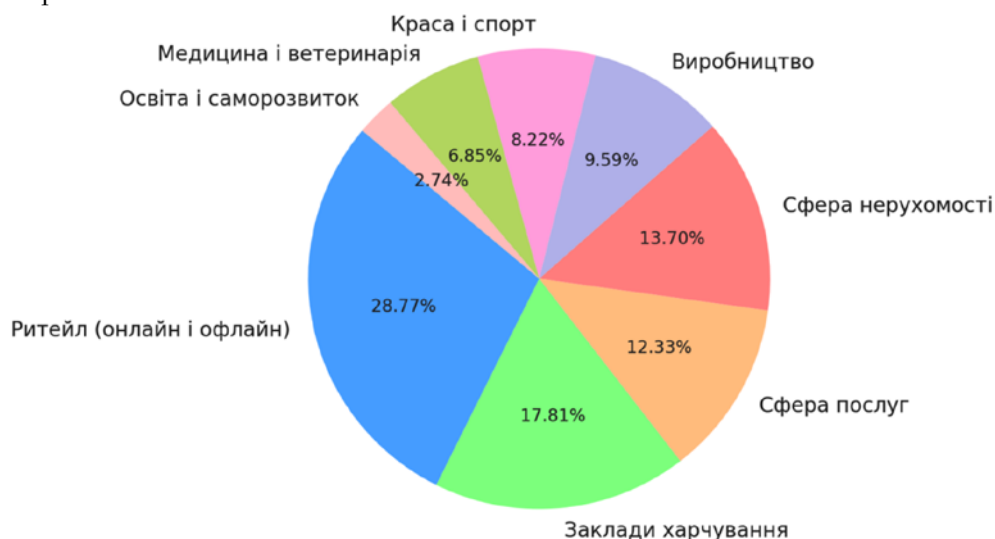
2. *Банківська сфера.* Впровадження Big Data у банках, таких як Приват-Банк, Ощадбанк, Sense bank та ін., дозволяє здійснювати аналітику клієнтської поведінки, виявляти шахрайські операції та покращувати персоналізовані банківські пропозиції. Використовуючи великі дані, банки також покращують кредитну політику та ризик-менеджмент.

3. *Електронна комерція.* Онлайн-платформи, такі як Rozetka та Prom.ua, використовують Big Data для аналізу покупців, персоналізації маркетингових кампаній, оптимізації ланцюгів постачання та підвищення ефективності реклами. Це дозволяє компаніям краще розуміти потреби клієнтів і прогнозувати попит на товари.

4. *Транспорт і логістика.* Інтернет-сервіс пошуку маршрутів громадського транспорту України “EasyWay” використовує великі дані для покращення маршрутів і планування графіків. Крім того, компанії з логістики, такі як Нова Пошта, використовують Big Data для оптимізації маршрутів доставки та управління складськими операціями.

5. *Державне управління.* В Україні запущено проєкт “Дія”, який інтегрує дані з різних державних реєстрів. Big Data використовується для покращення надання адміністративних послуг, аналізу демографічних даних та підвищення ефективності державних процесів.

Зазначені приклади демонструють, як Big Data поступово стає важливим інструментом для підвищення ефективності у різних галузях економіки України.



Розподіл запитів в інструментах Big Data серед галузей українського бізнесу

Джерело: побудовано на основі [6]

На рисунку розглянуто наступний розподіл запитів в інструментах Big Data серед галузей українського бізнесу у 2023 році.

Наведені показники відображають декілька важливих тенденцій на ринку. У ритейлі традиційно високий попит на Big Data-рішення, зокрема для таргетованої комунікації, становить 28,77 % і продовжує стабільно зростати. Крім того, помітне підвищення інтересу до аналітичних продуктів у цій сфері. Сфера послуг також активно впроваджує аналітику, займаючи 12,33 % ринку. Особливої уваги заслуговує зростання попиту на Big Data-рішення серед виробників (9,59 %), зокрема тих, хто самостійно будує канали збуту своєї продукції. Запити на аналітику та таргетовані SMS-повідомлення зростають і серед аптек (6,85 %). У сфері освіти та саморозвитку також прогнозується збільшення попиту на послуги з дослідження власної аудиторії та пошуку схожих клієнтів. Крім того, спостерігається тенденція до зростання запитів на пошук кадрів для виробничих професій.

Таким чином, Big Data відіграє ключову роль у сучасному управлінні економікою. Її застосування сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації бізнес-процесів та ефективному прийняттю управлінських рішень. Завдяки глибокому аналізу даних, компанії можуть краще прогнозувати ринкові тенденції, керувати ризиками та вдосконалювати свої стратегії на основі реальних даних. Українські підприємства продовжують активне використання цієї технології, але досвід провідних країн демонструє значний потенціал для економічного зростання та розвитку. Впровадження Big Data в Україні може значно сприяти підвищенню конкурентоспроможності бізнесу на світовій арені, створюючи нові можливості для інновацій, більш глибокого аналізу ринку та покращення ефективності управлінських процесів. З часом, подальша інтеграція технологій аналізу великих даних допоможе українським компаніям покращити свої позиції та адаптуватися до викликів глобальної цифрової економіки.

Література

1. Братусь Г. А., Домрачов А. П. Вплив цифровізації бізнес-процесів підприємств на розвиток економіки України. Міжнародна наук.-практ. конф. "Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу": зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2023 р.) / ред. кол.: І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. К.: МАУП, 2023. С. 44–47. URL: https://library.maup.com.ua/Naukovi_vydannya/Konf_Innov_metody_upravlinnya.pdf
2. World Bank. (2022). The Use of Big Data in Public Administration. *World economic journal*. Vol. 4. P. 12-20.
3. Hiba, Jasim & Hadi, Hiba & Hameed Shnain, Ammar & Hadishaheed, Sarah & Haji, Azizahbt. (2015). Big Data and five V's characteristics. *International Journal of Advances in Electronics and Computer Science*. Vol. 2, Is.1. P. 16–23. URL: https://www.researchgate.net/publication/332230305_BIG_DATA_AND_FIVE_VS_CHARACTERISTICS
4. Massachusetts Institute of Technology (2023). *Big Data and Economic Management. Journal of Economic Research*. Vol. 34(5). P. 120–135.

5. Яковлев Р. В., Ищенко Ю. В. (2020). Потенціал використання великих даних в публічному адмініструванні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. № 5 (11). С. 195–213. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-5\(11\)-195-213](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-5(11)-195-213)
6. Американська торговельна палата в Україні (2024). Які галузі українського бізнесу мають найбільшу потребу в Big Data: тренди від Київстар. URL: <https://chamber.ua/ua/news/yaki-haluzi-ukrainskoho-biznesu-maiut-naybilshu-potrebu-v-big-data-trendy-vid-kyivstar/>

КАРБОВСЬКА Любов Олександрівна

канд. екон. наук, доцент, професор кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЖЕЛЕЗНЯК Катерина Леонідівна

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ “Національний транспортний університет”

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ ПРОСУВАННЯ КОРМІВ ДЛЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН

Інноваційний маркетинг — це творче мислення та унікальне поєднання традиційних і цифрових методів маркетингу та просування оригінальних і передових продуктів або послуг.

Інноваційний маркетинг використовує дані про поведінку клієнтів, взаємодію та відгуки, щоб визначити найкращий бренд, упаковку, рекламу та цільові ринки для певного товару. Застосування інноваційних маркетингових стратегій є ключовим для збереження конкурентоспроможності, особливо в умовах обмеженості ресурсів. Інновації в кормах для домашніх тварин не завжди означають нові продукти; іноді це нові служби доставки та нові дослідження існуючих інгредієнтів.

Відомі чотири типи маркетингових інновацій: радикальні інновації, інкрементні інновації, руйнівні інновації та архітектурні інновації.

1. Радикальні інновації істотно змінюють бренд, продукт, послугу або ринок, зазвичай, шляхом створення нової технології. Для того, щоб вважатися радикальним, цей тип інноваційного маркетингу повинен змінити ставлення споживачів до бренду, товару чи процесу [3].

Що чекає в майбутньому в області інноваційних органічних кормів для домашніх тварин?

М'ясо, вирощене в лабораторії незабаром може стати реалістичним варіантом для власників домашніх тварин, які піклуються про навколишнє се-

редовище та здоров'я. Це не тільки покращить добробут тварин, але й значно зменшить вплив на навколишнє середовище.

Інтерактивна їжа: уявіть їжу, яка не тільки живить, але й розважає. Інтерактивні рішення для годування, які розумово стимулюють тварину та забезпечують фізичні вправи, незабаром можуть збагатити ринок кормів [1].

2. Поступові інновації впроваджують поступові зміни або оновлення в існуючі продукти чи брендинг для підвищення задоволеності клієнтів. Інноваційний процес відбувається повільно, він спрямований на корисні зміни, а не на реконструкцію [3].

3. Проривні інновації виникають як відповідь на поведінкові та технологічні зміни. Цей тип інновацій зосереджується на досвіді клієнтів, адаптуючись до поведінки користувачів, а не до тенденцій [3].

Пошук альтернативних джерел білка призвів до проривних відкриттів — стійких джерел білка. Так, білок комах, наприклад цвіркунів, є екологічно чистим і високоякісним джерелом білка для домашніх тварин.

Завдяки сучасним технологіям індивідуальний корм для домашніх тварин, який спеціально адаптований до потреб окремої тварини. За допомогою алгоритмів та штучного інтелекту створюються рецепти, які точно відповідають віку, вазі, породі та здоров'ю тварини.

Філософія “нуль відходів” — упаковка, яка повністю біологічно розкладається або навіть слугує як закуска. Інноваційні пакувальні рішення зменшують екологічний слід кормів для домашніх тварин [2].

4. Архітектурні інновації використовують існуючі технології для створення нових продуктів, призначених для залучення нових споживачів і часто використовується для ребрендингу, оновлення упаковки або перетворення технологій на нові ідеї чи концепції [3].

Посилення поживних речовин завдяки супер продуктам: інтеграція супер продуктів в органічні корми для тварин зростає. Це — добавляння в корми насіння чіа, кіноа та спіруліни [2].

У таблиці представлені інноваційні, креативні та унікальні маркетингові стратегії просування кормів для домашніх тварин та залучення клієнтів.

Інноваційні та креативні маркетингові стратегії просування кормів для домашніх тварин

Маркетингова стратегія	Опис тактики
1	2
Профілі домашніх тварин у доповненій реальності	У профілях домашніх тварин розробити функцію доповненої реальності (AR), яка дозволяє покупцям при скануванні QR-коду побачити реалістичну 3D-модель того, яку різні користь можуть принести корми для домашніх тварин, що допоможе власникам домашніх тварин приймати рішення щодо покупки.
Віртуальні курси з харчування домашніх тварин	На віртуальних заняттях експерти з харчування пояснюють, які переваги різних продуктів і як вибрати найкращий корм для різних видів домашніх тварин. Це може включати як завантажуваний вміст, так і сеанси запитань та відповідей у прямому ефірі,

1	2
	що сприяє створенню спільноти поінформованих власників домашніх тварин та підвищенню лояльності до бренду.
Інтерактивні плейлисти з домашніми тваринами	На сервісі потокової передачі музики можна створити список відтворення, який включає мелодії, що заспокоюють або приносять задоволення домашнім тваринам. Заохочуйте клієнтів робити свій внесок у список відтворення, зміцнюючи почуття спільноти. Доцільно про це запустити рекламу в соціальних мережах, щоб залучити більше власників домашніх тварин.
Спливаючі івенти для заохочення метою усиновлення	Організуйте спільні заходи з місцевими притулками для тварин, де люди можуть познайомитися з домашніми тваринами, які потребують притулку, і дізнатися про правильне харчування домашніх тварин.
Стенди для дегустації кормів для домашніх тварин	Організуйте дегустаційні стенди на виставках для домашніх тварин або в парках, де домашні тварини можуть спробувати різні продукти. Ця безпосередня участь може бути цікавою як для домашніх тварин, так і для їх власників, а також дозволить миттєво отримувати відгуки про нові продукти.
Пересувний фургон з кормом для домашніх тварин	Запустіть мобільний фургон, який буде їздити по місцях, де дозволено проживання з домашніми тваринами, пропонуючи консультації з питань харчування домашніх тварин і безкоштовні зразки ваших продуктів.
Конкурси для домашніх тварин у соціальних мережах	Проводьте веселі та захоплюючі конкурси в соціальних мережах, які заохочують власників домашніх тварин ділитися фотографіями чи відео, на яких їхні домашні тварини насолоджуються вашими продуктами. Пропонуйте призи, такі як Підписка на ваш сервіс або ексклюзивні знижки для кращих учасників.
Їстівні QR-коди на упаковці	Надрукуйте QR-коди на упаковці корму для домашніх тварин, які призведуть до навчальних відеороликів про поживні властивості корму, відгуків покупців або інтерактивних порад по догляді за домашніми тваринами, що поєднують технологію з практичним годуванням домашніх тварин.
Тематичні вечірки з домашніми тваринами	Проводьте тематичні онлайн-заходи, на яких власники домашніх тварин можуть ділитися історіями та фотографіями, брати участь у тематичних конкурсах та дізнаватися про харчування. Пропонуйте тематичні пакети знижок на товари, пов'язані з тематикою заходу.
Онлайн-ігри з пошуку домашніх тварин	Організуйте віртуальні ігри для пошуку домашніх тварин із підказками, пов'язаними з доглядом за домашніми тваринами та їх харчуванням. Учасники можуть отримати знижки, безкоштовні зразки та навчальний контент, що робить вивчення харчування домашніх тварин цікавим.

Джерело: [4].

Задоволення мінливих потреб і запитів власників домашніх тварин має велике значення. Виробники кормів для тварин постійно занурені в процес оновлення продукції, щоб забезпечити їжу, яка відповідає цінностям і очікуванням споживачів. Упровадження інноваційних, креативних та унікальних

маркетингових стратегій може суттєво вплинути на зростання вашого бізнесу та залучення клієнтів.

Література

1. Debbie Phillips-Donaldson The state of pet food innovation in early 2024. URL: <https://www.petfoodindustry.com/blogs-columns/adventures-in-pet-food/blog/15665895/the-state-of-pet-food-innovation-in-early-2024>
2. Innovative Produkte im Bereich Bio Tierfutter. URL <https://haustierewissen.de/innovative-produkte-im-bereich-bio-tierfutter/>
3. Joe Weller Innovation in Marketing: 10 Methods To Use in 2023. URL: <https://www.smartsheet.com/content/innovation-in-marketing#:~:text=Innovative%20marketing%20refers%20to%20the,markets%20for%20>
4. Pet food online store. URL: <https://onlineyougrow.com/blogs/news/pet-food-e-commerce-social-media-planner>

КАРПЕНКО Олег Олександрович

*студент 4 курсу факультету Торгівлі та Маркетингу,
Державного торговельно-економічного університету*

П'ЯНКОВА Оксана Василівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту
Державного торговельно-економічного університету*

ВПЛИВ ВАЛЮТНОГО КУРСУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У ЗЕД

Конкурентоспроможність підприємства в умовах ЗЕД: основні критерії та фактори.

Конкурентоспроможність компанії у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) визначається її здатністю успішно конкурувати на міжнародних ринках, пропонуючи товари та послуги, які за якістю, ціною та іншими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж ті, що пропонують конкуренти.

Основні критерії конкурентоспроможності підприємств у зовнішній торгівлі:

- 1) Цінова конкурентоспроможність:
 - Співвідношення ціни товару з його якістю та функціональністю.
 - Здатність підприємств пристосовувати ціни до коливань валютного курсу та ринкової кон'юнктури.
- 2) Якість продукції:
 - Відповідність продукції міжнародним стандартам та вимогам ринку.

- Постійне поліпшення якості товарів і послуг для підтримки конкурентоспроможності.
- 3) Інновації та технологічні стандарти:
- Використання передових технологій для створення унікальних продуктів і зниження виробничих витрат.
 - Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) для підтримки інноваційного потенціалу.

Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірм у зовнішній торгівлі:

- 1) Валютні курси:
 - Зміни валютних курсів впливають на вартість імпортованої сировини, ціну експортованої продукції та загальну прибутковість підприємств.
 - Підприємствам необхідно враховувати валютний ризик і коригувати свою цінову політику відповідно до коливань валютного курсу.
- 2) Державна підтримка:
 - Державні заходи, такі як експортні субсидії, пільгові кредити та спрощення митних процедур, можуть підвищити конкурентоспроможність підприємств.
- 3) Міжнародні торговельні угоди:
 - Участь у зонах вільної торгівлі та угодах про преференційні тарифи може суттєво знизити витрати на експорт.
- 4) Економічні умови в країні-партнері:
 - Попит на продукцію компанії залежить від економічного розвитку країни-імпортера та платоспроможності споживачів.
- 5) Стан місцевої інфраструктури:

X Добре розвинена транспортна, інформаційна та комунікаційна інфраструктура значно полегшує доступ до міжнародних ринків [1].

Валютний курс і експортно-імпортні операції. Як зміни курсу впливають на вартість імпортованих товарів і сировини, та на експортні можливості.

Валютні курси є одним з найважливіших факторів, що впливають на імпортну та експортну діяльність компаній. Зміни валютних курсів суттєво впливають на вартість імпортованих товарів, сировини та експортованої продукції. Це, в свою чергу, впливає на загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності компаній.

Вплив обмінного курсу на імпортні операції:

- 1) Вищі витрати на імпорт, коли національна валюта знецінюється:
 - Коли національна валюта знецінюється (девальвує), вартість іноземних товарів та сировини зростає, оскільки компаніям потрібно більше національної валюти, щоб купити ту саму кількість іноземної валюти. Це особливо важливо для підприємств, які покладаються на імпортну сировину або імпортні технології.
- 2) Зменшення витрат на імпорт при підвищенні курсу національної валюти
 - Коли курс національної валюти підвищується (ревальвація), імпортні продукти та сировина стають дешевшими. Це дозволяє підприємствам

знизити виробничі витрати, що може позитивно вплинути на конкурентоспроможність товарів на внутрішньому ринку.

Вплив валютних курсів на експортні операції:

1) Підвищення конкурентоспроможності експорту через знецінення національної валюти

- Коли національна валюта знецінюється, вітчизняні товари стають дешевшими для іноземних покупців. Це стимулює попит на експорт та збільшує продажі на зовнішніх ринках.

2) У разі ревальвації конкурентоспроможність експорту знижується

- Підвищення курсу національної валюти (ревальвація) призводить до зростання цін для іноземних споживачів, що знижує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Підприємствам буде складніше конкурувати за ціною з виробниками в інших країнах [2].

Приклади впливу валютного курсу на підприємства в Україні та глобальному рівні.

Вплив девальвації гривні на експортно-орієнтовані галузі України.

Металургійна промисловість в Україні є однією з найбільших експортно-орієнтованих галузей і значно виграла від девальвації гривні. У 2014–2015 роках, коли гривня була девальвована більш ніж наполовину, металургійні підприємства змогли значно збільшити свої експортні надходження. Це пояснюється тим, що виробничі витрати в іноземній валюті залишилися на тому ж рівні, тоді як виробничі витрати в національній валюті (заробітна плата, енергоносії) зменшилися. Це дозволило українським виробникам сталі підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках [3].

Наприклад, у 2015 році компанії групи “Метінвест” змогли зберегти обсяги експорту, незважаючи на зниження світових цін на сталь, завдяки зниженню собівартості виробництва внаслідок девальвації гривні. Це сприяло збільшенню прибутку в доларовому еквіваленті, незважаючи на складні зовнішні економічні умови [4].

Вплив валютного курсу на глобальному рівні.

Японія є одним з провідних світових експортерів автомобілів. Обмінний курс власної валюти, ієни, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність японських автовиробників, таких як Toyota, Honda та Nissan. Зниження курсу ієни робить японські автомобілі дешевшими для іноземних покупців і збільшує експортні можливості для компаній.

Наприклад, у 2013 році вона була значно девальвована в рамках “Абеноміки” (економічної політики прем’єр-міністра Сіндзо Абе). Це стимулювало експорт японської продукції, особливо автомобілів, які стали більш конкурентоспроможними за ціною на зовнішніх ринках. Toyota, наприклад, значно збільшила обсяги продажів за кордоном, що позитивно вплинуло на результати діяльності компанії.

Висновки.

Валютні курси є важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках. Зміни валютних курсів можуть мати

як негативний, так і позитивний вплив на діяльність компанії. Основні аспекти впливу:

1) Вплив на експорт та імпорт

- Девальвація національної валюти підвищує конкурентоспроможність експортованих товарів, оскільки вони стають дешевшими для іноземних покупців. Це створює можливості для розширення експортних ринків.
- Ревальвація навпаки робить експорт дорожчим і може зробити експорт менш конкурентоспроможним на міжнародних ринках, але знижує вартість імпортованих товарів і сировини.

2) Цінова політика та адаптація до змін

- Коливання валютних курсів впливають на виробничі витрати, особливо у випадку імпортованої сировини та комплектуючих, і можуть змусити компанії переглянути свою цінову політику всередині країни та за кордоном. Компанії повинні гнучко реагувати на зміну цін, використовуючи індексацію, валютні резерви та хеджування.

3) Фінансові ризики

- Компанії, які надають кредити в іноземній валюті або здійснюють операції в іноземній валюті, можуть зазнати збитків через коливання валютних курсів. Ефективне управління цими ризиками, включаючи хеджування, є важливим для підтримки фінансової стабільності.

4) Конкурентоспроможність на ринку

- Коливання валютних курсів можуть вплинути на позицію компанії по відношенню до її конкурентів на міжнародних ринках. Компанії, які можуть адаптуватися до коливань валютних курсів, мають більше шансів зберегти або зміцнити свої позиції.

5) Можливості та ризики

- Поряд з ризиками, пов'язаними з коливаннями валютних курсів, компанії також можуть скористатися можливостями, такими як розширення експортних ринків, інвестування в прибуткові активи або використання валютної диверсифікації для зменшення впливу коливань в одній валюті.

Таким чином, валютні курси безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії у зовнішньоекономічній діяльності, і компанії, які можуть ефективно управляти цим фактором, можуть мінімізувати ризик і скористатися можливостями зростання на міжнародних ринках.

Література

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
2. Біляк Ю. В. Вплив валютного курсу на фінансову безпеку держави, 2024. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.62>
3. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Метінвест. Офіційний сайт. URL: <http://surl.li/cvedpa>

ЗНАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРУКТУРНИЙ ЕЛЕМЕНТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ: ПІДХОДИ ДО ЗАХИСТУ

Сьогодні, все більшої ролі у прийнятті рішень, веденні підприємницької діяльності, виконання інших господарських операцій відіграє інтелектуальний ресурс. Фактично мова йде про ідентифікацію особливого ресурсу — інформації, яку відрізняє унікальність, комерційна цінність, можливість генерувати прибуток, або формувати інший економічний ефект, та перебування в обмеженому доступі (тобто конфіденційність) з закріпленням титулу власності.

В умовах конкурентної діяльності, одним з головних завдань використання інноваційного знання є питання щодо його подальшого комерційного використання, і головне — можливості привласнення конкретною особою (суб'єктом господарювання) всіх благ від використання такої інформації, знання, інновацій. Відповідно — їх ідентифікації як окремого ресурсу підприємства.

У даному випадку необхідно зазначити про питання ідентифікації окремих видів інформації та знання як інтелектуального капіталу підприємства. Проблеми ідентифікації інтелектуального капіталу, впливу його на діяльність підприємства ставали предметом дослідження багатьох вітчизняних та іноземних вчених, зокрема Д. Белл, Дж. К. Гелбрейт, М. Фішер, Е. Денісон, Ф. Махлуп, А. Тофлер, Л. Едвісон, М. Туроу, Т. Стюарт, П. Саліван, В. Базилевич, Л. Безчасний, О. Бутнік-Сіверський, О. Собко та ін. При цьому багато вчених розглядають інтелектуальний капітал як систему всього **інтелектуального знання, напрацювань та навичок**, відносин з персоналом тощо.

Томас Стюарт, зокрема, характеризує інтелектуальний капітал як **сукупність знань персоналу підприємства**, які забезпечують його конкурентоспроможність. На думку Т. Стюарта зазначений вид капіталу існує у формі динамічної системи знань, що виростає навколо певної задачі, людини чи підприємства, і, водночас, як інструменти, за допомогою якого можна збільшити сукупність знань [1, с. 112]. Так само, Н. С. Прокопенко та О. Є. Гудзь зазначають, що інтелектуальний капітал підприємства — це знання, які можуть бути конвертовані в прибуток, іншими словами, це загальний розумовий обсяг всього того, що знають і чим володіють працівники, який формує конкурентоспроможність організації та об'єктивно підвищує ринкову вартість компанії; складається зі знань та досвіду її співробітників, що накопичено при розробці продуктів і наданні послуг; унікальної організаційної структури та інтелектуальної власності [4, с. 9]. В свою чергу О. М. Собко, розглядає інте-

лектуальний капітал підприємства, з одного боку, як економічні відносини щодо пошуку, перетворення, збагачення та поширення знань, а з іншого — як відносин економічної власності, що виникають у результаті розподілу та перерозподілу створеної доданої вартості між підприємцями та найманими працівниками — носіями індивідуального інтелектуального капіталу [6, с. 39]. Таким чином, акцентує тезу про наявність в структурі інтелектуального капіталу так званого “людського капіталу”, який являє собою комплекс навичок працівників підприємства, які вони використовують на практиці.

Відтак, окрему, специфічну, сферу взаємовідносин щодо використання інтелектуального капіталу, породжують трудові відносини, а саме — факти, коли певна інформація, яка має комерційну цінність і є елементом інтелектуального капіталу, передається працівникові. А отже — ми маємо звернути увагу на питання важливості контролю та управління такими знаннями і навичками з боку підприємства, можливості його втрати тощо (а саме — якщо частина інтелектуального капіталу пов’язана з найманими працівниками і їх знаннями, то які механізми можуть бути використані для управління таким капіталом, його накопичення, обмеження втрат чи знецінення тощо).

В даному випадку слід виокремити наступні обставини:

- Підставою для надання працівникові певної інформації є наявність трудових відносин з її власником (працедавцем). Відбувається надання доступу до інтелектуального капіталу, як виробничого ресурсу.

- Працівник зобов’язаний повернути всю наявну інформацію, яка надавалася йому при звільненні, але в силу нематеріального її характеру, частина такої інформації у вигляді знань, навичок, досвіду — залишається у володінні працівника, і не може бути повернута/вилучена/знищена.

- Подальше використання працівником специфічних знань, навичок, досвіду, для провадження ним господарській діяльності у тій самій сфері, або працевлаштування до компаній-конкурентів, надасть працівникові певної конкурентної переваги.

Таким чином, наявним є факт надання працівникові певного ресурсу його роботодавцем (інтелектуального капіталу), однак внаслідок специфічного (інформаційного, нематеріального, інтелектуального) характеру цього ресурсу, його просте повернення (вилучення) є ускладненим або неможливим. В цьому випадку доречним буде згадати твердження О. В. Стовпець [7, с. 55], який наголошує, що сутність феномену інформації можливо пізнати за допомогою аналізу її специфічних властивостей: інваріантності й варіативності, мультиплікативності (здатності до зростання, до помноження), трансльованості, поліпотентності, знецінюваності та ризику псування або втрати, реплікованості.

Наразі, можемо говорити про те, що серед питань, які постають перед суб’єктами господарювання стосовно управління інтелектуальним капіталом, одним з ключових, є питання безпеки інформації як елементу інтелектуального капіталу, зокрема ризику розголошення, витоку, і захист від таких ризиків тощо. О. Рим [5, с. 4] окремо наголошує на можливість використання певних відомостей працівником в особистих цілях. Відповідно, в інтересах

працедавця, забезпечити обмеження на використання інтелектуального капіталу, інформації, навичок, досвіду працівником [2, с. 65].

Таким чином, баланс інтересів у взаємовідносинах між працівником та його колишнім роботодавцем базується на тому, щоб такий працівник який мав доступ до певної інформації та інтелектуального капіталу підприємства, не отримав додаткової конкурентної переваги, здійснюючи діяльність самостійно.

Це досягається запровадженням на підприємстві механізму обмеження поширення інформації, та обмеження конкуренції між працівником та суб'єктом господарювання. По-перше, при такому підході усуваються підстави для недобросовісної конкуренції з боку колишнього працівника (у вигляді зловживання знаннями, отриманими в рамках трудової функції, що може втілюватись у переманюванні чи підкупі працівників, впливу на контрагентів свого колишнього роботодавця, поширення дискредитуючої інформації чи відомостей). По-друге, обмежується можливість конкурентів підприємства отримати інформацію про діяльність, виробничі процеси, товари чи послуги, що могло б дати їм можливість отримання додаткового прибутку без належних підстав (за рахунок працевлаштування особи, яка окрім професійних компетенцій володіє безпосередньою інформацією про діяльність підприємства).

Таким чином, може бути сформований додатковий підхід до управління інтелектуальним капіталом, який базується на запровадженні обмеження певної особи використовувати інформацію, знання, навички, які є складовою частиною інтелектуального капіталу, у власній господарській діяльності або на користь третіх осіб. Тобто — на забороні спроб комерційного використання раніше набутої від роботодавця інформації.

Саме такого підходу зокрема дотримався В. Дергачов, який ще у 2009 р. [3, с. 11] звернув увагу на те, що належність обов'язку з нерозголошення інформації з обмеженим доступом і таємної інформації до трудової функції працівника визначає необхідність чіткого договірного регулювання трудових правовідносин у цьому питанні. На користь такого підходу свідчить практика укладання договорів про неконкуренцію — вони застосовуються саме для обмеження використання знань та навичок висококваліфікованими спеціалістами, адже здебільшого мова йде не про використання “механічного знання” низькокваліфікованих працівників, а саме про можливість обмеження в комерціалізації та особистому використанні інтелектуального знання.

Таким чином, запровадження на підприємстві специфічних обмежень на використання (поширення) знання та навичок як елементу інтелектуального капіталу його працівниками, є одним із способів збереження комерційної цінності такого ресурсу підприємства. Це також дозволить уникнути випадків недобросовісного використання такого знання, уникнути збитків для суб'єктів господарювання.

Література

1. *Thomas A. Stewart Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations.* New-York: Doubleday, 1997. 240 pp.

2. *Вавженчук С., Вершинін Д.* Види і критерії дійсності угод про неконкуренцію. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. № 1. С. 65–70.
3. *Дергачов В. С.* Відповідальність за розголошення державної та комерційної таємниці за трудовим законодавством України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2009. 22 с.
4. *Прокопенко Н. С., Гудзь О. Є.* Інтелектуальний капітал: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 172 с.
5. *Рим О. М.* Запобігання конкуренції у трудових правовідносинах: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2008. 11 с.
6. *Собко О. М.* Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація — функціонування — розвиток : монографія. Тернопіль: Крок, 35, 2014. 360 с.
7. *Стовпець О. В.* Інститут інтелектуальної власності в епоху інформації й постмодерну: соціально-філософський ракурс: дис. ... д-ра філософських наук. Одеса, 2017. 427 с.

КЛИВАДЕНКО Руслан Леонідович

аспірант

Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ

Нині вдосконаленню інституційної структури управління проектами створення ефективної системи економічної безпеки населення у регіонах приділяється першочергова увага. Метою запропонованих рекомендацій є стимулювання залучення організацій, які мають професійні компетенції у сфері забезпечення економічної безпеки та відповідають вимогам критеріїв ступеня модернізації об'єкта. Механізм управління проектами у сфері економічної безпеки населення допомагає організаціям працювати ефективніше та бути конкурентоспроможними, активно впроваджувати проектно-орієнтовані та процесно-орієнтовані технології управління [1].

Проектно-орієнтовані організації здійснюють проектну діяльність з метою створення продуктів, товарів та послуг, які мають свій життєвий цикл, ресурсні обмеження та потребують управління. Ці організації повинні ефективно використовувати механізм управління проектами у сферах інформаційних технологій, будівництва, наукових досліджень, енергетики, транспорту та інших.

Діяльність процесно-орієнтованих організацій складається з безлічі взаємопов'язаних технологічних процесів, що повторюються, які спрямовані на досягнення поставленої мети. Використання процесного підходу притаманно торгівлі, сфери послуг та виробничої діяльності.

Загалом управління проектами економічної безпеки населення базується на загальному управлінні, технічному управлінні допоміжними та підтримуючими дисциплінами та функціями. Потреба у професійних методах управління обумовлюється зростанням масштабів та складності проектів, залученням до них великої кількості організацій, зростанням вимог до термінів здійснення проекту, до раціонального використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, а також до якості виконання робіт та досягнутим результатам. Загалом управління проектами економічної безпеки населення дає можливість досягнення цілей у встановлені терміни, у межах кошторису та відповідно до специфікації вимог до проекту.

Управління проектами у сфері економічної безпеки населення має враховувати їх масштаби та ступінь ефективності, обсяги робіт, вартість проекту, кількість залучених до проекту дисциплін учасників та зацікавлених сторін. У ході реалізації проектів слід враховувати ризики, пов'язані з можливістю змін проекту чи складу учасників, вимог до термінів, скорочення бюджету та ресурсів.

На початковому етапі потрібно встановити та зафіксувати рамки бюджету проекту та організувати суворий контроль виконання відповідно до затвердженого графіка робіт та темпу використання ресурсів. Державна стратегія розвитку проектів економічної безпеки передбачає застосування принципу наступності, поєднання традиційних, історично сформованих методів управління. Методологія та засоби професійного управління проектами широко використовуються у розвинених країнах.

Дослідження показують, що використання при реалізації великих інвестиційно-будівельних проектів професійного управління, сучасних інформаційних технологій, електронного документообігу, тривимірної системи автоматизації проектування та організації будівельно-монтажних робіт дає можливість знизити витрати на 15–20 % та на 20–30 % час реалізації. Найвища ефективність спостерігається у галузі високотехнологічних виробництв, у нафтогазовій промисловості, зв'язку, телекомунікаціях, будівництві, енергетиці, аерокосмічній промисловості, у проектах, пов'язаних із застосуванням інформаційних технологій, а також у соціально-економічних проектах [2].

На підставі проведених досліджень та використання розроблених методичних засад розвитку економічного потенціалу протидії кризам пропонуються наступні рекомендації щодо вдосконалення інституційної структури управління проектами економічної безпеки населення.

Необхідно розробити та впровадити принципово нові інституційні організаційні та науково-інформаційні інфраструктури на національному та регіональному рівні. Для цього необхідно:

1. Створити інформаційний банк фундаментальних та прикладних завдань стратегічного, оперативного та місцевого рівнів з урахуванням регіональних особливостей.

2. Надати методичну допомогу регіонам та організаціям у забезпеченні розвитку у межах запропонованої стратегії.

3. Забезпечити правову підтримку у сфері забезпечення економічної безпеки, включаючи допомогу у створенні нормативних правових документів для підвищення правового статусу організацій.

4. Розробити необхідне програмне забезпечення супроводу сучасних технологій та продуктів, створити цифрову платформу засобів обміну інформацією, сформувати бази даних кадрового забезпечення для залучення фахівців, які займаються раціоналізаторською, винахідницькою та новаторською діяльністю у сфері економічної безпеки населення.

5. Передбачити фінансове забезпечення у вигляді субсидій, дотацій, грантів, пільгових кредитів для організацій, які відповідають критеріям інноваційної сприйнятливості та мають досвід роботи у сфері забезпечення економічної безпеки населення.

6. Організувати трансферт створюваних технологій у сфері безпеки життєдіяльності населення, моніторинг їхнього руху від дослідного зразка до серійного виробництва, включаючи авторський нагляд та супровід на початковому етапі експлуатації.

Література

1. *Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І.* Моделювання економічної безпеки: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 240 с.
2. *Герасимчук З. В., Вавдіюк Н. С.* Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення. Луцьк, Надстир'я, 2006. 244 с.
3. *Сухоруков А. І., Харазішвілі Ю. М.* Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія. К.: НІСД, 2012. 368 с.

КОВАЛЕНКО Валентина Іванівна

*аспірантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку України особливої актуальності набуває нагальна необхідність теоретичної розробки і практичного втілення відносно нових підходів до реформування системи публічного управління як одного із ключових напрямів побудови правової, демократичної, соціальної держави, створення інститутів громадянського суспільства із високими гуманістичними цінностями. Необхідність в цьому зумовлена в значній мірі невідповідністю існуючого стану системи публічного управління запитам суспільства та пріоритетним тенденціям суспільного розвитку. Європейський вектор розвитку нашої держави детермінує вимогу в нових адекватних умовах та безпе-

кових викликах науково обґрунтованих підходів до реформування системи публічного управління в Україні.

Теоретичним підґрунтям для здійснення дослідження стали праці з теорії й практики державного управління таких вчених як: В. Бакуменко, А. Баранов, О. Білик, О. Вольська, О. Загурський, В. Король, Є. Іванов, В. Кожуріна, Є. Таран, Н. Філіпова та інші. У цих працях окреслюються окремі аспекти дослідження сутності публічного управління, висвітлюються особливості публічного управління як системи, розкривається сутність державного управління та його еволюція до публічного, акцентується увага на розмежування понять “державне управління”, “публічне адміністрування” та “публічне управління”, розглядаються трансформаційні процеси публічного управління тощо.

Проте, не зважаючи на значний масив присвячених праць у досліджуваній сфері, існує багато проблем, що потребують подальшої розробки, а існуючі доробки не висвітлюють усієї повноти проблематики системи публічного управління. Нині відсутнє комплексне дослідження реформування системи публічного управління, а також організаційної, нормативно-правової, кадрової, функціональної складових публічного управління в Україні у контексті сучасного євроінтеграційного напрямку та безпекових викликів пов’язаних, в першу чергу, з війною та теоретичного обґрунтування подальших шляхів розвитку.

Політична реформація вітчизняного суспільства й розвиток України зумовлюють втілення нових цінностей в діяльності органів державної влади, передусім у систему державного управління. Аргументом означених змін повинні стати наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, вдалий досвід практичного впровадження змін системи державного управління в розвинутих державах.

Зважаючи на зазначене та з огляду на євроінтеграційний вектор нашої держави все більшої ваги набуває проблематика переходу від концепції державного управління, із державою як основним суб’єктом суспільного розвитку, унормування суспільних відносин до публічного управління, що “...є ширшим європейським концептом й дерегулювання процесами суспільного розвитку здійснюється системою інституцій публічної влади, до якої входять, передусім, громадянське суспільство та приватні організації (бізнес), які діють на рівноправних партнерських засадах з владними інституціями” [2, с. 37].

У останній період ми можемо простежити активізацію наукових досліджень, яка пов’язана з процесами децентралізації і спрямованості на євроінтеграційний вектор, що зумовлює переформатування в науці державного управління із вивчення індивідуально поняття державного управління, місцевого самоврядування та громадянського суспільства щодо їхнього комплексного бачення у параметрі публічного управління. Отже, ключові тенденції розвитку Української держави в умовах євроінтеграційного вектору вимагають відносно нової концептуальної основи інституалізації влади й імплементації інноваційної моделі публічного управління.

Ключовим трендом публічного управління вважається підвищення рівня соціально-економічного добробуту населення (суспільства), що було закладено як фундамент сучасної концепції та сформована ще із сер. XX й на поч. XXI ст. як результат еволюції управлінської і економічної думки.

Публічне управління як категорія управління, з'явилося у др. пол. XX ст. щодо характеристики діяльності, яка гарантує ефективне функціонування органів державної влади, місцевого самоврядування стосовно результативного впровадження публічної політики в усіх сферах суспільного життя.

Реформа публічного управління розпочалася у країнах Західної Європи у 80-х роках XX ст. та була зумовлена потребою в посиленні ефективності держави. Держава-нація (XX ст.) стрімко почала втрачати свою політичну та економічну міць, а процес ослаблення державного суверенітету посилювався на початку XXI ст., коли світ увійшов в глобалізацію, що визначає інтернаціоналізацію не тільки економіки, проте й політичної та публічної сфер, а також швидкий розвиток нових інформаційних/комунікаційних технологій, що формують глобальні мережі виробництва, споживання та фінансів [1].

Зазначені процеси були націлені на усунення невідповідностей у відносинах між державою та суспільством й як результат держава одержала можливість відновлюватися й підлаштовуватися до кожної частини суспільного життя шляхом децентралізації влади, соціальних служб, громадських організацій.

Нова концепція публічного управління характеризується своїми специфічними рисами: по-перше, влада не є централізованою, вона делегується урядовими структурами до публічного сектора (органам місцевого самоврядування та громадським організаціям). В цьому процесі здійснення владою своїх обов'язків (законодавчих, виконавчих й судових) весь час зазнає моделювання. По-друге, публічна влада усвідомлює, що її ключова роль — це координатор суспільних процесів [1].

Необхідно зазначити, що трансформація бюрократичної моделі державного управління у публічне, яка була запропонована М.Вебером, відбулася тому, що громадяни західних розвинених держав були незадоволені великою кількістю державних установ й якістю тих послуг, що ці установи надавали. Трансформація означених підходів акомпанувала заміною механізмів управління із “наказувати та контролювати” на “мотивувати та одержувати результат”. Підвищення рівня продуктивності державних установ надало можливість сконцентрувати увагу на результатах, а не на процедурах. Це були ключові детермінанти, що зумовили появу нової форми управління. Власне таким чином бюрократична модель була трансформована в модель публічного управління. У той же час відбулася й зміна підходів до виконання роботи (діяльності) усіх службовців. Натомість виконання роботи відповідно до інструкцій і чітких правил, було зніційовано на роботу щодо надання якісних публічних послуг та одержання ефективних результатів [2, с. 38].

На сьогодні існує багато підходів до визначення поняття управління. Цей багаж знань формувався протягом історичних епох та культур.

Відповідно, важливою властивістю управління є вплив. Проте не кожний вплив є управлінням, тому наявність управління має на увазі цілепокладання. У будь-якому випадку повинна бути мета, форма в якій здійснюється управління (ідея, програма) та сама людина. Обов'язковим елементом в управлінні загалом є очікування результату. Саме від ефективності впливу залежить бажаний результат.

Література

1. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. № 3. 2020. С. 15–20. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>.
2. Таран Є. І. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах формування інформаційного суспільства. *Право та державне управління*. 2020. № 1. Т. 2. С. 36–40.

КОВАЛЕНКО Наталія Василівна

*д-р екон. наук, професор кафедри маркетингу
Факультету менеджменту, логістики та туризму
Національного транспортного університету*

КОБОТИ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ ТА ВИРОБНИЧІ ПРОЦЕСИ

У сучасних умовах розвитку економіки ключову роль відіграють інноваційні методи управління, зокрема в контексті цифровізації бізнесу та впровадження концепцій Industry 5.0. Industry 5.0 фокусується на співпраці людини і технологій, що дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів через синергію штучного інтелекту, автоматизації та людської креативності. Особливу роль у цьому відіграють коботи (колаборативні роботи), які працюють пліч-о-пліч з людьми, підтримуючи гнучкість, адаптивність та індивідуалізацію виробництва. Ці інноваційні технології дозволяють досягти нового рівня автоматизації, мінімізуючи витрати та оптимізуючи управління ресурсами, зокрема через підвищення швидкості реагування на зміни ринку та запити споживачів. Таким чином, управління економікою в умовах Industry 5.0 та коботизації стає більш адаптивним, гнучким і людиноцентрованим.

Коботи здатні виконувати рутинні та фізично важкі завдання, що дозволяє працівникам зосередитися на більш складних і творчих аспектах роботи підвищуючи загальну продуктивність підприємства, оскільки автоматизація рутинних процесів зменшує час виконання завдань і підвищує їхню точність. Коботи можуть бути швидко переналаштовані на виконання різних завдань,

що робить виробничі процеси більш адаптивними до змін у попиту та специфікаціях продуктів, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку, де гнучкість може стати конкурентною перевагою та відкрити нові можливості для нішового маркетингу задовольняючи специфічні потреби споживачів. Коботи часто використовуються в поєднанні з цифровими технологіями, наприклад, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та Big Data Analytics, що дозволяє підприємствам отримувати реальні дані про виробничі процеси сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, прискорюючи запровадження нових продуктів і технологій.

Також, можуть виконувати небезпечні завдання, такі як зварювання або обробка важких матеріалів знижуючи ризики для працівників, що не лише покращує умови праці, але й зменшує витрати на охорону праці та страхування. При цьому впровадження колаборативних роботів вимагає від працівників нових навичок і знань для роботи з сучасними технологіями, що стимулює підприємства інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників підвищуючи загальний рівень кваліфікації робочої сили.

Тому, коботи є важливим елементом цифровізації підприємств в умовах Індустрії 5.0. не лише підвищуючи продуктивність і гнучкість виробництва, але й сприяючи інтеграції новітніх технологій у бізнес-процеси. Завдяки своїй здатності працювати поруч із людьми, коботи допомагають створити більш безпечне та ефективне робоче середовище, що є критично важливим для успішного розвитку сучасних підприємств.

Обсяг світового ринку колаборативних роботів у 2023 році становив 3,17 млрд доларів США, у 2024 році прогнозується 4,21 млрд доларів США і очікується, що він досягне приблизно 71,26 млрд доларів США до 2034 року.

Протягом 2023 року Європа лідувала на світовому ринку з часткою ринку в 30,11 %. Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон зростатиме найшвидшими темпами до 2034 року. Очікується, що найбільшу частку ринку займе автомобільне транспортування. У 2023 році розмір європейського ринку коботів оцінювався в 950 млн доларів США, а до 2034 року прогнозується — 22,3 млрд доларів США, середньорічний темп зростання 33,2 % з 2024 по 2034 рік. Коботи впроваджуються в автомобільній промисловості, електроніці, промисловості, охороні здоров'я та логістиці, що сприяє розширенню ринку. Німеччина, Франція, Італія та Великобританія маючи потужну автомобільну промисловість першою запровадила коботів у Європі завдяки налагодженій виробничій інфраструктурі та зосередженості на інноваціях, приділяючи значну увагу стандартам і правилам безпеки. Розробка та впровадження стандартів безпеки ISO 10218 та ISO/TS 15066, сприяли широкому впровадженню коботів.

Китай стабільно збільшує щорічне виробництво промислових роботів на 29,2 %, у 2022 році співвідношення коботів і працівників становило 322 одиниці на 10 000 працівників. У 2023 році на китайських заводах працювало 1,7 млн промислових роботів, що узгоджується зі стратегією Пекіна щодо стимулювання економічного зростання за допомогою роботизації.

У 2023 році в Японії було задіяно 435 тис. промислових роботів, що на 5 % більше, ніж у 2022 році зберігаючи позицію однієї з найбільш роботизованих країн у світі. Довгострокові перспективи японського ринку залишаються позитивними, зумовлені демографічними змінами, які потребують посилення автоматизації в різних секторах економіки.

Коллаборативні роботи використовуються в різних галузях промисловості. Коботи найбільше використовуються у виробництві автомобілів, особливо використовуються такими гігантами галузі, як BMW і Ford, їх використовують для склеювання, зварювання, змащування розподільних валів, впорскування масла в двигуни та проведення ретельного контролю якості. Виробники споживчих товарів, включаючи лідера галузі Procter & Gamble, використовують коботів для оптимізації своїх виробничих процесів виконуючи різноманітні завдання, як збирання та пакування продуктів, дотримуючись суворих гігієнічних стандартів, необхідних у промисловості. Технічні компанії використовують коботів для виконання високоточних повторюваних завдань, таких як дозування, маркування, загвинчування та вставлення, автоматизація цих процесів дає людям можливість зосередитися на інноваційних завданнях.

Цінова доступність коллаборативних роботів робить їх доступними навіть для менших виробників електроніки, сприяючи підвищенню продуктивності, допомагаючи задовольнити вимоги ринку щодо швидшого виробництва та зниження витрат, забезпечуючи вищу рентабельність інвестицій менш ніж за рік.

Інтеграція коботів у виробництво значно покращує заходи контролю якості, оптимізує ефективність і підвищує загальні показники виробництва. Крім того, вони сприяють підвищенню рентабельності інвестицій і продуктивності, скорочуючи час виконання завдань, мінімізуючи допустимі помилки, запроваджуючи більшу гнучкість і в кінцевому підсумку сприяючи підвищенню товарообігу та економічно ефективному виробництву.

Коботи стають дедалі популярнішими серед малих та середніх підприємств завдяки своїй доступності та гнучкості сприяючи автоматизації без залучення великих інвестицій. Впровадження коботів стимулює розвиток інших інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), автоматизовані системи управління тощо. Прогрес у ШІ та машинному навчанні робить коботів здатними до виконання складних завдань з більшою точністю та мінімальним втручанням людини. Інтеграція коботів з Інтернетом речей (IoT) і інтелектуальними виробничими процесами вдосконалюють збір і аналіз даних у реальному часі, покращуючи ефективність роботи. Все більше уваги приділяється розвитку безпечної взаємодії між людьми та коботами, що призводить до інноваційних рішень щодо датчиків і програмного забезпечення, які забезпечують безпеку працівників. Оскільки в Industry 5.0 стійкість стає пріоритетом, коботи проєктуються таким чином, щоб вони були більш енергоефективними та зменшували відходи у виробничих процесах, узгоджуючи їх із екологічними цілями.

Впровадження коботів в економіку України є необхідним кроком для забезпечення швидкого післявоєнного відновлення, підвищення продуктив-

ності, мінімізації втрат через дефіцит робочої сили та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку відкриваючи нові можливості для розвитку інноваційних секторів, залучення інвестицій та створення нових робочих місць.

Література

1. Міжнародна федерація робототехніки. URL:<https://ifr.org/ifr-press-releases/news/record-of-4-million-robots-working-in-factories-worldwide> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Автономне виробництво URL: <https://amfg.ai/about-us/> (дата звернення: 02.10.2024).
3. Grand View Research URL: <https://www.controleng.com/articles/collaborative-robots-market-exceeds-1-billion-in-2023-as-growth-rate-dips/> (дата звернення: 01.10.2024).

КОВАЛЬЧУК Олег Володимирович

канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу

Луцький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Класично маркетингова товарна політика включає досить великий комплекс рішень, які стосуються асортименту товарів, розробки нових товарів, виведення з ринку (елімінування) неперспективних товарів, формування системи сервісної підтримки, робота з маркування та упакуванням [1].

Окремий великий пласт завдань, які належать до сфери саме товарної політики є брендинг, який тісно переплітається з комунікаційною політикою. До сфер товарної політики, які мають чіткий вияв в товарі є управління якістю. Квінтесенція маркетингова товарної політики є стратегія забезпечення конкурентоспроможності товару на ринку. В умовах активного розвитку маркетингової активності та маркетингових дій бізнесу у цифровому середовищі маркетингова товарна політика також трансформується. Ця трансформація зумовлюється в першу чергу змінами у споживчих звичках, технологічними інноваціями та новими можливостями комунікації. Однією з основних складових цієї трансформації є адаптація асортименту товарів до потреб і вподобань споживачів, що вимагає постійного моніторингу ринку та використання аналітичних даних для прийняття рішень [2]. Розробка нових товарів стає більш гнучкою і швидкою завдяки використанню методологій Agile та Lean, що дозволяє компаніям оперативно реагувати на зміни в попиті та впроваджувати інновації.

Виведення неперспективних товарів з ринку також стає більш систематизованим процесом, оскільки цифрові інструменти дозволяють проводити точні заміри ефективності продукції в реальному часі. Система сервісної підтримки товарів трансформується за рахунок інтеграції онлайн-сервісів, чат-ботів та автоматизованих платформ, що підвищує рівень обслуговування клієнтів та рівень їх задоволеності.

Брендинг стає персоналізованішим, оскільки використовує дані про споживачів для створення індивідуальних пропозицій і комунікацій.

Управління якістю товару також зазнає змін, оскільки цифрові технології дозволяють впроваджувати нові стандарти контролю якості на всіх етапах виробництва та дистрибуції. В результаті, стратегія забезпечення конкурентоспроможності товару стає більш комплексною, акцентуючи увагу на інтеграції всіх цих складових у єдину цілісну систему, що відповідає сучасним вимогам і очікуванням споживачів.

Варто відмітити, що в умовах реалізації цифрового маркетингу товарна політика стикається з низкою нових завдань, які вимагають її адаптації та переосмислення традиційних підходів. Одним із ключових завдань є необхідність постійного моніторингу споживчих уподобань і поведінки.

Завдяки доступу до великих даних (big data) та аналітичних інструментів компанії можуть отримувати детальну інформацію про те, як споживачі взаємодіють з товарами, які фактори впливають на їх вибір, а також які тенденції виникають на ринку [2]. Це дозволяє швидше адаптувати асортимент продукції, впроваджувати нові товари або модифікувати існуючі відповідно до актуальних потреб споживачів. Відповідно, компанії повинні розробляти стратегії, які базуються на глибокому розумінні цільової аудиторії, що вимагає активного використання аналітики та досліджень ринку.

Ще одним важливим завданням є інтеграція цифрових технологій у процеси розробки та просування товарів. Це включає в себе не лише використання онлайн-платформ для продажу, але й впровадження інноваційних рішень у виробництво, упаковку та логістику. Наприклад, компанії можуть використовувати 3D-друк для швидкого прототипування нових продуктів або застосовувати IoT (інтернет речей) для моніторингу стану товарів у реальному часі. Такі технології дозволяють знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та покращувати якість товарів. Крім того, цифрові інструменти відкривають нові можливості для персоналізації продуктів, що стає важливим фактором у конкурентній боротьбі [3].

Не менш важливим є завдання формування нових комунікаційних стратегій, які б відповідали специфіці цифрового середовища. Успішна товарна політика у сучасних умовах передбачає активну взаємодію з клієнтами через соціальні мережі, блоги та інші онлайн-канали. Компанії мають навчитися створювати контент, який не тільки інформує про товар, але й залучає споживачів до діалогу, формуючи лояльність до бренду. Це вимагає від маркетологів розробки креативних кампаній, які б могли зацікавити аудиторію та спонукати її до дії. Важливо також враховувати відгуки споживачів, які можуть суттєво вплинути на імідж товару та бренду в цілому.

Останнім, але не менш важливим завданням є забезпечення якості та безпеки товарів у цифровому середовищі. З розвитком електронної комерції та онлайн-продажів зростає ризик підробок і шахрайства. Тому компанії повинні впроваджувати новітні технології для захисту своїх товарів і брендів, такі як блокчейн для відстеження походження продукції або системи сертифікації. Це не лише підвищує довіру споживачів до товарів, але й забезпечує конкурентні переваги на ринку. Успішна реалізація цих завдань дозволяє компаніям бути більш адаптивними до змін у ринковому середовищі та задовольняти вимоги сучасних споживачів.

Література

1. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
2. Yuliya Zintso, Irina Fedorishina, Halyna Zaiachkovska, Oleh Kovalchuk, Zlata Tyagunova. Analysis of current trends in the use of digital marketing for the successful promotion of goods and services in Ukraine. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*. 2023. Volume 3. Issue 50. Page 174–184.
3. Ковальчук О. В. Складові брендингу та застосування технологій штучного інтелекту в їх реалізації. *Економічний форум*. 2/2023. С. 25–29.

КОЗЛОВА Алла Іванівна

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЖЕМЧУГОВ Володимир Павлович

магістр кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

За сучасних обставин конфлікти на підприємствах більше не пов'язані лише з негативними явищами та процесами, а їх ідеалізація також непомітна. Метод формування ролі та місця конфлікту є більш практичним: конфлікт є абсолютно невід'ємною частиною будь-якої організації, конфліктом слід керувати [1].

Конфлікт — це не тільки процес, а й конкретний стан, в якому знаходиться організація чи структурний елемент, він має свої причини та витоки. Управління конфліктами мало б усунути першопричини конфліктів або, принаймні, зменшити можливість конфліктів із визначених джерел.

Визначення причини конфлікту є одним із перших завдань при розробці загального плану управління конфліктами або, зокрема, конкретного конфлікту. Очевидно, що причин конфлікту багато. Однак, якщо ми розглянемо певні причини, а саме: взаємозалежність завдань; суперечливі завдання; неправильний розподіл ресурсів; неефективні системи стимулювання; недосяжні цілі тощо — можна зробити дуже важливий висновок: усі ці причини це прямо чи опосередковано пов'язано із системою управління організацією, і з цих причин вони не можуть знайти ефективні методи корпоративного управління. Зрештою, менеджери фактично керують організацією та реалізують процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Звичайно, конфлікти, викликані цими причинами, та існування цих причин послаблюють внутрішнє середовище підприємства, тим самим послаблюючи конкурентоспроможність підприємства.

Передумовами конфліктів у всьому управлінні підприємством через неефективне управління можуть бути [1–3]:

- Процес планування передбачає формування цілей, завдань, стратегій, політик тощо. Всі ці процеси повинні базуватися на оцінці та аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, переваг та недоліків компанії, тобто це залежить від поточного стану компанії, який можливо не є ідеальним у момент зазначеного процесу. Тому планування з самого початку породить певні суперечності в корпоративній діяльності, а враховуючи суб'єктивні фактори планування, ігноруючи деяких фактори, майбутні конфлікти неминучі [2].

- Організація може бути функцією управління, і функція управління полягає головним чином у створенні передумов для конфліктів у корпоративній діяльності. Оскільки організування передбачає поділ підприємства на певні структурні підрозділи і, що найголовніше, розподіл повноважень, що спричиняє врешті-решт побудову організаційної структури з розподілом ресурсів, конфліктів у майбутньому уникнути просто неможливо. Якщо згадати причини конфлікту, ми можемо побачити багато причин, які з'являються в процесі виконання організаційних функцій, а саме: незадоволення всіх інтересів розподілом ресурсів, взаємозалежність завдань, безпосередньо породжених типом організаційної структури, незадоволеність. Виходячи з цього, ми можемо ще раз переконатися, що звичайне впровадження управління по суті суперечливе.

- По суті те, що найкраще пояснює конфлікт, — це роль мотивації. Беручи до уваги той факт, що об'єктом мотивації є потреби працівників, тобто матеріальні та нематеріальні потреби працівників необмежені, а також певні обмеження будь-якої організації, яка задовольняє ці потреби, робимо простий висновок: завжди буде Невдоволення, завжди будуть незадоволені люди, що може бути причиною конфлікту [2].

- Звичайно, контроль як функція управління також може створювати конфлікти, хоча і не очевидні. Протягом контрольного періоду система управління намагається порівняти очікувані результати з фактичними результатами, перевіряючи всі типи ресурсів, включаючи працівників. Незважаючи на вплив методу контролю, об'єкт перевірки може негативно вплинути на факт

контролю. Крім того, відхилення від очікуваних результатів без об'єктивних причин не буде викликати захоплення менеджерів. Все це може призвести до конфліктів у компанії.

- Кінцева функція управління — регулювання — залежить від перших чотирьох, а її здійснення буде безпосередньо залежати від планування, організації, стимулів і головним чином результату контролю. Тобто насправді нагляд конкретно виконує одне із завдань, пов'язаних з вирішенням конфліктів, однак, якщо ми розглядаємо цю функцію як джерело конфліктів, то причина полягатиме в тому, що будуть помилки при регулюванні під час коригування планів, змін в організаційній структурі, змін у формах та методах мотивування тощо.

Проаналізувавши функції управління, ми можемо чітко побачити природу їх конфліктів та безпосередню участь системи управління (можливо, несвідомо) у створенні конфліктів (тобто багатьох причин конфліктів), а пізніше сам конфлікт пов'язаний із системою управління. Тому ми приходимо до іншого висновку: система управління, реалізація управління організацією та результати управління системою є джерелом багатьох конфліктів в організації. Безперечно, у цьому випадку не потрібно говорити про підвищення конкурентоспроможності. У цьому випадку процес управління конфліктами спрямований на вдосконалення системи управління бізнесом [3].

Варто також зазначити, що не тільки функція управління породжує конфлікти, але це процес управління конфліктами для виконання цих функцій та внесення відповідних коригувань.

Як відомо, одним із елементів управління є стиль управління. Існує три стилі керівництва: авторитарний, ліберальний та комбінований. Перші два типи неефективності добре відомі, тому немає сенсу розглядати їх при врегулюванні конфліктів. А от дослідження впливу комбінованого стилю управління є доцільним.

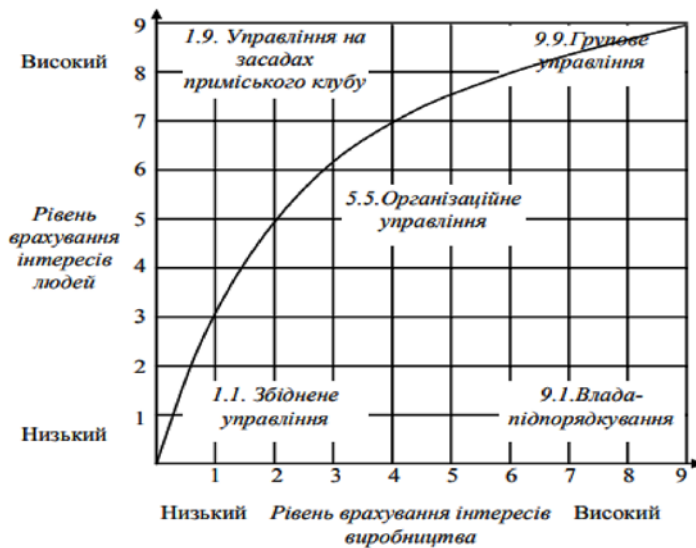
Конфліктне ставлення менеджерів є одним із елементів стилю керівництва. Оскільки найважливішим фактором, що визначає стиль, є ступінь врахування виробничих інтересів та ступінь врахування інтересів робітників, очевидно, має сенс встановити зв'язок між цими факторами та ступенем конфлікту.

Для цього спочатку треба накласти криву результативності на управлінську сітку Р. Блейка та Дж. Моутона, згідно з рисунком [4].

Як видно, рівень результативності зростатиме впродовж сітки від стилю “збіднене управління” до стилю “групове управління”, що підтверджує той факт, що зростання врахування усіх організаційних інтересів позитивно впливає на результативність.

Управління суперечками та конфліктами в організації — це безпосередній вплив знищення (мінімізації) факторів, що спричиняють конфлікт, або вправлення дій учасників конфлікту. Існує багато ефективних методів управління конфліктами, і кожна техніка передбачає безліч тактичних методів.

До методів вирішення, запобігання та врегулювання трудових конфліктів належать: особисті тобто методи, що впливають на осіб; структурні, тобто ме-



Зміна рівня результативності з врахуванням застосування стилів керівництва

тоди усунення організаційних трудових суперечок; методи міжособистісної поведінки в суперечках або конфліктах; переговори; взаємні агресивні дії, цю категорію способів використовують у крайніх випадках, коли вичерпані можливості всіх попередніх груп.

Окрім переговорних та структурних методів вирішення трудових спорів, слід також звернути увагу на адміністративно-правові методи. Цей метод є типовим випадком трудових спорів між працівниками та роботодавцями, які можуть бути вирішені за допомогою нормативних актів.

Підсумовуючи, головний висновок, який ми можемо зробити, полягає в тому, що потрібно знайти можливість використовувати будь-який із методів і ретельно вибирати відповідно до конкретної конфліктної ситуації.

Література

1. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.3097>
3. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/638407/ETK>.
4. Dorcioman M. M. Motivational dominance, work satisfaction, reaction to conflict related to the preferred management style of teaching staff in pre-university education. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*. 2017. Vol. 3(8). P. 870–877. URL: <https://doi.org/10.24001/ijaems.3.8.9.2225-2304.2022.40.22>.

КОЗЛОВСЬКИЙ Дмитро Олександрович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”,*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ДОРОШЕНКО Павло Юрійович

*аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київський національний університет будівництва та архітектури*

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасні тенденції розвитку економіки та бізнесу в умовах стрімкої цифровізації вимагають нових підходів до управління людськими ресурсами. Однією з ключових складових ефективного управління є оцінювання персоналу, яке не тільки забезпечує аналіз якості виконання працівниками своїх завдань, але й дозволяє виявляти їхні сильні та слабкі сторони, створювати умови для розвитку потенціалу та підвищення мотивації. В умовах активного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, оцінювання персоналу набуває особливого значення, стаючи інструментом інноваційного управління.

Оцінювання персоналу є важливим елементом управління, що сприяє підвищенню ефективності як окремих працівників, так і трудовому колективу підприємства в цілому. Оцінювання персоналу не тільки дозволяє виявити відповідність кваліфікаційних та професійних характеристик працівників вимогам їхніх посад, оцінити їхню продуктивність та потенціал, а й ще виконати ряд завдань щодо підбору, адаптації, мотивації, навчання, кадрового резерву та ін. Такий підхід важливий у всіх сферах діяльності підприємства, адже він надає керівникам можливість приймати зважені рішення [1; 4].

Сучасні цифрові технології значно спрощують цей процес, надаючи можливість обробляти великі обсяги даних про кандидатів на роботу та працівників у реальному часі, використовувати автоматизовані системи оцінювання, що забезпечує об'єктивність та точність результатів.

Цифровізація бізнесу надає нові можливості для оцінювання персоналу. Сучасні платформи та програми для управління людськими ресурсами (HRM-системи) дозволяють автоматизувати багато завдань цього процесу, зокрема [2; 3]:

- Системи управління ефективністю (Performance Management Systems), що дозволяють оцінювати продуктивність працівників за ключовими показниками (KPI) у режимі реального часу.

- Програми зворотного зв'язку 360°, що збирають оцінки працівника від його колег, керівників та підлеглих, надаючи повний огляд його компетенцій та професійно-значущих особистих якостей.
- Аналіз великих даних (Big Data Analytics), що використовує дані по поведінку та продуктивність працівників для виявлення тенденцій та прогнозування потреб у навчанні чи змінах у структурі робочих груп.
- HR-аналіз та програми для оцінки компетенції, що дають змогу побачити кореляцію між результативністю працівників та їх професійними навичками.

Інноваційні методи оцінювання персоналу в умовах цифровізації охоплюють широке коло інструментів та технік, що дозволяють значно підвищити ефективність управлінських рішень. Серед найбільш перспективних в Україні можна виділити ATS-системи (Applicant Tracking Systems), розроблені для автоматизації процесу рекрутингу, що забезпечує ефективне оцінювання та підбір кадрів. Також необхідно виділити HRM-платформи (Human Resource Management), що реалізують комплексне управління персоналом через автоматизацію оцінки, навчання та обліку співробітників. Поєднання ATS-системи та HRM-платформи надає компаніям можливість ефективно оцінювати персонал, автоматизувати процеси найму, забезпечувати безперервний зворотний зв'язок і підтримувати професійний розвиток працівників, що у свою чергу, сприяє підвищенню загальної продуктивності праці та економічному розвитку організації.

Сучасні цифровізовані методи оцінки персоналу вітчизняних підприємств

Методи	Зміст методу	Інноваційні підходи	Переваги цифровізації
Ассесмент-центр	Багатоденна оцінка, кейс з діловими іграми, тестами, дискусіями та інтерв'ю для комплексної оцінки працівника.	Використання адаптивних систем для персоналізації процесу оцінки відповідно до індивідуальних потреб працівника. (<i>Work.ua</i>)	Гнучкість: можливість адаптувати оцінювання до конкретних завдань та цілей компанії.
Метод KPI	Оцінка на основі ключових показників ефективності (KPI) з кількісними та якісними критеріями.	Використання цифрових інструментів для аналізу показників ефективності в режимі реального часу. (<i>LMS</i>)	Ефективність: можливість відстеження KPI та оцінювання ефективності в реальному часі.
Оцінювання на основі ШІ	Автоматичний аналіз поведінки працівників для прогнозування їх ефективності або потреби в розвитку.	ШІ аналізує патерни поведінки та результати роботи для більш точної оцінки потенціалу працівників. (<i>Hurma System</i>)	Об'єктивність: штучний інтелект (ШІ) мінімізує людські помилки та упередження.
Гейміфікація	Імітація робочих ситуацій. Використання ігрових елементів для стимуляції участі працівників у процесі оцінювання.	Інтеграція з мобільними платформами для підвищення зацікавленості та мотивації через ігрові сценарії. (<i>HR-Task</i>)	Підвищення мотивації: ігрові елементи сприяють активнішій участі та зацікавленості працівників у навчанні.

Адаптивне оцінювання	Системи, що підлаштовуються під індивідуальні характеристики працівників для точного визначення рівня компетенцій	Персоналізований підхід до оцінювання, що дозволяє точніше визначити сильні та слабкі сторони працівників. (<i>Hurma System</i>)	Точність: адаптивні системи дозволяють оцінювати компетенції більш індивідуалізовано.
Мобільні платформи	Використання мобільних додатків для зручності процесу оцінки та зворотного зв'язку.	Підвищення гнучкості оцінювання та можливість участі працівників у будь-який час і з будь-якого місця. (<i>LMS</i>).	Гнучкість: віддалений доступ до процесів оцінювання підвищує ефективність процесу.
Факторно-критеріальна кваліметрія	Оцінка компетенцій працівника за кількома факторами (критеріями), кожен з яких має свою вагу, що підсумовується	ШІ автоматично обчислює вагу значущості факторів для оцінки на основі історичних даних, прогностичних моделей. (<i>Hurma System</i>)	Об'єктивність: мінімізація суб'єктивних помилок через автоматизацію процесу зважування критеріїв

Завдяки використанню інноваційних цифрових інструментів для оцінювання персоналу менеджери з персоналу та керівники отримують можливість швидше реагувати на зміни в продуктивності працівників, оперативно коригувати процеси навчання та розвитку, а також будувати більш точні прогнози щодо потреб у людських ресурсах, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на реальних даних.

Таким чином, оцінювання персоналу є важливим інструментом інноваційного управління, який в умовах активної цифровізації бізнесу набуває ще більшого значення. Використання сучасних цифрових технологій для оцінювання персоналу дозволяє підвищити ефективність процесів управління, забезпечити об'єктивність і точність результатів, а також сприяє розвитку мотивації працівників і адаптації бізнесу до швидко мінливих умов. Цифровізація оцінювання персоналу є ключовим елементом у стратегії інноваційного управління та підвищенні конкурентоспроможності підприємств в умовах ринку.

Література

1. *Балуєва О. В., Снопенко Г. В. (2021). Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30–36.*
2. *Панасюк О. (2023). Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. Проблеми і перспективи економіки та управління. (4 (36), 72–85. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85)*
3. *Шатілова О. В., Шишук Н. О. (2020) Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 14–15 трав. 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, С. 94–96.*
4. *Nataliia Holovach, Ivan Bakhov, Liubov Zgalat-Lozynska. (2019) An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. Journal of Advanced*

КОНОНЕНКО Катерина Геннадіївна

*студентка 3 курсу кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПАТФОРМ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасним трендом розвитку туризму є діджиталізація. Під поняттям діджиталізація (від англ. *digitalization*) розуміють впровадження цифрових технологій в різноманітні сфери життя суспільства, в тому числі і в туризмі [1].

Впровадження цифрових технологій та послуг дозволяє досягати таких стратегічних цілей, як:

- зростання доходів внаслідок впровадження цифрових послуг;
- зниження експлуатаційних витрат через оптимізацію та прискорення бізнес-процесів;
- розширення асортименту та підвищення якості послуг;
- зростання рівня задоволення і лояльності споживачів [3].

Концепція, характеристики та диференціація цифрового туризму. Цифровий туризм є важливою сферою інформатизації туризму, яка стосується оцифрування та створення мережі всього процесу туристичної діяльності.

Обробка інформації — це реалізація різноманітних прикладних функцій у системі цифрового туризму; результатом є всі послуги, що надаються цифровими туристичними системами. Цифрові технології в туризмі можуть сприйматися по-різному, в залежності від суб'єкта сприйняття. Так, можна виокремити 3 аспекти:

1) З точки зору туристів, цифровий туризм — це процес споживання цифрових туристичних продуктів та використання цифрових туристичних послуг.

2) З точки зору галузевих туристичних операторів, цифровий туризм — це цифрова трансформація туристичної галузі, оцифровка туристичної інформації, оцифровка бізнес-процесів, виробництво цифрових туристичних продуктів та надання цифрових послуг.

3) З точки зору соціального розвитку, цифровий туризм є продуктом інтегрованого розвитку цифрових технологій та туризму. Вивчення наукової літератури з цифрових технологій в туризмі дало нам змогу визначити особливості цифрового туризму, які полягають у: інтеграції цифрових техноло-

гій та туризму й оцифруванні туристичної інформації; Інтернет-подорожах, цифровому маркетингу, цифровому менеджменті та аналізі великих даних; впровадженні інновацій в галузі цифрових технологій, наданні цифрових туристичних товарів і цифрових послуг [4].

Перші цифрові інновації в туризмі, пов'язані з цифровими технологіями, з'явилися в галузі транспортних послуг та послуг розміщення (електронне бронювання, електронні квитки, електронні візи).

Однією з найперших інновацій виступає послуга “електронний квиток”, а також електронні продажі. Відомі глобальні розподільчі системи — AMADEUS, Worldspan, Galileo, Sabre — забезпечують швидке і зручне бронювання номерів, квитків на транспорт, різні спортивні та культурні заходи, проживання, тощо [1].

Наприклад цифрові технології в готельному бізнесі стали невід'ємною частиною сучасної індустрії гостинності. Вони допомагають готелям покращувати якість обслуговування гостей, ефективно використовувати ресурси та запобігати різним загрозам. Розвиток цифрових технологій дозволяє готелям бути більш конкурентоспроможними на ринку, залучати нових клієнтів і забезпечувати задоволення від перебування в них [3].

Наприклад, музей Louvre у Парижі запровадив мобільний додаток, що дозволяє туристам отримувати додаткову інформацію про експонати та проводити екскурсії без групи гіда. Додаток містить інтерактивну карту музею, що дозволяє легко знайти потрібні експонати та отримати додаткову інформацію про них. А у Німеччині національний парк Баварський ліс запустив віртуальний тур, який дає можливість відвідувачам дізнатися більше про життя лісу та його мешканців [4].

За даними Google Research, кожна сучасна людина має більше 250 тис. контактів з цифровим контентом на рік: від переглядання постів у соціальних мережах, обміну повідомленнями до швидкого читання повідомлень на смартфоні [3].

Тому інформаційні та цифрові технології у туризмі вже стали не просто трендом, а необхідністю. Відмінною особливістю турбізнесу в умовах цифровізації є висока значущість інформаційної складової, велика кількість та різноманітність інформаційних потоків, що супроводжується необхідністю постійної актуалізації, а також високою швидкістю обмінних інформаційних операцій між усіма суб'єктами турбізнесу.

Дані статистики свідчать, що цифрові технології все більш важливі для туристів як під час вибору напряму подорожі, так і в процесі її здійснення. Якщо раніше на рішення мандрівників впливали рекомендації друзів та родичів, то нині не менш важливу роль відіграють онлайн-рекомендації та коментарі у соціальних мережах [2].

Загалом, до цифрових технологій в туристичній діяльності можна також віднести Big Data, blockchain, штучний інтелект, мобільні додатки, технології віртуалізації, інтелектуальні роботи, Інтернет речей тощо [1]. Ці технології дають змогу збирати та аналізувати величезну кількість інформації про

відвідувачів, їхні інтереси та звички, дозволяючи персоналізувати та покращити досвід кожного відвідувача.

Використання технології блокчейн є одним із потенційних трендів цифрового туризму. Вони дозволяють відстежувати туристичний рух, що корисно для підтримки їхньої безпеки та добробуту, а також вони можуть забезпечувати безпеку та таємницю під час бронювання та оплати поїздки.

Застосування блокчейн-технології в туризмі також може забезпечити зручність та ефективність для туристів, наприклад, забезпечивши миттєві платежі за послуги та забронювання готелів. Однак, як і у будь-якій новій технології, є певні виклики та проблеми, які повинні бути вирішені перед використанням блокчейн-технології в туризмі. Одна з головних проблем — це недостатнє розуміння технології та її можливостей серед учасників туристичного бізнесу та недостатня кількість спеціалістів, які можуть розробляти та реалізовувати блокчейн-рішення в туризмі. Проте блокчейн-технологія має значний потенціал для розвитку туристичного бізнесу. Вона може забезпечити безпеку, ефективність та прозорість у взаємодії між різними учасниками туристичного ринку, а також забезпечити зручність та швидкість обміну інформацією для туристів [4].

Водночас існують певні обмежуючі чинники використання цифрових технологій, основними з яких є їх висока вартість, відсутній або слабкий Інтернет-зв'язок, недосконалість законодавства, відсутність окремих технологій, а також державної підтримки їх впровадження та інші. Недоліками цифровізації є те, що вона може приводити до безробіття (оскільки працю людини витісняють технології), існують також проблеми безпеки (зокрема ризик здійснення операцій через Інтернет). Проте цифрові технології і надалі будуть активно розвиватися, захоплюватимуть всі сфери суспільного життя, тому дане питання потребує детального його вивчення, вдосконалення та впровадження.

Сучасний розвиток туризму характеризується широким впровадженням інформаційних технологій, які дають змогу підвищити конкурентоспроможність туристичного сектору, його популяризувати. При цьому цифрові технології застосовуються на міжнародному, національному, регіональному рівнях та на рівні окремих підприємств. Так, впровадження передових інноваційних технологій на міжнародному рівні сприяє глобалізації туристичного ринку, спрощенню та пришвидшенню різноманітних процесів, пов'язаних з туристичним обслуговуванням, є потужним маркетинговим інструментом для просування туристичного продукту на міжнародний ринок. Цифрові технології активно розвиваються і є особливо актуальними, оскільки вони виступають засобами рекламування, презентації туристичного потенціалу певних дестинацій, спрощують туристичні процедури, пов'язані з пошуком, бронюванням турів, оформленням документів, сприяють наданню туристам різної інформації та багато іншого [1].

Таким чином, успішне функціонування індустрії туризму на сучасному етапі потребує впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, які можуть забезпечити конкурентоспроможність та безпеку того чи іншого

турпродукту. Створення електронних туристських офісів дозволяє туристам оперативно отримати потрібну інформацію, придбати тур, забронювати місце у засобах розміщення, на транспорті, оформити прокат будь-якого засобу у будь-якій точці світу [2].

Література

1. *Льницька-Гикавчук Г. Я.* Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу: веб-сайт. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-38.pdf>
2. *Калініченко Сергій, Грібнік Андрій, Аврята Андрій.* Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму: веб-сайт. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/158/138/357>
3. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. Все про туризм: веб-сайт. https://tourlib.net/statti_ukr/pukach.htm
4. Цифрові технології у сфері туризму: веб-сайт. <https://reposit.uni-sport.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/4596/нестеренко%2520о.%2520а.%2520кваліфікаційна%2520робота.pdf?sequence=1&isallowed=y>

КОРНІЙЧУК Віталіна Петрівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

МАКРОЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Наша держава перебуває в процесі відновлення та зміцнення становища, що викликано військовою агресією РФ. Зміни, що відбуваються в національній економіці торкаються практично всіх сфер економічного та соціального розвитку та, як ніколи раніше, потребують встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб суспільства і захистом інтересів майбутніх поколінь.

Тому перед українським суспільством стоїть гостро питання захисту інтересів нашої держави, де з однієї сторони — Україна як країна має вистояти війну, щоб ми могли жити у вільній незалежній державі, з іншої сторони — ми мусимо дбати про добробут суспільства як в сьогоденні так і на перспективу, щоб не тільки змогли забезпечити воєнні та соціальні потреби, але і можливості для відновлення зруйнованого та подальшого розвитку і розквіту суспільства та економіки.

Сталий розвиток є запорукою економічного процвітання країни і важливим завданням макроекономічного регулювання, оскільки основою сталого

розвитку є систематично керований процес, що передбачає системний підхід в оцінці, моделюванні та регулюванні напрямку розвитку з метою досягнення зміцнення та покращення функціонування як економічного так і соціального стану.

Сучасна українська економіка завдяки успіхам Збройних Сил України, відбудові зруйнованих та пошкоджених об'єктів критичної інфраструктури, а також фінансовій підтримці з боку міжнародних партнерів — за останній рік демонструє високу адаптивність та тенденції до зростання.

Згідно з оцінками Міністерства економіки, за вісім місяців 2024 року економіка України зросла на 3.9 % (у порівнянні з аналогічним періодом минулого року). Основними драйверами економічного росту стали промисловість, транспорт, будівництво та внутрішня торгівля. А згідно з даними Департаменту інвестицій — в Україні понад 90 % підприємств відновили свою діяльність.

За даними Національного банку України обсяг прямих іноземних інвестицій (залишків) в економіку нашої країни станом на 30.06.2024 року становив 55 534,7 млн дол. США і найвагоміші обсяги прямих інвестицій були спрямовані до підприємств промисловості — 38,4 % (зокрема в переробну промисловість — 21,9 %) та установам і організаціям, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів — 17 %.

Слід зазначити, що спади в економіці були спричинені двома групами факторів — до першої групи належать — фактори одноразового падіння ВВП у 2022 році, що було викликане втратою запасів, скорочення споживчого попиту та вже у 2023 році частково було нейтралізовано. Тоді як друга група факторів, що включала повне знищення та значне пошкодження більш як 130 великих та середніх промислових підприємств — матиме більш тривалий вплив на виробничий потенціал.

Станом на початок 2024 року, пряма шкода завдана будівлям та інфраструктурі, оцінюється в розмірі майже 140 млрд євро, а відновлення значень довоєнного реального ВВП та вихід України на шлях довгострокового сталого розвитку, вимагатиме як подолання безпосередніх наслідків російської агресії шляхом відновлення/заміни втрачених промислових потужностей, відновлення сільського господарства, критичної інфраструктури, створення сприятливих умов для повернення біженців та їх забезпечення робочими місцями, а також надання необхідної соціальної підтримки ветеранам для їх реабілітації та можливості повернення до робочої сили. Проте, структурні дисбаланси, що були порушені під час війни — перешкоджатимуть економічному зростанню та спричинятимуть соціальну напругу впродовж тривалого періоду.

За результатами “Швидкої оцінки шкоди та потреб в Україні” оновленого звіту Світового банку — прямі збитки, завдані внаслідок повномасштабної війни, становлять близько 138,2 млрд євро, а потреби на відновлення — 440,5 млрд євро, які важливо спрямувати в житловий сектор, енергетику та промисловість, що постраждали найбільше і продовжують нести збитки через руйнування, які досі тривають на території нашої країни.

Потреба у фінансових ресурсах для відновлення, реконструкції та модернізації України стоїть досить гостро, як і потреба в військовій підтримці іноземними державами-партнерами. Тому на даний час важливими завданнями макроекономічної політики являється зміцнення та розширення міжнародної позиції України, що полягає у збереженні створених за останні роки партнерства, та прискорення процесів євроінтеграції та вступу до НАТО.

Набуття Україною членства в Європейському союзі потребує ряду реформ у ключових секторах, що сприятиме зростанню та залученню інвестицій, що само по собі сприятиме фінансовій стійкості національної економіки та дозволить стимулювати вищі темпи економічного зростання та зміцнення основоположних секторів, що підтримують суспільний розвиток.

Згідно з Планом України (Ukraine Facility) визначено п'ять секторів, що мають найбільший потенціал для прискорення економічного зростання — це енергетика, сільське господарство, транспорт, критична сировина (враховуючи важливість розвитку переробної промисловості) та ІТ. Ці сектори можуть виступити не тільки як потенційні каталізatori прискореного економічного зростання, але і на даний момент мають стратегічне значення для нашої країни.

Так, реформи та інвестиції, що спрямовуватимуться у стратегічні сектори — забезпечать подальшу інтеграцію в ринок Європейського союзу, інвестиції в енергетику дозволять створити сприятливі умови для розвитку відновлюваної енергетики, розвиток сільського господарства — забезпечить використання цим сектором свого стратегічного потенціалу та потенціалу зростання. Також заходи щодо відновлення та розвитку сільського господарства передбачає сприяння заходів щодо розмінування.

Відновлення та розвиток транспортного сектору являється важливою магістраллю, що дозволить відновити та покращити зв'язки між людьми та підприємствами і оптимізацію торгівлі. Що стосується видобутку критичної сировини та розвитку переробних галузей, то Україна матиме кращі та ширші можливості в інтеграційних процесах, змінюючи акценти з товарів критичної сировини на внутрішнє виробництво та конкурентоспроможний експорт такої продукції, як харчові товари, нафтопродукти, будівельні матеріали та інше, що дозволить зміцненню торговельного балансу України.

Макроекономічна політика розвитку України має на меті здійснити перехід до зеленої, цифрової та інклюзивної економіки і ці цілі є наскрізними у всіх сферах. Також передбачається відновлення внутрішніх зв'язків у суспільстві та зміцнення соціальної згуртованості, необхідної для відновлення та відбудови країни.

Макроекономічне регулювання має за мету створення сприятливого середовища для населення та бізнесу, що в свою чергу потребує ряду заходів макроекономічної політики, спрямовані на запобігання диспропорцій та мінімізації рівня інфляції, підтримку росту економіки шляхом запобігання економічним кризам та загальнодержавне регулювання економіки в цілому.

Отже, головними завданнями макроекономічного регулювання розвитку України являються відновлення та розбудова ключових пріоритетів, якими є:

- енергетика (відновлення та ремонт, розвиток відновлюваних джерел енергії та захист електромережі),
- житлово-комунальні господарства — ремонт та реконструкція житла, відновлення централізованих послуг,
- промисловість, торгівля, агробізнес — сприяння розвитку та сприяння залученню інвестицій,
- транспортне сполучення (внутрішнє та міжнародне),
- соціальна інфраструктура та послуги для забезпечення діяльності закладів освіти та охорони здоров'я та ін.,
- міжгалузеві пріоритети — розмінування, кібербезпеку, цивільний захист та правосуддя.

Наразі для України головним завданням являється не тільки захист нашої держави від ворожого вторгнення, але і потреба відстояти свої позиції всередині держави і на міжнародній арені як для теперішніх, так і майбутніх поколінь.

Література

1. European Commission. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en?prefLang=uk
2. Міністерство економіки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cb46b66-6285-4f7f-a08e-f450f32f0cb2&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa1-Kvartal2024-Roku>
3. Міністерство економіки. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=512597bc-02d3-44f7-becf-5001e42dca52&title=VvpUSerpniZrisNa3-5-OsnovniDraiveriRostuPromislovist-Transport-BudivnitstvoTaVnutrishniaTorgivlia>
4. Міністерство економіки. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
5. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

КОСТКІН Корній Костянтинович

аспірант

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ПІДХОДИ ДО АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Автоматизація бізнес-процесів стає ключовим чинником успіху сучасних компаній, оскільки дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність і швидкість виконання завдань. У цій статті розглянемо основні підходи до автоматизації бізнес-процесів, їх переваги та виклики, з якими можуть зіткнутися організації під час реалізації автоматизації. А також наведемо приклад

успішної оптимізації та автоматизації, за умови погіршення якісних показників процесу.

Автоматизація бізнес-процесів — це використання технологій для виконання рутинних завдань без участі людини. Це може включати в себе програмне забезпечення, роботи та інші технології, які допомагають спростити або повністю замінити людський труд у виконанні певних процесів. Основні цілі автоматизації — підвищення продуктивності, зменшення помилок і поліпшення обслуговування клієнтів.

Основні підходи до автоматизації

Існує кілька підходів до автоматизації бізнес-процесів, які можна класифікувати на основі технологій, які використовуються, та рівня інтеграції.

Ручна автоматизація. Цей підхід передбачає використання простих інструментів, таких як електронні таблиці, для автоматизації базових процесів. Наприклад, автоматизація звітності за допомогою Excel або Google Sheets. Хоча цей метод не вимагає великих інвестицій у технології, він обмежений у масштабах і може бути трудомістким у підтримці.

Автоматизація на основі програмного забезпечення. Цей підхід передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації конкретних бізнес-процесів. Системи управління підприємством (ERP), управління відносинами з клієнтами (CRM) та автоматизація маркетингу є прикладами таких рішень. Вони дозволяють інтегрувати різні функції компанії в єдину платформу, що покращує видимість процесів та полегшує управління ними.

Роботизована автоматизація процесів (RPA). RPA є більш просунутим підходом, який використовує програмних роботів для виконання рутинних завдань, що зазвичай виконуються людьми. Це може включати в себе обробку даних, заповнення форм та взаємодію з різними системами. RPA дозволяє значно знизити витрати на робочу силу та підвищити швидкість виконання завдань.

Автоматизація на основі штучного інтелекту (AI). Штучний інтелект і машинне навчання відкривають нові горизонти в автоматизації. Ці технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції та автоматизувати прийняття рішень. Наприклад, AI може використовуватися для автоматизації процесів обслуговування клієнтів через чат-боти або для аналізу ринкових даних з метою оптимізації бізнес-стратегій.

Ключовими перевагами автоматизації бізнес-процесів можна назвати:

- Зменшення витрат: Автоматизація дозволяє знизити витрати на робочу силу, оскільки рутинні завдання виконуються швидше і з меншими помилками.
- Підвищення ефективності: Завдяки автоматизації компанії можуть скоротити час, необхідний для виконання завдань, що підвищує загальну продуктивність.
- Покращення обслуговування клієнтів: Автоматизація процесів обслуговування, таких як обробка запитів, дозволяє швидше реагувати на потреби клієнтів.

- Скорочення помилок: Автоматизація знижує ймовірність людських помилок, що є особливо важливим у фінансових і юридичних процесах.
- Незважаючи на переваги, автоматизація бізнес-процесів має й свої виклики:
- Супротив змінам: Працівники можуть бути проти змін, оскільки побоюються втратити роботу або не впевнені у своїх навичках.
- Високі початкові інвестиції: Впровадження нових технологій може вимагати значних витрат на програмне забезпечення та навчання персоналу.
- Технічні проблеми: Інтеграція нових систем з існуючими може викликати проблеми, що потребують додаткового часу і ресурсів для вирішення.

Висновок

Автоматизація бізнес-процесів є важливим кроком для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Вибір підходу до автоматизації залежить від специфіки бізнесу, його потреб та ресурсів. Незважаючи на виклики, які супроводжують впровадження автоматизації, переваги, які вона приносить, можуть значно перевищити витрати, роблячи бізнес більш ефективним і адаптивним до змін ринку.

Література

1. BPM Common Body of Knowledge, BPM CBoK 4.0. ABPMP, 2019. 453 p.
2. *Novykova I., Chorny R., Chorna N., Bey R., Leszczynski V. (2022). Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development. ICBT2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 486. Springer, Cham. P. 95–108.*
3. *Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1–2. С. 79–84.*
4. *Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22. № 2. С. 171–182.*

KOTLYAR Anastasia

*holder of the third (scientific) level of higher education
Interregional Academy of Personnel Management*

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION: STATE OF SCIENTIFIC RESEARCH

Education has always been a special function of society and the state, aimed at the formation and development of socially significant qualities of each person as a

member of society and a citizen of the state. Through education, as the most massive social institution, influence is exerted on the formation of society's consciousness, and the processes of conscious self-development of citizens are regulated. As a social and cultural phenomenon, education is an attribute of humanity, its integral companion in the progressive movement of evolutionary development. That is why understanding qualitatively new signs and meanings of modern education in the conditions of civilizational changes of our historical era, understanding the trends of its development, internal contradictions and mechanisms of progress is of great importance for the development of society.

Review of scientific works on functioning problems of the field of education in Ukraine shows that domestic scientists also constantly paid attention to the study of this issue. At different times, scientific institutions of the National Academy of Sciences of Ukraine, the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, branch research institutes and higher educational institutions dealt with issues of organization and development of the field of education. Despite the wide coverage of the problem by scientists and practitioners, many issues in the field of education have been investigated in a fragmented manner and require a comprehensive study, the development of a conceptual approach to understanding modern problems in the administration of the field of education. The work of these and other scientists laid the foundation for the modern understanding of public administration in the field of education.

Despite the significant scientific output, which highlights the scientific-theoretical and applied aspects of state policy in the field of higher education, other problematic issues in this field, today the issue of forming effective mechanisms for improving the administrative and legal regulation of public administration in the field of education in Ukraine is still incompletely developed. In the context of integration into the European educational and scientific space. This state of coverage of the problem determines the relevance of the main areas of research.

Along with this, it is impossible not to pay attention to separate studies of modern scientists, which highlighted certain areas of activity of public authorities in the field of education.

An interesting study is R.V. Shapoval, which presents a theoretical generalization and a new solution to the scientific problem — defining the essence, specifics of legal regulation and practical activity regarding management in the field of educational activity in Ukraine. An analysis of theoretical foundations, specifics of legal regulation and practical activities of state management bodies and educational institutions was carried out, which enabled the author to formulate a number of provisions and conclusions regarding the financing of education and the modernization of the education management system.

Yes, R. V. Shapoval points out the need to clarify the division of functions between different levels of state power in the field of education, in particular in terms of financing education and coordinating work on the financial support of the educational space in Ukraine. In the author's opinion, there is a need to develop a program for reforming education financing from the budgets of all levels. In the strategic plan, for a real assessment of the situation with the financing of

education, it is considered necessary to define not only minimum volumes, but also such standards that would ensure the level of financing determined by the objective needs of its functioning and development.

Along with this, the work does not reveal the competence of the subjects of public administration in the field of education, namely at all educational and educational-qualification levels, the problems and prospects for improving not only legal regulation, but also their activities in the context of the reforms that are taking place are not highlighted in the state

V.M. In his dissertation, Savishchenko focuses attention on the organizational and legal provision of education in Ukraine, defines the signs of scientific and methodical provision of education, highlights the order of formation, accreditation and licensing of educational institutions in Ukraine, outlines priorities for reforming the organizational and legal provision of education .

Acquaintance with the mentioned study allows us to make the following remark: speaking about the organizational and legal mechanism of administration of the field of education, the author does not provide her own vision of the definition of the concept of “administration of the field of education”. Determining the “organizational and legal mechanism of administration of the education sector” as a “system of interaction” of certain subjects, it leaves out of the scope of research the question of the constituent elements of this system, forms and methods of interaction.

In the study of M.N. Kurko draws attention to the fact that the perfection and completeness of the legislative framework in the field of education is the first necessary condition for both the formation and implementation of the state educational policy itself, as well as ensuring the possibility of effective functioning of the higher education system. The analysis of normative-legal acts on higher education shows that despite all the progressivity of normative-legal documents adopted in recent years and aimed at the development of higher education, they are still characterized by contradictions, ambiguity of interpretation, uncontrollable implementation of a number of provisions. The state educational policy regarding the modernization of the higher education system in the context of the Bologna process will be effective only when the current legislation is developed in the context of European integration.

Along with this, the problem of public administration in the field of higher education was not covered by this scientist.

Also worthy of attention is the study devoted to the problems of state policy in the field of education, which was carried out by A. V. Verbytska (“Improvement of state policy in the field of higher education of Ukraine in the context of integration into the European educational and scientific space”, 2017) [2]. In her dissertation research, the author reveals a set of mechanisms for the implementation of state policy in the sphere of higher education of Ukraine in the context of integration into the European educational and scientific space and determines the directions of implementation of these mechanisms.

In our opinion, these are the problematic issues in the industry higher education should be decided by subjects of public administration in this area. Therefore,

the problems indicated in the study require scientific understanding and solution in the context of improving the activities of public authorities in the administration of higher education.

Somewhat narrower, but no less thoroughly, certain aspects of the activity of public administration in the field of higher education, related to the provision of administrative procedures, are covered in the doctoral dissertation "Administrative procedures in the field of higher education" by N. L. Huberska (2015).

In her work, the doctoral student singles out relations in the field of higher education, points out their peculiarities, reveals the content of management decisions in the field of higher education and the competence of management subjects in this field. However, despite such important scientific achievements, conducted by N. L. Guberska's research is limited exclusively to the study of the activities of management entities in the field of higher education with the implementation of administrative and procedural activities.

So, without denying the scientific value of the conducted research, it is still worth noting their conceptual flaw, such as ignoring the complex nature of social relations in the field of education in the context of reforms taking place in the social and humanitarian sphere of the state. The issues of public administration in the field of education were not comprehensively investigated in the works analyzed by us.

Public issues remain understudied administration in the field of inclusive education. Tasks, competence, issues of administrative and legal regulation of the activities of public authorities in the conditions of an inclusive educational space were not clarified in administrative and legal science.

Summing up the analysis of developments in the fields of administrative law, management theory, pedagogy and sociology, it is worth noting that the issues of education and educational activities of public administration have been and remain the subject of scientific research. Along with this, it is still worth emphasizing the fact that, despite the existing works of administrative experts who conducted research on the issues of administrative and legal regulation in the field of education, the activities of public authorities in relation to legal and organizational support of education, not all aspects are covered in the legal literature. Some of them have remained out of the attention of scientists or have been investigated in a fragmentary manner, the researches of others are already outdated and do not correspond to modern social and political realities.

At the same time, the main drawback of most of the analyzed works is that public administration in the field of education, taking into account its administrative legal aspect as an object of administrative and legal regulation, that is, as a public legal institution, was not investigated.

Without denying the scientific value of research devoted to managerial and administrative-legal relations in the field of education, it is worth noting the fragmentation, lack of systematicity and integrity of the understanding of the content of public administration in the field of education. The approaches of the majority of researchers in the theory of management and administrative law, mentioned above, are reduced, as a rule, to the analysis of individual areas of activity of public

administration in the field of education or the ascertainment of problematic issues that need to be solved, without paying significant critical attention to the study of the content, features, directions public administration in the field of education, disclosure of the administrative and legal status of public administration in this area, determination of specific ways of improving legislation and activities of authorized subjects.

It is also worth paying attention to the fact that legal theorists and administrativeists emphasize that public administration is the activity of public administration subjects regulated by laws and other normative legal acts, aimed at the implementation of laws and other normative legal acts through the adoption of administrative decisions, provision of administrative services established by law. At the same time, scientific works practically do not pay attention to the issues of demarcation and coordination of administrative-legal and managerial relations in the field of education administration. For the most part, management theorists consider education as an object of management, in the science of administrative law, on the contrary, separate areas of activity of public authorities in administration in the educational field are investigated. This state of affairs leads to the fact that the same aspects of public administration in the field of education are considered by administrativeists as a subject of administrative and legal regulation, and by management theorists, accordingly, as managerial relations.

References

1. *Alfimov V. M.* Regionalization as a trend in the development of modern educational systems. All-Ukrainian scientific collection. *Sociology, psychology, pedagogy*. 2019. No. 1 (24). URL: <https://pedagogy.donntu.edu.ua/1-24-2019/>
2. *Verbytska A. V.* Improvement of state policy in the field of higher education of Ukraine in the context of integration into the European educational and scientific space: thesis. ... candidate sciences from state management: specialist 25.00.02 "Mechanism of state administration". Chernivtsi National Technological University. Chernihiv, 2017. 234 p.
3. *Guberska N. L.* Administrative procedures in the field of higher education: thesis. ... Dr. law Sciences: specialist 12.00.07 "Administrativelaw and process; financial law; information law". Kyiv National University named after Taras Shevchenko. K., 2015. 471 p.
4. *Koval G. V., Popil Yu. R.* State management of the quality of higher education of Ukraine in the conditions of modernization: problems and ways of improvement. Actual problems of state administration: coll. of science ORIDU Ave. Vol. 3(84). Odesa: ORIDU NADU, 2021. 254 p.
5. *Savishchenko V. M.* Organizational and legal provision of education and science in Ukraine: thesis. ... Dr. law Sciences: specialist 12.00.07 "Administrative law and process; financial law; information law". Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. Dnipro, 2016. 520 p.

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ РИНКОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Починаючи з лютого 2022 року українська держава бореться за своє виживання: національне, економічне та енергетичне. Держава зазнає неймовірних економічних збитків. Ворог нищить індустріальну, соціальну та енергетичну інфраструктуру країни. Якщо на початку вторгнення ціллю російських окупантів були в основному енергетичні мережі, без прямого пошкодження енергетичних об'єктів, то останнім часом ворог наносить концентровані подвійні та потрійні удари саме по генеруючих потужностях. Збитки сягають мільярдів доларів.

Станом на лютий 2023 року, згідно даних Міненерго було знищено, пошкоджено чи окуповано понад 50 % теплової, 30 % сонячної та 90 % вітрової генерації [1].

Наразі стоїть питання — яким чином врятувати енергетичний сектор, який послідовно знищується, і, відповідно, потребує значних коштів на ремонт, будівництво нових генеруючих потужностей та мереж. В цьому сенсі відновлювальна енергетика має відігравати одну з найголовніших ролей, а значить, забезпечення відповідних ефективних економічних механізмів є дуже важливим завданням.

Згідно думки керівника НЕК “Укренерго”, найдієвішим засобом захисту та збереження енергетичної системи України, є децентралізація генеруючих потужностей, тобто побудова сотень невеликих електростанцій [2].

Таким чином буде посилено безпеку енергопостачання, і велику роль в цьому будуть відігравати відновлювальні джерела енергії. Якщо одну велику електростанцію буде замінено сотнею невеликих, то це унеможливить виведення енергосистеми з роботи масованими ракетними ударами ворога.

Зазначено, що коли замість однієї електростанції потужністю 1 тис. МВт буде 100 менших електростанцій, то таку енергосистему неможливо буде вивести з роботи масованими ракетними ударами. Було наголошено, що необхідно залучати інвестиції у будівництво нових генеруючих потужностей [3].

В контексті вищевказаного необхідно розуміти проблеми, які наразі має сектор відновлювальної енергетики, шляхи їх вирішення та яким чином можна вдосконалити економічні механізми щодо ефективного залучення необхідних для розбудови сектору коштів.

Однією з головних проблем для “зеленої енергетики” є непослідовність політики зі сторони держави, відсутність дієвих механізмів щодо компенсації завданих війною збитків та нерозуміння інвесторами перспектив безпечного розвитку відновлювальної енергетики.

Наприклад, виробники з відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) впродовж декількох років невчасно і не в повному обсязі отримують відповідні плати за “зеленим тарифом, хоча вкрай важливим є встановлення термінів покриття заборгованості, дотримання цих термінів. Це має вирішальне значення для розвитку сектора” [4].

Але й досі окремі державні структури штучно створюють додаткові проблеми та виклики на ринку електроенергетики, незважаючи на те, що навіть в Україні в останні роки інвестиції у відновлювальну енергетику перевищували інвестиції у проєкти на викопному паливі.

За останні 10 років українські та міжнародні інвестори залучили понад 12 млрд доларів у сектор ВДЕ, притому частка іноземних інвесторів на кінець 2021 року становила понад 35 %, що підтверджує привабливість та відкритість сектору відновлювальної енергетики в Україні [5].

Тому, дуже важливо стимулювати будівництво нових електростанцій в Україні та забезпечити фінансову стабільність цієї галузі економіки. Необхідно найшвидшими темпами зменшувати залежність від імпорту енергоресурсів.

Держава має створити гарантовані інвестиційні умови, що викличуть зацікавленість інвесторів. Цього неможливо досягнути без довгострокової і прозорої політики щодо розвитку відновлювальної енергетики. Постійна зміна умов роботи на ринку електричної енергії просто унеможлиблює та робить ризикованими і маловірогідними інвестиції в цей сектор [6].

В той же час відбуваються і позитивні зміни в секторі, що можуть призвести до пожвавлення цього сектору економіки.

Однією з таких змін є початок запуску ринку гарантій походження (ГП) електроенергії з відновлюваних джерел, що розпочався разом із прийняттям закону щодо відновлення та “зеленої” трансформації енергетичної системи (Закон від 30 червня 2023 року № 3220-IX) [7].

Відповідно до коментарів Європейської Бізнес Асоціації, цей закон врегульовує надзвичайно широкий спектр питань та існуючих проблем галузі альтернативної енергетики України. Також, дуже вагомим нововведенням є запровадження системи видачі гарантій походження електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії.

Крім того, Законом передбачено низку інших нововведень, серед яких:

- надання права суб'єктам господарювання виходити з балансуєючої групи Гарантованого Покупця;
- надання права виробниками та Гарантованому Покупцю експортувати електричну енергію;
- запровадження можливості завершення будівництва та введення в експлуатацію до кінця 2023 року об'єктів, що планують виробляти електричну енергію за “зеленим” тарифом (за деякими категоріями джерел енергії).

За своєю суттю гарантія походження підтверджує обсяг відпущеної в мережу або виробленої та використаної для власного споживання електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії і право власності на гарантію походження може бути передано окремо від електричної енергії.

Заплановано створення окремого реєстру гарантій походження, який в подальшому буде інтегровано до регіонального реєстру Енергетичного Співтовариства.

Вважається, що система видачі гарантій походження може стати потужним стимулом для активізації експорту “зеленої” енергії з України, а також посилити тренд всередині країни на використання енергії, виробленої з альтернативних джерел. [8].

Всі ці нововведення мають позитивно вплинути на загальну ситуацію, але на жаль не все, що було заплановано у Законі впроваджено вчасно.

Першочерговим завданням в даному контексті є врегулювання існуючих проблем на ринку електроенергетики. Необхідно розробити механізми відшкодування збитків, спричинених агресією росії, а також запровадити прозорі механізми стимулювання відновлювальної енергетики в умовах воєнного стану з одночасним стимулюванням розвитку сектору шляхом виконання існуючих зобов’язань, усуванням бюрократичних перешкод для нових проєктів, зменшенням або відміною регуляторних актів, що перешкоджають розвитку сектору ВДЕ, особливо зараз, коли розвиток ВДЕ стає критично необхідним для сталої та надійної роботи енергосистеми в умовах воєнного стану.

Література

1. <https://euea-energyagency.org/uk/novyny-ta-podiyi/novyny-rynku/pidsumky-spilnogo-vebinaru-yeuea-z-golaw-shlyahy-vidshkoduвання-zbytkiv-zavdanyh-vijskovoyu-agresiyeyu-rf/> Підсумки спільного вебінару ЄУЕА з GOLAW “Шляхи відшкодування збитків, завданих військовою агресією рф”, 16.02.2023
2. <https://unn.ua/news/detsentralizatsiia-heneruiuchykh-potuzhnosti-dozvolyt-ubezpechyty-enerhosystemu-vid-masovanoho-raketnoho-teroru-kudrytskyi>. Децентралізація генеруючих потужностей дозволить забезпечити енергосистему від масованого ракетного терору – Кудрицький, Київ УНН, 04.04.2024.
3. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3773193-decentralizacia-nergosistemi-e-pitannam-bezpeki-kudrickij.html>. Децентралізація енергосистеми є питанням безпеки — Кудрицький, Київ УКРІНФОРМ.12.10.2023.
4. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/24/696297/>. *ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА*. Зелена енергетика: план дій на 2023 рік. Яких законодавчих змін потребує ринок зеленої енергетики для виживання та розвитку галузі під час війни? 24.01.2023.
5. <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>. Разумков Центр. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. Андрій Конеченков, Голова Правління Української вітроенергетичної асоціації, За редакцією Володимира Омельченка. Директора енергетичних та інфраструктурних програм Центра Разумкова
6. <https://aseu.org.ua/13865/>. Як збалансувати фінансову стабільність галузі ВДЕ та стимулювати при цьому будівництво нових генеруючих потужностей в Укра-

іні? Ірина Сказко, заступник директора Асоціації Сонячної Енергетики України. 29.12.2022

7. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text>. ЗАКОН УКРАЇНИ “Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та “зеленої” трансформації енергетичної системи України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2023. № 82. Ст. 301.
8. https://biz.ligazakon.net/news/221115_prezident-pdpisav-zakon-shchodo-vdnovlennya-ta-zeleno-transformats-energetichno-sistemi-ukrani. Президент підписав Закон щодо відновлення та зеленої трансформації енергетичної системи України. Людмила Присяжна, провідний юрист-аналітик. *LIGA ZAKON Бізнес*. 25.07.2023.

KRAVCHENKO Svitlana

*Sc.D., professor, Leading Researcher of the Department
NSC “Institute of Agrarian Economics” NAAS,
Kyiv, Ukraine*

DEVELOPMENT OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) expects to attract about \$290 million in 2024, which will be used to help bring agri-food systems in line with EU standards and increase the competitiveness of business entities in agriculture in Ukraine in wartime. Financing for emergency response makes it possible to meet the needs of more than 800 thousand rural residents of Ukraine in the current new 2024. The project to form the European Single Digital Market (Digital Single Market, DSM) is the basis for amending regulations to support small businesses in agriculture; cybersecurity; prohibition of unjustified geo-blocking; copyright protection. Digital Single Market, DSM is aimed at observing the freedom of movement of persons, goods, services and capital in the Internet space. The introduction of digital technologies and the development of skills in working with digital information contribute to the openness of social, economic and political institutions. The digital economy has the potential to create productivity growth in agriculture; employment of rural residents; expansion of markets and increase in supply of goods and services [1, p. 126–136].

The research revealed the following problems in implementing trade within the European Union: insufficient data protection; high costs of resolving cross-border disputes; expensive interaction with the tax system of a foreign state; high cost of delivering goods from the buyer to the seller; high cost of warranty service or return of goods; insufficient protection for cross-border payments. If an agricultural business entity does not want problems to arise in cross-border contractual rela-

tions, then it does not provide its services or products to a country with complex legal regulation. This situation is geo-blocking. This is the most serious reason for problems in the movement of products within the European Union through purchase and sale using digital technologies. The Digital Single Market project advocates for a ban on unjustified geo-blocking. Geo-blocking is a territorial restriction or ban on the purchase of certain products or services from an agricultural business entity using devices located on the territory of a particular state. The reasons for geo-blocking are as follows: the impossibility of delivery of products by the supplier to the buyer's country; determining pricing in the realities of each national market with price differences. The study found that the implementation of the Digital Single Market contributes primarily to the development of small business entities in agriculture, for example, in the system of electronic commerce and commercial activities. The expansion of the consumer market contributes to the improvement of the level of business processes [2, p. 41–53].

The use of fuzzy-set operations (interpretability of accumulated knowledge), artificial neural networks (ability to learn from data) and hybrid neuro-fuzzy technologies as the integrity of cognitive technologies of the Data Mining system is the most relevant today. The advantages of using neural networks are: operation of the selected model with any volume of data; flexibility of behavior in distributed systems; correction of its own weighting coefficients and strengthening of the objectivity of new characteristics. An example of the most effective neural network model is the self-organizing feature map of Kohonen. The Kohonen network takes into account the mutual arrangement of neurons of one layer, uses unsupervised learning by the method of successive approximations and learns to recognize the structure of the information flow [3, p. 28–40].

In the agricultural development system of our country, there are a large number of tasks that are solved using artificial intelligence. Fuzzy-set operations, artificial neural networks and hybrid neuro-fuzzy technologies can be used in the system of optimization of material and technical supply, crop production and livestock farming for the following purposes: reducing the cost of repair and maintenance (anticipation of equipment breakdowns); increasing crop yields (in the crop care system); taking into account phenotypic and genetic parameters to improve the efficiency of selection, etc. The use of neural networks will save resources, improve the quality and safety of crop and livestock products, and the competitiveness of agriculture. However, more than half of farmers do not have experience in using comprehensive precision farming solutions and sufficient financial resources to implement innovations.

For example, the main component of precision animal husbandry is the creation of the ability to effectively perform production processes using modern technology, software and hardware, and information and communication technologies for the purpose of studying the quality of livestock products, the architecture of production business processes, identifying and satisfying the personal needs of animals depending on their productivity, assessing the health of animals, automating the milking process, regulating the microclimate, and monitoring harmful gases.

In addition, the ecosystem includes relevant digital solutions that determine the health of fruit and field crops based on photographs, which can be scaled up for other types of trees and plants. Obtaining relevant and objective information on the condition of plants using Internet services will improve the exchange of information between specialists and expert consultants. The neural network has the ability to teach, based on the analysis of several million photographs, to distinguish cultivated crops from weeds in a few milliseconds. By analyzing the effectiveness of herbicides, the neural network is able to make the right decisions to reduce weed infestation. The neural network can distinguish a healthy plant from a sick one. The system is able to determine the degree of threat to the future harvest, and offer solutions to the pressing problem. Also, the neural network as a “smart filter” can be used to collect and sort the harvested crop. At the same time, the labor productivity of such a robot is much higher than the labor efficiency of a person. Neural networks can be used to assess the quality of products, reporting defects found in the objects of control in real time 24/7. A trained neural network is capable of adapting to the agroclimatic features of regions and individual market players. In the context of the digital transformation of agriculture, it is advisable to form a single national database for training neural networks [4, p. 60–70].

The study found that the main factors that hinder the digital transformation of entrepreneurship in agriculture in Ukraine include: a technological gap (the level of digitalization of agricultural processes depends on the size of the business entity; for example, small business entities in agriculture cannot afford the large-scale use of digital technologies due to their high cost and are limited to specific digital solutions; entrepreneurs do not know where and what digital technologies they could use); high cost of digital technologies (development, acquisition, support of digital solutions); underdeveloped information infrastructure; low level of “digital competencies” of employees.

References

1. *Kravchenko S., Malik M. (2023). Adaptive approach in the system of management and marketing research of business entities in agriculture. Methods of improving the economy, tourism and management : collective monograph. International Science Group. USA, Boston: Primedia eLaunch, 126–136. URL : <https://isg-konf.com/methods-of-improving-the-economy-tourism-and-management/>.*
2. *Malik M., Kravchenko S. (2024). Development of small businesses producing cereals, legumes, and sunflower seeds in wartime conditions. Ekonomika APK. 31(1). 41–53. (Scopus). URL : [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/EKONOMIKA%20APK_31\(1\)_2024-41-53.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/EKONOMIKA%20APK_31(1)_2024-41-53.pdf).*
3. *Malik M., Kravchenko S. (2023). Adaptation of business entities in the agrarian sector of the economy to activities in wartime conditions. Ekonomika APK. 29 (6). 28–40. (Scopus). URL : https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK_2022_Vol.%2029,%20No.%206_28-40.pdf.*
4. *Shpykuliak O., Kravchenko S. (2024). Organizational and Economic Support for the Development of Business Entities in Agriculture in a State of War. Ekonomika APK. 31(2). 60–70. (Scopus). URL : https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024_-60-70.pdf.*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНИ

Традиційно склалось, що заклади харчування, до яких відноситься ресторанний бізнес, розвиваються прискореними темпами поряд з іншими галузями економіки. Однак, як показав досвід ця галузь одна з перших приймає на себе удар від дестабілізації зовнішнього середовища, пов'язаний з кризами політичного, економічного, демографічного, соціального характеру.

Зовнішнє середовище, в якому сьогодні функціонує ресторанний бізнес, стає більш турбулентним і складним, про що свідчать наслідки світової пандемії COVID-19, та воєнних конфліктів, зокрема на Україні. Це відповідно, ускладнює бізнес процеси та впливає на діяльність та розвиток підприємства та галузі в цілому, на процес досягнення поставлених цілей та вирішення певних задач. Так, з лютого до кінця травня 2022 року в Україні закрилися 37 % закладів громадського харчування. Сектор втратив до 60 % працівників, а прибутки скоротилися вполовину або й більше. [1] Ця ситуація нерівномірна по території України, наприклад, в Західних областях суттєвих змін від наслідків воєнних дій практично не відбулося, в цих регіонах на стримання розвитку ресторанного бізнесу найбільш вплинула пандемія.

Основні тенденції світового розвитку галузі свідчать, що після потрясінь ресторанний бізнес відновлюється швидкими темпами. Тому, сучасний стан економіки України, який потребує відновлення розвитку різних сферах за ринковими законами у повоєнний період, ставить ресторанний бізнес перед необхідністю формування таких напрямів розвитку господарської діяльності, які відповідають національній специфіці та особливостям ринку в період глобалізації та інформатизації, проведенню зваженої та обґрунтованої політики щодо виробництва продукції та надання послуг, необхідних споживачам.

У даному контексті важливим є тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Німеччині, яка з населенням понад 83 мільйони вважається домом для найбагатших споживачів їжі та напоїв та займає найбільшу частку ринку в Європейському Союзі. Так, обсяг ринку громадського харчування в Німеччині становив 87,80 млрд доларів США в 2022 році та, за прогнозами, зросте з 96,08 млрд доларів США в 2023 році до 183,55 млрд доларів США в 2030 році, демонструючи CAGR 9,69 % протягом прогнозованого періоду [2].

Основні ринкові тенденції, що сприяють збільшенню розміру ринку в Німеччині, включають зміну тенденцій споживачів по відношенню до здоров'я, зручності та посилення роздрібного харчування. У 2021 році на німецькому ринку ресторани з повним набором послуг і ресторани швидкого обслуговування займали найбільшу частку ринку. Це пов'язано зі все більшою присутністю міжнародних мереж громадського харчування в Німеччині, та тенденцією купувати їжу в Інтернеті, яка швидше за все, посилиться в майбутньому.

Завдяки зростанню кількості створених онлайн-платформ, визнані бізнес структури ринку та нові адаптуються до цієї тенденції та все більше обслуговують клієнтів онлайн на основі запровадження нових технологій, що покращує взаємодію з клієнтами, зробивши послуги швидкими, ефективнішими та зручнішими. За даними Управління міжнародної торгівлі, прогнозується, що кількість онлайн-споживачів у Німеччині зросте з 62,4 мільйона у 2020 році до 68,4 мільйона у 2025 році.

Збільшення споживчих витрат на послуги громадського харчування на дорожчу їжу та напої та популярність фаст-фуду є важливим фактором у збільшенні розміру ринку в Німеччині. Більшість міленіалів схилиються до споживання фастфуду, і їхні витрати на ресторани швидкого обслуговування збільшуються порівняно з їхніми витратами на традиційні сімейні ресторани. Таким чином, ключові виробники та зацікавлені сторони в індустрії громадського харчування розширюють свій бізнес, щоб захопити клієнтів і допомагають прискорити зростання ринку громадського харчування в Німеччині.

Наприклад, у Німеччині у вересні 2022 року в центрі Ессена відкрито фудкорт площею 1200 м² у Rathaus Galerie Essen. Фудкорт пропонує 14 концепцій їжі та напоїв з 9:00 до 21:00 з понеділка по суботу. Новий фудкорт також матиме спеціальне місце для перегляду футболу і споживачі зможуть насолодитися закусками та зустрітися з друзями та родиною в новому привабливому фуд-корті.

Для подальшого визначення ефективних шляхів стабілізації розвитку ресторанного бізнесу в Україні проведемо порівняльний аналіз факторів. (табл.).

Порівняльний аналіз основних факторів розвитку ресторанного бізнесу України та Німеччини

Німеччина	Україна
1	2
1. Економічні умови та купівельна спроможність населення	
Висока купівельна спроможність створює сприятливі умови для розвитку закладів різних категорій, від масових до преміальних, що дозволяє ресторанам адаптувати свої концепції до різних ринкових сегментів.	Купівельна спроможність більшої частини населення є низькою, що обмежує розвиток середнього та преміум-сегментів ресторанного бізнесу. Ресторани змушені орієнтуватися на економ-сегмент або вузький коло заможних клієнтів.

1	2
2. Регуляторні умови та державна підтримка	
Регуляторне середовище добре структуроване і прозоре. Малий бізнес отримує значну підтримку від держави, включаючи фінансові стимули та податкові пільги. Це полегшує запуск нових закладів і забезпечує стабільний розвиток ресторанного сектору.	Бюрократія і адміністративні бар'єри значно ускладнюють розвиток ресторанного господарства. Отримання ліцензій, санітарних дозволів та сертифікації є трудомістким і тривалим процесом. Відсутність ефективних державних програм підтримки малого бізнесу також створює перешкоди для підприємців.
3. Кадрові питання та оплата праці	
Високі стандарти праці, включаючи вимоги до мінімальної зарплати та соціальних гарантій, роблять утримання працівників дорогим для бізнесу. Проте німецькі ресторани приваблюють кваліфікований персонал завдяки стабільній системі освіти та професійної підготовки.	В умовах трудової міграції і демографічної кризи ресторанна індустрія стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Висока плинність персоналу і недостатній рівень професійної підготовки впливають на якість обслуговування.
4. Якість продукції та стандарти безпеки	
Високі стандарти контролю якості та безпеки харчових продуктів забезпечують довіру споживачів і стабільний рівень якості послуг. Державні органи здійснюють суворий моніторинг якості продукції ресторанів, що гарантує відповідність всім стандартам	Проблеми із забезпеченням відповідності санітарно-гігієнічним нормам та контролем якості продуктів у деяких закладах можуть негативно впливати на довіру споживачів. Регулярні перевірки та інспекції не завжди є достатньо ефективними.
5. Інновації та технології	
Інновації є важливою складовою ресторанного бізнесу. Сучасні технології, включаючи автоматизацію, електронні системи обліку та онлайн-замовлення, широко використовуються для оптимізації роботи ресторанів. Ресторани також активно впроваджують екологічно чисті технології, що відповідають концепціям сталого розвитку.	У багатьох випадках інновації у сфері обслуговування та впровадження новітніх технологій (наприклад, автоматизація процесів, цифровізація сервісу) просуваються повільно через фінансові обмеження. Інфраструктура доставки та онлайн-замовлень почала розвиватися більш інтенсивно тільки під час пандемії COVID-19.
6. Туристичний фактор	
Туризм є важливим рушієм розвитку ресторанного господарства. Міста, як-от Берлін, Мюнхен та Гамбург, мають постійний потік туристів, що сприяє розвитку ресторанів, особливо тих, що спеціалізуються на регіональній кухні та ексклюзивних послугах.	Розвиток ресторанного бізнесу залежить від туристичної привабливості регіонів. У великих містах (Київ, Львів, Одеса) ресторанний бізнес активно розвивається завдяки туристичному потоку. Проте в регіонах з менш розвинутою інфраструктурою ресторанний сектор залишається слабким.
7. Конкуренція та сегментація ринку	
Високий рівень конкуренції на ресторанному ринку змушує заклади постійно впроваджувати нові ідеї та стратегії.	Конкуренція у сфері ресторанного бізнесу зростає, особливо у великих містах, але ринок ще не досяг рівня насиченості.

1	2
Сегментація ринку розвинена, що дозволяє ресторанам точно визначати свою цільову аудиторію і пропонувати спеціалізовані послуги.	Більшість закладів орієнтуються на середній клас, зростає інтерес до національної кухні та концептуальних ресторанів.
8. Ресторанний туризм	
Приваблює туристів не лише своєю культурною спадщиною, але й гастрономічними фестивалями (наприклад, Oktoberfest), які відіграють важливу роль у залученні іноземних відвідувачів і популяризації національної кухні.	Сучасні українські ресторани активно приваблюють туристів та впроваджують інновації, такі як мобільні додатки для бронювання, електронні меню, сервіси доставки їжі. Це створює зручні умови для туристів та покращує їхній досвід. Гастрономічні заходи та фестивалі є важливими складовими ресторанного туризму в Україні. Фестивалі борщу, меду, сиру, вина, а також різноманітні ярмарки збирають тисячі туристів і популяризують національну кухню. Наприклад, фестивалі “Закарпатське Божоле” або “Фестиваль борщу” підсилюють туристичний інтерес до регіонів.
9. Вплив пандемії COVID-19	
Ресторани швидко адаптувалися до нових умов через впровадження онлайн-замовлень та доставки. Державна підтримка допомогла бізнесам зберегти персонал і уникнути банкрутства під час обмежувальних заходів. На ринку залишилися лише найкращі, яким вдалося пережити кризу та привернути увагу споживачів	Пандемія значно вдарила по ресторанній індустрії, особливо по малих закладах. Відсутність ефективної державної підтримки під час кризи призвела до закриття багатьох ресторанів. Водночас зросла роль доставки їжі.
10. Попит на здорове харчування	
Сформував розвинуту структуру закладів з вегетаріанської їжею, fast-casual ресторанів	На ринку України заклади здорової їжі, веганські кафе майже зникли, або просто ведуть себе тихо. <i>“В важкі часи все ж таки люди їдять більше ситної їжі, солодощів”</i> [3]

Таким чином, ресторанний бізнес у Німеччині демонструє стабільність завдяки високим стандартам якості, державній підтримці та активній інноваційній політиці. Водночас виклики, такі як висока конкуренція та великі витрати на оплату праці, спонукають ресторани постійно удосконалюватися і адаптуватися до нових умов ринку. Основними проблемами розвитку ресторанного господарства в Україні є низька купівельна спроможність, кадровий дефіцит і недостатня розвинутість туристичної інфраструктура у регіонах. Важливими напрямками розвитку є впровадження нових технологій, підвищення якості послуг, обґрунтування оптимальних управлінських рішень спрямованих на підтримку ресторанного бізнесу та стабілізацію ринку галузі.

1. Yak ukrainskyi restorannyi biznes adaptuietsia do vyklykiv viiny: doslidzhennia [How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: a study] (2020). URL: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restorannyi-biznes-adaptuietsya-do-viklykiv-viyni-doslidzhennya> [in Ukrainian]
2. Germany Food Service Market Size, Share & Industry Analysis, By Type (Full-Service Restaurants, Quick Service Restaurants, Institutes, and Others), 2023–2030. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/germany-food-service-market-107652>
3. Силівейстр В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році. URL: <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy>
4. Сайт минфину. Середній дохід Українців. URL: <https://new.minfin.com.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti>
5. Доходи резидентів ФПГ. URL: <https://xn-----elcahffngcif9bjk1b7a3e8dh.xn--p1ai/povosti/zarplaty-v-germanii>
6. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в ресторанному бізнесі в період пандемії COVID-19 URL: https://www.researchgate.net/publication/359266584_VIKORISTANNA_INFORMACIJO-KOMUNIKACIJNIH_TEHNOLOGIJ_V_RESTORANNOMU_BIZNESI_V_PERIOD_PANDEMII_COVID-19
7. Müller F. Gastronomy in Germany: Development and Challenges. *European Hospitality Journal*. 2021. URL: https://scholar.google.com.ua/scholar?q=M%C3%BCller+F.+%C2%ABGastronomy+in+Germany:+Development+and+Challenges%C2%BB+//+European+Hospitality+Journal,+2021.&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
8. Кравівіна Г. О., Літинський Л. К., Остроух Н. Л. Тенденції ресторанного бізнесу в Україні після початку повномасштабного вторгнення. The XIV International Scientific and Practical Conference “The latest opportunities for learning, broadcasting and social development”, April 08–10, 2024, Graz, Austria. 365 p. P. 358–361. UDC 01.1 ISBN – 9-789-40372-375-4 URL: <https://eu-conf.com/en/events/the-latest-opportunities-for-learningbroadcasting-and-social-development/>
9. Кравівіна Г. О., Андрєєв В. Д. Нові можливості обслуговування в ресторанах України в сучасних умовах. The 13th International scientific and practical conference “Information and innovative technologies in the development of society” (April 02–05, 2024) Athens, Greece. International Science Group. 2024. 321 p. P. 300–303. URL: <https://isg-konf.com/information-and-innovative-technologies-in-the-development-of-society>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КРАЇНАХ СХІДНОГО ПАРТНЕРСТВА

Процес цифровізації та цифрова економіка тісно пов'язані між собою, оскільки вони працюють у синергії, стимулюючи зростання один одного. Цифровізація передбачає “використання цифрових технологій, даних та взаємозв'язку, які призводять до появи нових або розширення існуючих видів діяльності” (ОЕСР, 2021 [3]).

Впровадження цифрових технологій дозволяє компаніям працювати ефективніше, охоплювати ширші аудиторії та пропонувати більш інноваційні цифрові продукти та послуги, сприяючи зростанню цифрової економіки (ОЕСР, 2022 [2]). В свою чергу цифрова економіка прискорює цифровізацію, створюючи правильні стимули для бізнесу в процесі подальшого впровадження цифрових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними та використовувати потенціал цифрового ринку.

У 2015 році Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) опублікувала перший звіт “Перспективи цифрової економіки ОЕСР”, який проаналізував можливості нової цифрової економіки для країн та наголосив, що цифрова економіка може стати чудовою можливістю для зростання та інновацій.

Відтоді, завдяки технологічним інноваціям, які уможливили перехід до світу, а отже, і до економіки, яка прагне доповнити “офлайнний” світ присутністю в “онлайнному”, і які призвели до глобального прискорення цього явища, цифрова трансформація бізнесу стає дедалі більш поширеною і присутньою в усіх секторах економіки.

Поняття “цифрова економіка” не має єдиного визначення, а скоріше кілька визначень, які залежать від точки зору, з якої спостерігається та описується явище. Термін “цифрова економіка” з'явився ще в 1990-х роках, ранні визначення “цифрової економіки” були зосереджені на неоконцепції “Інтернету”, а потім, з часом, вони включали інші елементи, пов'язані з новими технологіями. Походження категорії “цифрова економіка” безпосередньо пов'язують з роботою Дона Тапскотта “Цифрова економіка: Обіцянки та небезпеки в епоху мережевого інтелекту” у 1995 році. Сьогодні Deloitte надає наступне визначення: “Цифрова економіка — це економічна діяльність, яка

є результатом мільярдів щоденних онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами” [5].

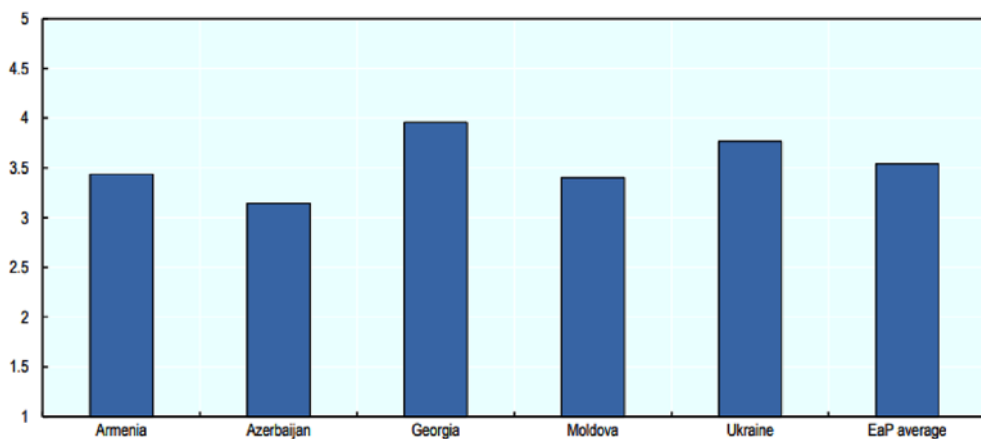
В теперішній час, цифрова економіка переживає період піднесення. Щорічні поставки смартфонів зросли більш ніж удвічі з 2010 року, досягнувши 1,2 мільярда у 2023 році. Прогнозується, що кількість пристроїв Інтернету речей (IoT) зросте в 2,5 рази з 2023 року до 39 мільярдів до 2029 року. Нові дані з 43-х країн, на які припадає близько 3/4 світового ВВП, показують, що з 2016 по 2022 рік продажі електронної комерції зросли майже на 60 %, досягнувши 27 трильйонів доларів [1].

Прийняття цифровізації — це вже не вибір, а необхідність, оскільки вона є основою та потенціалом для формування більш інклюзивного, стійкого та сталого світу для наступних поколінь.

Однак, незважаючи на всі переваги цифровізації, малі та середні підприємства (МСП) в регіонах Східного партнерства (СП) ще не в повній мірі використовують переваги цифрових рішень і, як і в інших регіонах, відстають у цьому відношенні від великих компаній (рис.).

Представлені в таблиці комплексні оцінки політики цифровізації МСП відображають оцінку окремих рамкових умов для цифрової трансформації та наскрізних, орієнтованих на цифровізацію підвимірів, інтегрованих в інші складові Індексу політики щодо МСП. Як бачимо, МСП потребують цілеспрямованих політичних заходів, спрямованих на заохочення їх на шляху до цифровізації, наприклад, за допомогою спеціальних служб підтримки бізнесу, цифрових фінансових послуг та допомоги у використанні потенціалу електронної комерції.

Щоб підтримати цей імпульс, ОЕСР розробила всеохоплюючу аналітичну основу для підтримки цифрової трансформації МСП, враховуючи як впровадження технологій, так і цифрову культуру (OECD, 2021[3]). Ця система складається з двох підходів, зосереджених на покращенні рамкових умов для цифрової економіки та впровадженні конкретних політичних інструментів для підтримки цифровізації МСП.



Зведені оцінки політики цифровізації МСП у країнах Східного партнерства
Джерело: [4]

Політичні рамки для цифровізації МСП, бали за компонентами

	Вірменія	Азербайджан	Грузія	Молдова	Україна	Середній показник по Східному партнерству
Комплексне оцінювання політики цифровізації МСП	3.44	3.14	3.96	3.40	3.77	3.54
Вибрані рамкові умови для цифрової трансформації	3.92	2.96	4.02	3.22	3.93	3.61
3.4 Інституційні рамки для цифровізації МСП	3.50	4.05	4.54	4.20	4.40	4.14
4.1 Послуги електронного уряду	4.00	4.25	4.29	4.34	4.66	4.31
5а.3 Послуги з підтримки цифрової трансформації МСП	3.11	2.91	3.59	3.51	3.53	3.33
6.6 Цифрові фінансові послуги	3.52	3.05	3.94	3.02	3.81	3.47
7.4 Оцифрування стандартів і технічних регламентів	1.50	2.13	3.63	2.50	2.50	2.45
10.4 Використання електронної комерції	2.25	3.44	4.00	3.31	2.89	3.18

Джерело: адаптовано автором за даними [4]

Таким чином, рухаючись вперед, країни Східного партнерства могли б доповнити і зміцнити свої політичні рамки для цифрової трансформації МСП шляхом:

- Консолідації політичних підходів до цифровізації та забезпечення координації на всіх етапах реалізації стратегії: кожна країна Східного партнерства повинна прийняти комплексну національну стратегію розвитку, що охоплює всі відповідні сфери цифрової трансформації, встановлює чіткі цілі, пов'язані з вимірювальними показниками, і відповідний бюджет. Залучення і координація всіх зацікавлених державних і приватних сторін повинні бути забезпечені протягом усього процесу реалізації, щоб забезпечити успішне виконання і зворотний зв'язок.

- Включення положень про цифровізацію МСП у політичні документи: слід приділяти більше уваги цифровій трансформації малих підприємств у секторах, не пов'язаних з ІТ. Політики повинні застосовувати комплексний підхід для сприяння цьому переходу, враховуючи як впровадження технологій, так і цифрову культуру.

- Удосконалення моніторингу та оцінювання, шляхом встановлення ключових показників ефективності, що орієнтовані на результат і збір даних: країни повинні докладати подальших зусиль для збору даних про цифрову трансформацію, в тому числі про бізнес, за розміром, відповідно до методологій ОЕСР/ЄС.

Література

1. OECD (2023), Assessing the Impact of Russia's War against Ukraine on Eastern Partner Countries. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/assessing-the-impact-of-russia-s-war-against-ukraine-on-eastern-partner-countries_946a936c-en.html
2. OECD Economic Outlook, Volume 2022 Issue 2. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2022/issue-2_f6da2159-en.html
3. OECD (2021), Beyond COVID-19 — Advancing Digital Transformation in the Eastern Partner Countries. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf
4. SME POLICY INDEX: EASTERN PARTNER COUNTRIES 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/7dc9f62c-en.pdf?expires=1728225074&id=id&accname=guest&checksum=57E0EE21A3914A6DD4AF979726049854>
5. What is digital economy? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/mt/en/Industries/technology/research/mt-what-is-digital-economy.html>

КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна

*канд. екон. наук, доцент кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МОДЕРНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Світ стрімко змінюється завдяки розвитку інноваційно-інформаційних технологій та їх проникненню в усі сфери життя, і туризм та рекреація не є винятком. Інноваційні та інформаційні технології не тільки спрощують процес планування та бронювання подорожей, але й відкривають нові можливості для туристичного бізнесу [2]. Завдяки їх використанню можна створити унікальні туристичні продукти, залучити більше туристів та розвивати економіку країни.

Сучасний світ туризму та рекреації неможливий без інноваційних та інформаційних технологій. Їх застосування має на меті вирішувати багатоваріантні спеціалізовані завдання для підвищення рівня комфорту та безпеки туристів. Ми можемо очікувати появи нових туристичних продуктів та послуг, підвищення рівня персоналізації та інтерактивності, а також більш стійкого та відповідального туризму [1]. Інновації — це системні заходи, які призво-

дять до якісних і позитивних зрушень, забезпечуючи стійке функціонування й розвиток галузі. Класифікація інновацій ґрунтується на основі різних класифікаційних ознак (таблиця).

Класифікація інновацій [4–5]

№ п/п	Ознака	Типи
1	Предмет та сфера застосування	<i>Продуктові інновації</i>: розробка і впровадження технологічно нових і технологічно вдосконалених продуктів. <i>Процесні інновації</i>: розробка та впровадження технологічно нових або значно удосконалених виробничих методів, що включають методи передачі продуктів (технологія, організація виробництва, доставка товарів і послуг) і націлені на підвищення ефективності виробництва. <i>Маркетингові інновації</i>: реалізація нових або значно покращених маркетингових методів, що охоплюють суттєві зміни форми, зовнішнього вигляду, смаку, дизайну та пакування продуктів, використання нових методів продажу та презентації продуктів (послуг), їх представлення та просування на ринки збуту, формування нових цінових стратегій. <i>Організаційні інновації</i>: реалізація нового методу у веденні бізнесу, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків (нові методи в організації повсякденної діяльності, розподілу відповідальності, порядку виконання робіт, взаємовідносин з іншими підприємствами). Спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації шляхом зниження адміністративних та транзакційних витрат, підвищення задоволеності працівників організацією робочих місць або робочого часу і тим самим підвищення продуктивності праці, шляхом отримання доступу до відсутніх на ринку активів або зниження вартості поставок.
2	Значимість	<i>Базові інновації</i>: абсолютно нові продукти чи технологічні процеси, що призводять до виникнення нових ринків, формування нових галузей промисловості. <i>Інновації, що покращують, модифікують базові елементи, функції або характеристики існуючого продукту або процесу.</i> <i>Псевдоінновації</i>: несуттєві видозміни продуктів або технологічних процесів, які можуть стосуватися незначних естетичних характеристик продукту (у кольорі, декорі, формі), а також незначних технічних змін у самому продукті чи процесі його виробництва, розширення номенклатури продукції за рахунок тих, що не випускалися раніше на даному інноваційному підприємстві, але вже відомих на ринку продуктів.
3	Масштаб розповсюдження	<i>Інновації, що стали основою для нової галузі.</i> <i>Інновації, що знаходять застосування у всіх сферах народного господарства.</i> Часто ці два типи інновацій у часі йдуть один за одним (наприклад, виробництво EOM та цифровізація економіки).
4	Причина виникнення	<i>Реактивні інновації</i>: забезпечують виживання фірми і є реакцією на нововведення конкурентів. <i>Стратегічні інновації</i>: носять попереджувальний характер і орієнтовані на отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

5	Область застосування	<i>Технічні інновації:</i> з'являються зазвичай у виробництві продуктів із новими чи поліпшеними властивостями. <i>Технологічні інновації:</i> виникають при застосуванні покращених, досконаліших способів виготовлення продукції. <i>Організаційно-управлінські інновації:</i> пов'язані з процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту та постачання. <i>Інформаційні інновації:</i> вирішують завдання організації раціональних інформаційних потоків у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності, підвищення достовірності та оперативності отримання інформації. <i>Соціальні інновації:</i> спрямовані на покращення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури.
---	----------------------	---

Типізація інновацій за розглянутими ознаками дозволяє визначати методи просування ринку та вибудовувати економічні механізми та організаційні форми управління інноваційним процесом залежно від типу нововведення.

Інформаційні та інноваційні технології відіграють все більш важливу роль у розвитку туристичної галузі та рекреації. Вони дозволяють зробити подорожі більш комфортними, цікавими та доступними. Однак, разом з новими можливостями з'являються й нові виклики, які необхідно вирішувати. Серед них:

1. Кібербезпека: зростає загроза кібератак, що може призвести до втрати конфіденційної інформації та фінансових збитків.
2. Конкуренція. Ринок туристичних послуг стає все більш конкурентним, що вимагає від компаній постійно вдосконалюватися та пропонувати нові продукти та послуги.
3. Захист персональних даних. Збір та обробка персональних даних туристів вимагає дотримання суворих вимог щодо безпеки та конфіденційності.

Впровадження інновацій в сфері туризму та рекреації має на меті збільшення попиту на послуги, значне збільшення числа постійних і потенційних клієнтів, зростання прибутку, створення необхідних умов для реалізації та подальшого просування нововведень. І Україна має великий потенціал для їх розвитку, зокрема в таких напрямках, як [1]:

1. Агротуризм: створення інтерактивних платформ для бронювання агротурів, використання дронів для моніторингу полів та лісів.
2. Культурний туризм: створення віртуальних турів по історичних місцях, використання доповненої реальності для оживлення культурної спадщини.
3. Екотуризм: розробка мобільних додатків для відстеження маршрутів, створення інтерактивних карт природних парків.
4. Медичний туризм: використання телемедицини для консультацій перед поїздкою, створення мобільних додатків для відстеження здоров'я туристів.

У сучасному світі інноваційні технології забезпечують всі сектори економіки. Сфера туризму та рекреації є найбільш зростаючою галуззю світового

господарства, де нововведення є пріоритетними у всіх процесах її розвитку. Майбутнє туристичної індустрії та рекреації — за інформаційно-інноваційними технологіями, які дозволять забезпечити незалежність роботи підприємств та високий ступінь захисту інформації.

Література

1. *Бриль К. Г.* Опорний конспект лекцій з дисципліни “Інноваційні технології в туризмі” для студентів всіх форм навчання спеціальності 242 “Туризм”. Чернігів: ЧНТУ, 2017. С. 59–64.
2. *Гірна О., Гайворонська І., Власенко Д., Бродюк І., Вербицька А.* До питання вдосконалення українських підприємницьких стратегій: digital-маркетинг як сучасний інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2 (43). 2022. 349–356. DOI:10.55643/fcaptp.2.43.2022.3752. (дата звернення: 27.07.2024)
3. *Джінджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М.* Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навч. посіб. Київ: Каравела, 2022. 340 с.
4. *Жукова М. С.* Рекреація та відпочинок в сучасному суспільстві. Дніпро: Вид-во Дніпропетровського національного університету, 2020. 160 с.
5. *Мельниченко С. В.* Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2013. 493 с.

КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна

канд. екон. наук, доцент,

завідуюча кафедрою організації туристичної діяльності

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ШЕВЧУК Олена Петрівна

студентка групи, Е-8-23-МІТ(1,6з)

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ СТВОРЕННЯ, ПОБУДОВИ, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Туристична індустрія є однією з найбільш динамічних та глобальних галузей економіки, що потребує постійного вдосконалення та застосування інновацій. Підвищення вимог споживачів до якості обслуговування та технологічний прогрес вимагають від підприємств сфери туризму впровадження нових технологій для покращення якості послуг, оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Інноваційні технології, які нададуть можливість покращити якість туристичних послуг:

1. Інтернет-платформи для бронювання та персоналізація послуг.

Сучасні *онлайн-платформи для бронювання*, такі як Booking.com, Airbnb або Expedia, дозволяють туристам швидко й зручно знаходити житло, авіаквитки та інші туристичні послуги. Використання таких платформ забезпечує:

- Автоматизацію процесу бронювання.
- Прозорість інформації про якість послуг через відгуки та рейтинги.
- Персоналізовані пропозиції, засновані на вподобаннях користувача, завдяки алгоритмам штучного інтелекту.

Персоналізація послуг стала важливим трендом в управлінні якістю туристичних продуктів. Системи аналізу даних дозволяють туроператорам створювати індивідуальні маршрути для клієнтів на основі їхніх попередніх поїздок, інтересів та бюджету.

2. Використання великих даних (Big Data) та аналітики для покращення якості. Збирання та аналіз великих обсягів даних про туристичні вподобання, поведінку та відгуки клієнтів дає можливість підприємствам точніше передбачати потреби споживачів та реагувати на них. Завдяки Big Data туроператори можуть:

- Аналізувати тенденції на ринку туризму.
- Оптимізувати пропозиції під конкретні цільові аудиторії.
- Підвищувати якість обслуговування завдяки швидкому реагуванню на відгуки та проблеми клієнтів.

Це дозволяє не тільки поліпшити сервіс, але й зменшити витрати, пов'язані з наданням послуг, за рахунок більш точного планування.

3. Штучний інтелект та чат-боти для покращення взаємодії з клієнтами. Штучний інтелект (ШІ) вже активно використовується в туристичній сфері для автоматизації процесів обслуговування клієнтів. Одним з ключових елементів є чат-боти, які забезпечують:

- Круглодобову підтримку клієнтів.
- Відповіді на найпоширеніші питання без участі людини.
- Автоматизовані рекомендації щодо вибору маршрутів або послуг.

Чат-боти можуть значно покращити якість обслуговування, оскільки клієнти отримують інформацію швидко та зручно, а туроператори можуть зосередитися на вирішенні більш складних завдань.

4. Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) в туризмі. Технології віртуальної та доповненої реальності надають нові можливості для презентації туристичних продуктів:

- Віртуальні тури дозволяють потенційним туристам «відвідати» готелі, музеї або навіть міста, не залишаючи дому. Це допомагає їм ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вибору місць для відпочинку.
- Доповнена реальність використовується під час екскурсій для надання додаткової інформації або створення інтерактивного досвіду.

Ці технології можуть покращити враження клієнтів від туристичних продуктів та зробити їх більш доступними для ширшого кола споживачів.

5. Мобільні додатки для поліпшення якості обслуговування туристів. Мобільні додатки стали незамінним інструментом для туристів. Вони дозволяють швидко отримати доступ до інформації, зробити бронювання або отримати підтримку в реальному часі. Багато туристичних компаній розробляють власні додатки, які:

- Містять інтерактивні карти з маршрутами та інформацією про визначні місця.
- Забезпечують можливість миттєвої комунікації з туроператорами чи готелями.
- Підтримують функцію відстеження бронювань та статусу подорожей.

Мобільні додатки спрощують процес взаємодії туристів з постачальниками послуг, підвищуючи рівень зручності та комфорту.

6. Блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки. Блокчейн-технології в туризмі сприяють покращенню якості управління даними, що використовуються для бронювання, страхування подорожей та фінансових транзакцій. Основні переваги блокчейну:

- Забезпечення прозорості процесів бронювання та транзакцій.
- Впровадження смарт-контрактів, які автоматично виконуються при виконанні умов.
- Захист персональних даних туристів та фінансової інформації.

Це допомагає покращити довіру клієнтів до туристичних компаній і сприяє підвищенню безпеки операцій.

7. Управління якістю через системи CRM (Customer Relationship Management). Сучасні системи CRM дозволяють туристичним компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами, забезпечуючи:

- Збір та аналіз інформації про клієнтів для покращення якості обслуговування.
- Персоналізовані пропозиції, засновані на історії взаємодії з клієнтом.
- Моніторинг задоволеності клієнтів і своєчасне реагування на їхні запити або скарги.

CRM-системи є важливим інструментом для підтримки високого рівня обслуговування та покращення клієнтського досвіду.

Отже, інноваційні технології відіграють вирішальну роль у створенні, впровадженні та управлінні якістю туристичних послуг. Застосування таких технологій, як онлайн-платформи для бронювання, Big Data, ШІ, VR/AR, блокчейн та CRM-системи, дозволяє підвищити ефективність бізнесу, поліпшити клієнтський досвід та забезпечити конкурентні переваги. У сучасному туризмі використання новітніх технологій стає не просто трендом, а необхідністю для успішного функціонування та розвитку галузі.

Література

1. Джинджоян В.В. Впровадження продуктових та процесних інновацій у збутову діяльність туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ: ТОВ “ДКС Центр”, 2018. № 9. С. 39–45.

2. Інноваційний розвиток промисловості України: монографія / за ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. К.: КНТ, 2006. 648 с.
3. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2008. 615 с.
4. Торяник В. М., Джинджоян В. В., Приз О. В. Інноваційноінвестиційні тренди у міжнародному бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 5.

КРИВОШЕЯ Євгеній Юрійович

студент 4 курсу спеціальність “Туризм і рекреація”

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ У ПОЛЬЩІ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному світі культурно-пізнавальний туризм стає не лише важливою складовою туристичної індустрії, але й одним з основних напрямків економічного зростання країн із багатою культурною спадщиною. Польща, яка має величезний культурний потенціал, є ідеальним прикладом країни, де культурно-пізнавальний туризм виступає драйвером економічного розвитку. Однак у сучасних умовах цифровізації бізнесу, розвиток туризму неможливий без інтеграції інноваційних технологій. Використання цифрових методів управління туристичною галуззю відкриває нові можливості для розвитку культурно-пізнавального туризму в Польщі, що робить цю тему актуальною в контексті глобальних економічних змін.

Сучасний туризм переживає цифрову трансформацію, яка впливає на всі аспекти індустрії [1, с. 22–23]. Цифрові технології впроваджуються у процеси бронювання, просування туристичних продуктів, організацію екскурсій і надання інформації туристам у реальному часі. Польща, як одна з провідних туристичних країн Центральної Європи, активно використовує цифрові інструменти для підвищення туристичної привабливості своїх культурних об'єктів та оптимізації управління туристичними потоками. У контексті цифровізації економіки, культурно-пізнавальний туризм може стати одним із ключових напрямів економічного розвитку Польщі.

Вплив цифровізації на культурно-пізнавальний туризм:

1. Інноваційні цифрові рішення в туризмі. Цифровізація економіки сприяє розвитку нових підходів до управління туристичними потоками та взаємодії з туристами. Використання мобільних додатків, онлайн-сервісів для бронювання, віртуальних гідів та інтерактивних карт дозволяє туристам отримувати інформацію про культурні об'єкти в зручному форматі [3], планувати маршрути та швидко вирішувати організаційні питання. Наприклад, платформи на основі штучного інтелекту можуть рекомендувати інди-

відуальні культурні маршрути на основі уподобань туристів, що підвищує задоволеність клієнтів та стимулює подальше зростання туристичного потоку.

2. Цифрове просування культурного туризму. Сучасний маркетинг у сфері туризму неможливий без використання цифрових каналів комунікації. Польща активно розвиває цифровий маркетинг для популяризації своїх культурних та історичних об'єктів на міжнародному рівні. Використання соціальних мереж, відеоконтенту, віртуальних екскурсій та онлайн-турів дозволяє привабити туристів не лише з сусідніх країн, але й з усього світу. Наприклад, онлайн-платформи, що пропонують віртуальні екскурсії Краковом чи Варшавою, стають популярними інструментами просування серед молоді та цифрового покоління.

Основні напрямки розвитку культурно-пізнавального туризму в умовах цифровізації:

1. Розвиток інфраструктури на основі інновацій. Інтеграція цифрових рішень в інфраструктуру культурно-пізнавального туризму допомагає підвищити ефективність управління туристичними потоками. Інноваційні системи моніторингу відвідуваності дозволяють більш ефективно планувати екскурсії, уникати перевантажень культурних об'єктів та забезпечувати комфорт туристам.

2. Використання технологій штучного інтелекту та великих даних. Аналіз великих даних та застосування штучного інтелекту (AI) дозволяють не лише прогнозувати поведінку туристів, але й створювати персоналізовані пропозиції для відвідувачів культурних об'єктів. Ці технології допомагають туристичним операторам краще розуміти потреби клієнтів та забезпечувати їм високий рівень сервісу [2. с. 24].

3. Цифрова адаптація музеїв та пам'яток. Інтерактивні технології, такі як доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR), відкривають нові можливості для презентації культурної спадщини. У Польщі вже функціонують проєкти, які дозволяють туристам зануритися в історичне минуле через VR-екскурсії, що робить процес пізнання історії більш цікавим і доступним для широкої аудиторії.

Економічні переваги цифровізації культурного туризму:

Цифровізація культурно-пізнавального туризму не лише підвищує його привабливість, але й має значний економічний ефект. Завдяки цифровим інноваціям зменшуються витрати на управління туристичними потоками, збільшується кількість туристів, а отже, і прибуток для держави та приватного сектора.

- Підвищення ефективності управління туристичною галуззю. Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато процесів, що знижує витрати на адміністративне управління та дозволяє краще планувати розвиток туристичної інфраструктури.

- Розширення ринків та залучення нових туристичних груп. Завдяки активному просуванню через цифрові канали, Польща має можливість залучити нові сегменти туристів, зокрема молодь та цифрове покоління, які

віддають перевагу технологічним рішенням та активному використанню інтернет-ресурсів для планування подорожей.

Перспективи розвитку:

Перспективи розвитку культурно-пізнавального туризму в Польщі тісно пов'язані з подальшою інтеграцією цифрових технологій у всі аспекти туристичної діяльності. Поглиблення цифровізації дозволить оптимізувати управління туристичною галуззю, збільшити кількість туристів та підвищити їх задоволеність.

- Цифрова інтеграція та міжнародне співробітництво. Польща має великий потенціал для співпраці з міжнародними партнерами в рамках цифрових платформ, що сприяє обміну досвідом та залученню інвестицій у сферу туризму.

- Розвиток цифрових інновацій для малого та середнього бізнесу. Цифрові інструменти надають можливість невеликим туристичним компаніям та музеям розширювати свою діяльність, виходити на нові ринки та залучати більше відвідувачів, використовуючи мінімальні ресурси.

Отже, культурно-пізнавальний туризм у Польщі має великі перспективи розвитку в умовах цифровізації економіки. Інтеграція інноваційних технологій не лише підвищує привабливість країни для туристів, але й сприяє економічному зростанню в цілому. Цифровізація відкриває нові можливості для управління туристичною інфраструктурою, покращує обслуговування туристів та стимулює розвиток малого та середнього бізнесу у сфері туризму. У поєднанні з багатою культурною спадщиною Польщі, ці процеси можуть стати основою для подальшого успішного розвитку туристичної індустрії.

Література

1. Босовська М. В., Охріменко А. Г. Стратегічні вектори розвитку індустрії гостинності в Україні / Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк, ЛНТУ, 2024. С. 22–23.
2. Казимирова В. В. Діджиталізація туристичних локацій як чинник їх збереження і розвитку, 2023. С. 24.
3. Культурна спадщина Польщі. ЮНЕСКО. URL: <https://whc.unesco.org>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Епоха цифровізації суттєво змінює правила гри на ринку бізнес-консалтингу, вимагаючи від консалтингових компаній нових підходів та адаптації до змінних умов. Розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні сервіси та автоматизація бізнес-процесів, створює нові можливості для консалтингових фірм. Це дозволяє їм не лише розробляти більш ефективні стратегії для своїх клієнтів, але й пропонувати інноваційні рішення, що відповідають сучасним викликам ринку. Впровадження цифрових інструментів допомагає забезпечувати більш точний аналіз, оптимізувати робочі процеси та приймати обґрунтовані рішення. Водночас, потреба в адаптації до швидкозмінного цифрового середовища вимагає від консультантів нових компетенцій, здатності швидко навчатися та запроваджувати інноваційні підходи. Ці зміни формують нові стандарти та вимоги до бізнес-консалтингу, роблячи його ключовим елементом у процесі цифрової трансформації сучасного бізнесу [4].

Для українського бізнесу підвищення інноваційної активності та здатності впроваджувати нові підходи є критично важливим у період військових викликів, адаптації до нових умов та майбутнього відновлення. В умовах поточних викликів це забезпечує можливість утримання позицій на ринку та створює основу для розвитку на якісно новому рівні після завершення конфлікту. Однак останні роки стали особливо складними для інноваційного розвитку України. Криза, спричинена пандемією COVID-19, а також негативні наслідки від збройної агресії, значно знизили рівень інноваційної активності країни, що підтверджують показники у світових рейтингах.

За результатами глобального індексу інновацій, Україна за 2022 рік опустилася на 57-му позицію порівняно з 49-м місцем у 2021 році. Найгірші позиції у рейтингу стосуються показників інституційної досконалості (97-ме місце), інфраструктури (82-ге місце) та ринкової досконалості (102-ге місце). Найкращі позиції зберігаються за показниками “Знання та технології” (36-ге місце). Це свідчить про значний потенціал у сфері досліджень і розробок, однак інституційні та ринкові бар’єри стримують його реалізацію [3].

Згідно з Європейським інноваційним таблом (EIT), у 2023 році Україна залишається у категорії “помірних інноваторів” із загальним індексом 31,0 %, що значно нижче середнього по ЄС. Порівняно з попередніми роками спостерігається поліпшення в таких сферах, як людські ресурси та фінансова під-

тримка інновацій, але знижується використання інформаційних технологій та вплив на зайнятість. Водночас, показник цифровізації залишається найвищим — 72,0 % у 2021 році, що свідчить про наявність потенціалу у сфері цифрових технологій, який можна розвинути у майбутньому [2].

Для покращення інноваційного середовища в Україні важливо активізувати інноваційний консалтинг, що сприяє інтеграції новітніх технологій, комерціалізації наукових розробок та адаптації підприємств до сучасних ринкових вимог. Консалтингові компанії можуть надати підтримку бізнесу у впровадженні інноваційних рішень, забезпеченні фінансування, створенні стратегій розвитку та подоланні інституційних бар'єрів. Це дозволить українському бізнесу залишатися конкурентоспроможним та ефективно використовувати свій потенціал для відновлення та зростання після завершення конфлікту.

Продовжуючи тему важливості інноваційного консалтингу для українського бізнесу, варто розглянути ключові напрями, що можуть сприяти відновленню та розвитку підприємств у складних умовах. В умовах війни та післявоєнного відновлення консалтингові послуги можуть надати бізнесу стратегічну підтримку, спрямовану на адаптацію до нових ринкових умов, оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення ефективності управління.

Роль інноваційного консалтингу у відновленні бізнесу

1. Розробка інноваційних стратегій. Консалтингові компанії можуть допомогти підприємствам визначити та розробити нові стратегічні напрями для розвитку. Це включає аналіз ринкових трендів, ідентифікацію нових можливостей для зростання та розробку стратегії виходу на нові ринки. Особливо актуальним це є в умовах, коли підприємства змушені адаптуватися до змін у попиті та обмеженнях, спричинених війною та економічною кризою.

2. Адаптація до нових цифрових реалій. Одним із ключових аспектів інноваційного консалтингу є цифровізація бізнесу. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність, автоматизувати процеси та знижувати витрати. Консультанти допомагають розробити план цифрової трансформації, вибрати відповідні інструменти та технології, навчити персонал та інтегрувати нові рішення у щоденну діяльність компанії.

3. Комерціалізація інновацій. Одним із важливих завдань для підприємств, що займаються розробкою нових технологій та продуктів, є їх комерціалізація. Інноваційний консалтинг надає професійну підтримку в розробці стратегій виходу на ринок, оцінці потенційного попиту та визначенні оптимальної цінової політики. Це дозволяє підприємствам максимально ефективно використовувати свої розробки та збільшувати прибутковість.

4. Фінансове планування та залучення інвестицій. В умовах нестабільності важливо мати доступ до фінансових ресурсів для впровадження інновацій. Консультанти можуть допомогти підприємствам у розробці фінансових планів, підготовці бізнес-планів для залучення інвестицій та пошуку джерел фінансування. Це включає залучення інвестицій від венчурних фондів, участь у програмах міжнародної допомоги та використання краудфандингових платформ [3].

В умовах цифровізації економіки роль інноваційного консалтингу значно зростає. Для багатьох компаній адаптація до цифрових змін стає вирішальним фактором успіху. Консалтингові фірми можуть стати провідниками у впровадженні цифрових рішень, що дозволяє оптимізувати логістику, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити продуктивність праці.

Цифрова трансформація стає не просто додатковим напрямком розвитку, а основним чинником виживання бізнесу. Наприклад, впровадження систем автоматизації обліку та управління дозволяє значно знижувати операційні витрати. Водночас цифрові платформи для взаємодії з клієнтами, такі як CRM-системи, сприяють покращенню обслуговування та забезпечують кращу взаємодію з клієнтами навіть у складних умовах.

Особливу роль інноваційний консалтинг відіграє у підтримці стартапів, які, навіть в умовах кризи, продовжують розвиватися в Україні. Стартапи часто стикаються з браком досвіду в управлінні, недостатнім доступом до ресурсів та відсутністю розуміння ринку. Консалтингові компанії допомагають вирішити ці проблеми, надаючи професійну підтримку в розробці бізнес-моделей, залученні інвестицій, маркетингових стратегіях та побудові ефективних команд [4].

Консультанти також допомагають стартапам використовувати сучасні фінансові інструменти, такі як венчурне фінансування та краудфандинг, що відкриває доступ до нових джерел капіталу та сприяє швидкому масштабуванню бізнесу. В умовах, коли українські стартапи шукають можливості виходу на міжнародні ринки, така допомога стає надзвичайно актуальною.

Інноваційний консалтинг відіграє ключову роль у підтримці українського бізнесу в складний період економічної нестабільності. Він сприяє зростанню інноваційного потенціалу підприємств, допомагає впроваджувати цифрові технології та адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов. Для України інноваційний консалтинг стає важливим інструментом не тільки для збереження бізнесу, але й для його відновлення та виходу на новий рівень конкурентоспроможності.

Забезпечення кваліфікованої підтримки у процесах інновацій та цифрової трансформації допоможе українським підприємствам не лише подолати сучасні виклики, а й закласти основу для довгострокового зростання та успішного розвитку у майбутньому.

Література

1. Лановська Г. І. Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. С. 257–262. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/43.pdf.
2. Волошенюк Л. В., Горностай Н. І, Михальченкова О. Є. Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 3–9. URL: http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/Волошенюк_1-20.pdf.
3. Добровольський В. Українська стартап-екосистема: місце у світі та роль у повоєнній відбудові. URL: <https://blog.liga.net/user/vdobrovolskyi/article/47930>.

4. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Левицька Я. В. Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 82–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/16.pdf.

КУЛЯ Ірина Федорівна

ст. викладач

Придунайська філія, МАУП, м. Ізмаїл

АРДЕЛЯН Кристина Юріївна

студентка 4 курсу,

факультету економіки та менеджменту

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Організація системи управління проектами — це процес створення та впровадження структур, процедур та методологій для ефективного планування, виконання та контролю проектів.

Метою є досягнення цілей проекту в межах визначених ресурсів, термінів та якості.

Ця система є важливою частиною загального управління організацією, оскільки допомагає забезпечити синхронізацію роботи команди, прозорість процесів та контроль над ресурсами.

Організаційна структура управління проектами — це сукупність взаємопов'язаних управлінських організацій, розташованих на різних рівнях управління проектами. Це сукупність взаємопов'язаних управлінських організацій, розташованих на різних рівнях управління проектом.

Простіше кажучи, це людська організація для успішної реалізації проекту. Це організація людей для побудови організаційної структури включає розподіл, групування і визначення завдань проекту та їх виконавців взаємну координацію та узгодження дій груп і підрозділів, а також розподіл праці відповідно до кваліфікації персоналу.

Розподіл ролей відповідно до кваліфікації персоналу.

Організація системи управління проектами — це комплексний процес, який включає в себе планування, виконання, моніторинг і завершення проекту. Ефективна система управління проектами допомагає забезпечити досягнення цілей, оптимізацію ресурсів та максимізацію результатів. Ось розширений огляд ключових етапів і елементів цього процесу.

1. Визначення мети проекту.

Чіткість цілей: Визначте основну мету проекту. Чітке формулювання мети допомагає всім учасникам зрозуміти, чого потрібно досягти.

SMART-методи: Використовуйте критерії SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для формулювання цілей. Наприклад, замість “підвищити продажі” визначте “підвищити продажі на 20 % протягом наступних шести місяців”.

2. Структура команди.

Ролі та обов’язки: Чітко визначте ролі в команді. Кожен учасник повинен знати свої обов’язки та відповідальність.

Комунікація: Встановіть канали комунікації (електронна пошта, чат, зустрічі). Регулярні зустрічі допоможуть підтримувати зв’язок і обговорювати прогрес.

Методології управління проектами: Існує кілька популярних підходів і методологій управління проектами: Waterfall (Каскадна модель):

Традиційна модель з чіткими етапами; планування, виконання та завершення проекту.

Agile (Гнучкі методології): Підходи, що використовуються для швидкої та адаптивної розробки, особливо в ІТ-проектах. Основні принципи — ітеративність, гнучкість, фокус на кінцевий результат і взаємодію з замовником.

Scrum, Kanban: Рамки Agile, що допомагають організувати та контролювати окремі завдання та потоки робіт.

- PRINCE2 (Projects IN Controlled-Environments): Орієнтована на чітке визначення ролей і обов’язків учасників проекту.

3. Планування проекту.

Графік: Розробіть детальний графік виконання завдань. Використовуйте діаграми Ганта або метод критичного шляху (CPM) для візуалізації термінів.

Ресурси: Оцініть необхідні ресурси: людські (команда), фінансові (бюджет), матеріальні (обладнання, програмне забезпечення). Розподіліть ресурси так, щоб уникнути перевантаження.

4. Виконання проекту

Моніторинг: Регулярно перевіряйте прогрес виконання завдань за допомогою звітів, зустрічей або програмного забезпечення для управління проектами.

Адаптація: Будьте готові коригувати план у відповідь на зміни. Гнучкість у управлінні дозволяє швидко реагувати на нові виклики.

5. Контроль та оцінка

KPI: Визначте ключові показники ефективності (KPI) для оцінки прогресу. Це можуть бути фінансові показники, терміни виконання завдань або якість виконання.

Зворотний зв’язок: Збирайте відгуки від команди та стейкхолдерів. Це дозволить зрозуміти, що працює добре, а що потребує покращення.

6. Завершення проекту

Оцінка результатів: Проведіть аналіз успішності проекту. Оцініть, чи досягли ви поставлених цілей і які результати отримали.

Документація: Зафіксуйте результати і досвід для майбутніх проектів. Це може включати звіти, аналітичні матеріали та рекомендації.

7. Використання технологій

Інструменти управління проектами: Використовуйте сучасні програмні рішення (Trello, Asana, Microsoft Project) для організації роботи команди. Це допоможе спростити процеси планування і моніторингу.

8. Управління ризиками

Ідентифікація ризиків: Визначте потенційні ризики, які можуть вплинути на проект (фінансові, технічні, організаційні).

План дій: Розробіть стратегії для мінімізації ризиків. Це може включати резервування ресурсів або створення альтернативних планів.

9. Навчання та розвиток

Підвищення кваліфікації команди: Інвестуйте в навчання команди для підвищення їхньої компетенції в управлінні проектами. Це може включати тренінги, семінари або онлайн-курси.

10. Стейкхолдери

Взаємодія з стейкхолдерами: Ідентифікуйте всіх стейкхолдерів і визначте їхні інтереси та очікування. Регулярно інформуйте їх про хід проекту і залучайте до прийняття рішень.

Організація системи управління проектами є важливим аспектом успішного ведення бізнесу і реалізації ініціатив. Систематичний підхід до управління проектами дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити ефективність роботи команди та досягти поставлених цілей у встановлені терміни.

Література

1. Галан О. Є. Концептуальні аспекти управління ризиками інноваційних проектів та персоналом при впровадженні енергоефективних технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 196–206.
2. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами. К., 2016. 388 с.
3. Кузьмичов А. І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel. К., 2018. 180 с.
4. Тарасюк Г. М. Управління проектами. 3-тє вид. К., 2017. 320 с.
5. Управління проектами : концепції та фази. Тернопіль, 2019. 85 с.

ПОНЯТТЯ ПРОЄКТУ ТА СУТНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Проект — комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період.

Отже проект — це ідея (завдання або проблема) та засоби, необхідні для її реалізації з метою отримання бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

Кінцевою метою проекту є створення та розробка нового обладнання, технологій та матеріалів, які дозволять вітчизняній продукції вийти на рівень світових стандартів.

Всі проекти є інвестиційними, тому що без вкладення коштів реалізувати проект неможливо. Бізнес-план проекту (підприємства) може входити до



Рис 1. Види проєктів



Рис 2. Ознаки проекту

складу інвестиційного проекту як його складова, замінювати інвестиційний проект або включати декілька інвестиційних проектів (у разі розширення, модернізації, реструктуризації чи реорганізації підприємства). Види проектів відповідно до теоретичних та методологічних вимог.

Проекти можуть бути науковими, технічними, комерційними, виробничими або фінансовими. Однак кожен проект визначається такими факторами, як складність, час реалізації, розмір і вимоги до якості.

Управління проектами — це процес управління командами та ресурсами проекту з використанням спеціалізованих методів і прийомів для успішного досягнення цілей.

Проектна документація — це набір документів, які описують та обґрунтовують проект.

Елементи та характеристики управління процесом:

- початкові умови;
- обмеження та вимоги до проекту;
- види підтримки проекту;
- методи і техніки управління проектом тощо.

Використовуючи методи управління проектами визначають цілі проекту, обґрунтування проекту, оцінки його доцільності, визначення структури проекту (підцілей, завдань і робіт, які необхідно виконати), визначення обсягу необхідних коштів і джерел фінансування, а також вибору підрядників, включаючи проведення тендерів і конкурсів; підготовка та підписання контрактів; визначення періоду реалізації проекту; підготовка робочої програми, необхідних ресурсів, кошторису проекту, розрахунок бюджету; планування та врахування ризиків, а також комплексне управління реалізацією проекту.

Методи управління проектами

Обмеження проекту	Методи
У часі	побудови й аналізу сіткових та календарних графіків робіт
Коштів	формування фінансового плану (бюджету) проекту та контролю за ним
Ресурсні	спеціальні методи управління людськими й матеріальними ресурсами, наприклад матрицю відповідальності, діаграми завантаження
Якісні	управління якістю робіт

Системи управління проектами буває двох видів: основна та розширеного управління. В основній системі управління проектами Менеджер проекту є представником клієнта і відповідає за будь-які компанії-учасники. Менеджер проекту не є фінансово відповідальним за прийняті рішення. Він головний за координацію та управління розробкою та впровадженням проекту, не вступає у договірні відносини з іншими учасниками проекту (крім клієнтів).

В другій системі керівник проекту несе відповідальність за проект у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Він координує та управляє процесом проекту відповідно до домовленостей між керівником проекту та учасниками і межах фіксованої ціни. Менеджер проекту може бути підрядником або консалтингова компанія (в деяких випадках інжинірингом компанія). Менеджер проекту керує проектом, координує процеси постачання та роботи інжинірингу. Підрядники несуть відповідальність за проект.

Процес управління проектами — це сукупність взаємозалежних ресурсів і видів діяльності, які мають чітко визначені входи і виходи та призводять до створення цінності (доданої вартості).

Власник процесу — це учасник проекту, відповідальний за хід і результати всього процесу.

Роль власника процесу полягає не в управлінні повсякденною роботою кожного компонента процесу, а в управлінні створенням доданої вартості користувачами процесу.

Групи процесів управління проектом:

- процеси ініціації — ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- процеси планування — визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їхнього досягнення;
- процеси виконання — координація людей та інших ресурсів для виконання плану;
- процеси моніторингу і управління — визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних впливів, визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;
- процеси завершення — формалізація виконання проекту і підведення його до впорядкованого фіналу.



Рис 3. Власник процесу



Рис 4. Група процесів

Взаємозв'язки між групами процесів — логічні. Багато процесів, включаючи процеси в різних групах, працюють паралельно. Основні процеси проекту відбуваються не послідовно, накладаються один на одного, а їхня активність є змінною.

Майбутній успіх проекту та ефективність процесного підходу вимагають наступного аналізу:

- чи проект ефективно структурований;
- чи оптимально спроектовані ланцюжки організаційні та технічні і взаємодія підпроцесів в рамках структури;
- як організована взаємодія структур.

Література

1. Батенко Л. П. Управління проектами: навч. посіб. / Л. П Батенко., О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. К. : КНЕУ, 2005. 231 с.
2. Воркут Т. А. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ : Укр. центр духовної культури, 2000. 440 с.
3. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 198 с.
4. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник. К.: ЦУЛ, 2010. 432 с.
5. Проектний аналіз / за ред. Москвіна С. О., Київ: Лібра, 1998. 317 с.

КУЛЯ Ірина Федорівна

ст. викладач Придунайська філія, МАУП, м. Ізмаїл

НЕЙЧЕВА Олена Сергіївна

студентка 4 курсу, факультету економіки та менеджменту

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТУ

Перед виконанням проекту зазвичай залучається різна кількість людей, що залежить від масштабів проекту. Ці фахівці мають різні професії та ви-

конують різні функції. З одного боку, вони є частиною команди проекту, а з іншого — можуть підпорядковуватись “зовнішнім” структурам. Це можуть бути підрозділи або відділи організації, яка реалізує проект, а також інші компанії.

З метою успішного виконання проекту важливо організувати людей, залучених до роботи, створюючи чітку організаційну структуру. Це допоможе уникнути хаосу та забезпечити ефективність процесів. Основні аспекти, які слід враховувати, включають:

1. Розподіл і групування завдань і виконавців:

- Завдання мають бути чітко визначені та згруповані за проектними етапами або функціональними напрямками.

- Виконавців слід розподілити за компетенціями та досвідом, щоб кожен займався тим, у чому він найбільш ефективний.

2. Поділ праці:

- Кожен член команди повинен мати визначену роль, що відповідає його спеціалізації.

- Поділ праці допомагає оптимізувати використання ресурсів і підвищити продуктивність.

3. Взаємопідпорядкованість і координація:

- Важливо встановити чіткі лінії підпорядкування, щоб усі знали, кому підзвітні і з ким координувати дії.

- Регулярна комунікація між командами та підрозділами забезпечує синергію, необхідну для успішного виконання проекту.

4. Створення команд:

- Формування команди з різних спеціалістів сприяє обміну знаннями та досвідом, що, в свою чергу, підвищує якість виконання завдань.

- Командна робота дозволяє зменшити ризики та підвищити креативність у вирішенні проблем.

5. Моніторинг і контроль:

- Важливо встановити механізми моніторингу виконання завдань і контролю за якістю роботи.

- Регулярні перевірки прогресу та оцінка результатів дозволяють своєчасно виявляти проблеми та коригувати плани.

Завдяки цим елементам організаційна структура проекту стає більш адаптивною, що підвищує ймовірність успішного досягнення поставлених цілей.

Створення організаційної структури вимагає визначення розміру груп у проектній команді, встановлення зв'язків між ними, а також визначення кількості рівнів управління та ступеня централізації. Ці аспекти мають значення для успішного виконання проекту. Варто зазначити, що важливим є не лише індивідуальна ефективність кожного виконавця, але й те, як групи співпрацюють для досягнення цілей проекту.

В умовах різних організаційних структур одні й ті самі виконавці можуть демонструвати різні результати. Організаційна структура впливає не лише на ефективність виконання завдань, а й на мотивацію індивідумів та груп, а також на конфлікти і політику компанії.

Для малих проектів організаційна структура, як правило, є простою. Менеджер проекту безпосередньо керує всіма виконавцями, зазвичай формуючи змішану групу. Водночас кількість підлеглих у менеджера визначається раціональними нормами управління.

Зі збільшенням масштабу проекту робота його керівника ускладнюється, оскільки йому потрібно виконувати багато функцій, таких як організація, планування, контроль, ухвалення рішень, координація, лідерство, добір команди, визначення мотивації та управління конфліктами. У великих проектах один менеджер не в змозі виконати всі ці функції стосовно всіх виконавців. Тому виконавці об'єднуються в групи, які мають свого менеджера, відповідального за виконання всіх або частини зазначених завдань. Влада та відповідальність визначаються головним менеджером або менеджером проекту.

Проте існують обмеження щодо кількості груп, якими може керувати один менеджер. Тому ці групи можуть бути об'єднані в більші структурні одиниці, наприклад, в цехи: бригади формують дільниці, а дільниці складають цех.

Існує два основні шляхи формування групи:

1. Функціональний: фахівці однієї професії або спеціальності об'єднуються у функціональні підрозділи.

2. Цільовий: виконавці різних спеціальностей або функцій об'єднуються для спільної роботи над конкретним завданням або етапом проекту.

Такі групи мають тенденцію до напівнезалежності та замкненості, їх називають “змішаними організаційними одиницями”.

Таким чином, на базі людей, залучених до виконання проекту, формуються групи, функціональні підрозділи або організаційні одиниці.

Одним із перших етапів формування організаційної структури є розподіл необхідного обсягу робіт між групами, підрозділами, організаційними одиницями та компаніями. Оскільки ефективне функціонування груп і виконання завдань вимагає взаємозв'язку між ними, інтеграція людей і робіт передбачає встановлення структури влади, координації та комунікаційних відносин між членами та групами проектної команди.

Виконання великих проектів вимагає складнішої організаційної структури та більшої кількості рівнів управління, ніж у випадку з невеликими проектами. Таку структуру з великою кількістю рівнів називають “високою”. Вона пов'язана з централізацією функцій прийняття рішень і ретельним контролем за діяльністю працівників. Натомість структура з меншою кількістю рівнів, або “плоска”, характеризується децентралізацією прийняття рішень, великим ступенем делегування повноважень та меншою централізованою наглядовою функцією.

Складність організаційної структури також пояснюється тим, що багато з осіб, залучених до реалізації проекту, можуть належати до різних зовнішніх організацій. Тому необхідно визначити форми взаємодії між менеджером і виконавцями цих зовнішніх організацій. Найбільш відповідним типом організаційної структури управління для проектної роботи є матрична структура, яка у значній мірі відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності.

Матрична структура дозволяє гнучко розподіляти людські ресурси між проектами, зберігаючи при цьому їх адміністративну підпорядкованість відповідним функціональним відділам. Особливістю матричної структури є те, що керівник проекту не має контролю над персоналом, залученим до проекту. Він визначає, що і коли повинно бути виконано, тоді як функціональний керівник вирішує, хто і як буде виконувати роботу.

За всі результати роботи, пов'язані з реалізацією проекту, включаючи витрати, витрачений час і якість, відповідає керівник проекту. При використанні цього типу структури важливо постійно моніторити, щоб фактичні дані відповідали плановим, а також добре налагодити систему контролю за виконанням робіт, якістю, витратами та термінами.

Керівник проекту повинен мати детальну інформацію про весь проект, а керівники відділів — про роботи, виконувані їхніми командами. На основі цих даних складаються звіти, які обговорюються керівниками проектів зі своїми групами. Обговорення можуть відбуватися щотижня, а за необхідності — щоденно.

Література

1. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. Київ : Кондор, 2016. 366 с.
2. Ділове адміністрування: організацій та управління змінами : навч. посіб. / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько ; Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний ін-т економіки і управління. Київ : Кондор, 2015. 216 с.
3. Теорія організації : навч. посіб. / О. М. Марченко, Л. М. Томаневич. Львівський державний ун-т внутрішніх справ. Львів : ЛДУВС, 2015. 359 с.
4. Теорія організації : навч. посіб. / Т. В. Терещенко; Міністерство освіти і науки України, Хмельницький ун-т управління та права. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.
5. *Лебідь В. М.* Менеджмент організацій: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. напряму підготов. "Менеджмент" спец. "Менеджмент орг." / В. М. Лебідь, О. М. Гайдамака; М-во освіти і науки України, Держ. закл. "Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка". Луганськ: ДЗ "ЛНУ ім. Т. Шевченка", 2010. 241 с.

ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЄКТУ

У загальному випадку людські ресурси проекту — це сукупність професійних, ділових і особистісних якостей учасників проекту та членів команди, а також їхніх можливостей (вплив, авторитет, зв'язки тощо), які можуть бути використані під час реалізації проекту. Трудові ресурси є частиною людських ресурсів, які оцінюються як вимірюваний ресурс у межах проекту. Персонал — це конкретні індивідууми, частина яких складається з їхньої кваліфікації та виконання функціональних і посадових обов'язків, що зазначені у штатному розкладі проекту.

Управління людськими ресурсами проекту охоплює процеси організації, керівництва та координації команди проекту.

- планування управління людськими ресурсами — це процес ідентифікації та документування ролей, відповідальностей, необхідних навичок і підзвітності, а також розробки плану управління людськими ресурсами;
- формування команди проекту — це процес перевірки наявності людських ресурсів і комплектування команди, потрібної для виконання завдань проекту;
- розвиток команди проекту — це процес підвищення компетенцій, взаємодії між членами команди та поліпшення загальних умов роботи, спрямований на збільшення ефективності виконання проекту;
- управління командою проекту — це процес моніторингу діяльності членів команди, надання зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами для оптимізації виконання проекту.

Основна мета управління персоналом полягає в забезпеченні:

- такої поведінки кожного члена команди проекту, яка необхідна для досягнення організаційних цілей і успішної реалізації проекту загалом;
- створення команди, здатної максимально ефективно реалізувати проект з точки зору якості, часу та витрат.

Основні напрямки управління персоналом у проектах включають:

- лідерство проектного менеджера;
- розвиток команди та групової роботи;
- мотивацію індивідуумів і груп;
- управління конфліктами.

Проектний менеджер — це керівник, що займає постійну позицію в команді проекту та має повноваження приймати рішення щодо конкретних видів діяльності.

Лідерство — це здатність впливати на індивідуумів і групи, направляючи їхні зусилля на досягнення поставлених цілей. Це також здатність мобілізувати психологічні потреби підлеглих і використовувати їх у періоди напруженого суперництва або конфлікту. Якщо лідер є основою команди, то управління командою базується на його знаннях і навичках в організації роботи.

Згідно з опитуванням 20 тисяч вищих і середніх менеджерів США, серед найважливіших якостей лідера були виділені: етичність, командна робота, чесність, допитливість, працелюбність, інтелект та цілеспрямованість. Усього американські бізнесмени назвали 26 важливих якостей для керівника, серед яких також інтуїція і вдача.

Ефективність роботи керівника залежить не стільки від його особистих якостей, скільки від його поведінки у взаєминах із підлеглими. Існує класифікація стилів керівництва, яка враховує ці аспекти. Лідерство менеджера проекту проявляється в тому, що він ставить завдання перед членами команди й надає їм відповідні повноваження для їх виконання. Члени команди приймають ці повноваження і відповідальність за виконання роботи.

Завдяки наданню повноважень, або делегуванню, менеджер проекту може: підвищувати ефективність роботи команди; розвивати здібності працівників; сприяти зростанню компанії.

Делегування — це передача підлеглому повноважень, відповідальності та контролю над певними аспектами управління. Готовність керівника до делегування залежить від таких факторів: довіра до себе; довіра до підлеглих; готовність передати владні повноваження; наявність ефективної системи контролю; здатність команди прийняти делегування.

Практика показує, що менеджери проектів не завжди активно використовують делегування. Часто вони намагаються взяти на себе більше завдань, що призводить до втрати можливості залучити ініціативу підлеглих. Іноді під час виконання завдань стає зрозуміло, що працівнику потрібне додаткове навчання.

Лідерство стає проблематичним у проектному управлінні, оскільки проекти об'єднують людей на обмежений час для досягнення конкретної мети. Лідер повинен забезпечувати задоволення потреб, пов'язаних із завданнями, командою та індивідуальними потребами.

Потреби завдань: Команда повинна виконати проект, а менеджер повинен спрямовувати її на досягнення цієї мети та забезпечувати виконання робіт, передбачених проектом.

Потреби команди: Команда повинна бути згуртованою, працювати як єдиний організм. Це підвищить ефективність роботи. Конфлікти й непорозуміння, які неминуче виникатимуть, повинні бути ефективно вирішені.

“Організаційна культура” — це сукупність цінностей, принципів, норм та правил, яких дотримуються співробітники організації. Вона впливає на спо-

сіб реалізації цілей організації, в межах якої розробляється проект. Загалом поняття “організаційна культура” включає три ключові елементи:

1. базові положення: це основні припущення, які керують поведінкою та діями членів організації;
2. цінності: це орієнтири, які допомагають індивідам приймати рішення та діяти в межах організації. Цінності визначають, яка поведінка є допустимою чи недопустимою;
3. символіка: це способи передачі ціннісних орієнтацій членам організації через символи, ритуали, традиції тощо.

Отже, організаційна культура — це сукупність найважливіших припущень, прийнятих членами організації, які відображаються у заявлених цінностях і спрямовують поведінку та дії співробітників.

Корпоративна культура повинна включати такі складові: культура умов праці: це сукупність об’єктивних умов і суб’єктивних факторів, які впливають на поведінку працівника під час виконання своїх обов’язків; культура засобів праці та трудового процесу: охоплює елементи, такі як впровадження новітніх досягнень науки й техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації, якість обладнання й інструментів, ритмічність і плановірність роботи підприємства, матеріально-технічне забезпечення, якість продукції, сучасні методи праці, оцінка її результатів і дотримання дисципліни; культура міжособистісних відносин (комунікацій) у трудовому колективі: визначає соціально-психологічний клімат, рівень колективізму, взаємодопомоги, а також сприйняття всіма працівниками цінностей, норм та правил поведінки організації.

Культура працівника проявляється в його правилах поведінки, знаннях етикету та хороших манерах. Важливим аспектом є також культура праці, яка визначається рівнем освіти, кваліфікації, ставленням до роботи, дотриманням дисципліни й виконанням обов’язків.

Основними компонентами організаційної культури є: культура управління; культура виробництва; культура зовнішніх відносин; підприємницька культура; екологічна культура; культура відносин з акціонерами.

До ключових функцій, які виконує організаційна культура, належать: відтворення кращих елементів накопиченої культури та впровадження нових цінностей; оціночно-нормативна функція: культура як індикатор і регулятор поведінки; пізнавальна функція: культура допомагає працівникам усвідомлювати свій світогляд і значення їхньої діяльності; комунікаційна функція: забезпечує взаєморозуміння та взаємодію працівників через спільні цінності, норми поведінки; функція збереження та накопичення досвіду організації; реактивна функція: відновлення духовних сил через сприйняття культурних елементів організації, можливе за умови високого морального потенціалу організаційної культури та поділу її цінностей серед працівників.

Згідно з думкою авторів, кожна класифікація організаційної культури має свої переваги та недоліки. Наприклад, класифікація, запропонована Едгаром Шейном, виділяє три рівні культури: видимий, проміжний і невидимий. Хоча вона є досить загальною, ця модель дозволяє чітко структурувати процес формування організаційної культури в компанії.

Томас Діл і Аллан Кеннеді зосереджують увагу на обрядах, ритуалах та структурі комунікацій, а Трайс і Бейєр виділяють окремі рівні для мови спілкування та установлених порядків. Однак Едгар Шейн відносить всі ці елементи до видимого рівня (артефактів).

Незважаючи на ці відмінності, автори вважають класифікацію Шейна найзручнішою для використання, оскільки вона чітко розділяє організаційну культуру на різні рівні, що робить її легкою для розуміння й застосування.

Література

1. Балабанова Л. Управління персоналом: навч. посіб. Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган Барановського/ Л. Балабанова, О. Сардак. К.: Професіонал, 2006. 511 с.
2. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2006. № 3. С. 5–10.
3. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Знання, 2003. С. 141–153.
4. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. К.: Знання, 2002. С. 37–44.
5. Ганза І. В. Навчання персоналу як один із елементів мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві. *Соціально-економічні орієнтири розвитку регіонів України*: Всеукр. наук.-практ. конф., 22 февр. 2010 г.: матеріали. Миколаїв: НУК ім. адм. Макарова, 2010. С. 8–9.

КУТЛІНА Ірина Юріївна

*канд. техн. наук, доцент кафедри управління та адміністрування
Інституту економіки та менеджменту
Відкритого міжнародного університету розвитку людини “Україна”*

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасна світова економіка останніми десятиліттями активно розвиває і впроваджує цифрові технології в усіх галузях та сферах. Зусилля науковців та практиків зосереджені, перш за все, на розробці базових складових, спеціального програмного забезпечення, інструментів цифрових технологій.

Вивчення ролі цифрової економіки в Україні як каталізатора розвитку бізнесу, в тому числі малого та середнього бізнесу, з особливим наголосом на аспектах інновацій та інституціоналізації в сучасних економічних умовах, особливо в умовах війни, має велике значення. Сучасна цифрова економіка — це динамічне середовище, яке постійно змінюється під впливом стрімкого технологічного прогресу та соціальних змін [3].

Важливість цифровізації в бізнес-системах постійно зростає. Саме діджиталізація дозволяє підприємствам швидко адаптуватися, обмінюватися інформацією та проводити різноманітні обміни. Розширене використання та генеративний характер цифрових технологій змінили спосіб ведення бізнесу, спосіб конкуренції та взаємодії компаній, а також призвели до змін у поведінці та очікуваннях споживачів [4].

Процеси цифровізації економіки активно розвиваються в сучасних умовах і в Україні, про що свідчать дослідження науковців. Діджиталізація, її розвиток і впровадження характерні й для сфери маркетингу, як ключової складової розвитку бізнесу, тому важливими є дослідження щодо впливу цифрового маркетингу на розвиток підприємництва України в умовах війни.

Український ринок цифрового маркетингу має всі передумови для позитивного розвитку в умовах воєнного часу, адже в умовах ринку, що швидко змінюється, населення вимагає від компаній швидких пропозицій. Використовуючи цифровий маркетинг, бізнес може швидше взаємодіяти зі своїми клієнтами та формувати цільові продажі. Використання цифрового маркетингу дозволяє заощаджувати гроші бізнесу, шукати нові ринки та клієнтів, а також побудувати відмінну взаємодію з клієнтами, що в кінцевому підсумку допоможе підприємцям отримати постійних клієнтів. Розвиток цифрового маркетингу також стимулюють міжнародні організації та навіть корпоративна діяльність, що створює додаткові можливості. У результаті все це створює набір можливостей, які, стимулюючи підприємництво, дозволяють вчасно підтримати економіку. Розуміючи, що зараз відбувається перерозподіл ринку, власники бізнесу намагаються за допомогою інноваційного цифрового маркетингу вийти на принципово новий тип взаємодії з клієнтами, новими користувачами та зберегти їх як постійних клієнтів у повоєнний час [2].

В умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів цифровий маркетинг стає чинником, що визначає виживання компанії на ринку, особливо під час війни. Маркетинговий ринок був сильно обмежений через нестабільність і невизначеність, але розвиток цифрового маркетингу зазнав меншого впливу порівняно з традиційними каналами зв'язку. У цьому контексті можна стверджувати, що розвиток цифрового маркетингу буде динамічним, особливо після закінчення війни. Цифрові технології в маркетингу відіграють ключову роль у залученні та утриманні клієнтів, створенні персоналізованого контенту та підвищенні ефективності рекламних кампаній.

Ключові маркетингові технології майбутнього включають штучний інтелект, машинне навчання, автоматизацію процесів, аналітику даних, великі дані та інші. Ці технології дозволяють компаніям точніше аналізувати та розуміти свою цільову аудиторію, забезпечувати індивідуальний підхід до клієнтів, оптимізувати рекламні процеси, прогнозувати тенденції та адаптуватися до змін ринку.

Цифровий маркетинг в умовах цифрової трансформації сучасних бізнес-процесів є важливим і ефективним інструментом, який допомагає компаніям виживати і розвиватися в складних умовах, а розвиток обіцяє бути динамічним і перспективним. Застосування цифрового маркетингу в бізнесі

передбачає послідовний процес, який об'єднує цілі, розуміє поведінку споживачів, розробляє відповідний контент, відстежує відгуки клієнтів, а також постійно оцінює та адаптує стратегії на основі аналізу даних. Сучасні технології цифрового маркетингу та управління відіграють ключову роль на кожному етапі, надаючи цінні інструменти та аналітику для ефективного впровадження в українському бізнесі, що особливо є важливим в умовах воєнного стану [6].

Література

1. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289> (дата звернення: 18.10.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.80
2. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. (2022). Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
3. Губернат Т. Я., Григораш П. Л., Ніколаєнко С. М. Цифрова економіка як каталізатор розвитку малих та середніх підприємств: інновації та інституціоналізація. *Академічні візії*. 2024. Вип. 30. С. 1–12.
4. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf
5. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 211–215.
6. Обіход С. В., Матвеев М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес процесів. *Економіка і суспільство*. 2023. № 50. URL: <file:///D:/Downloads/2439-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2353-1-10-20230612.pdf>

ЧЕРНЯВСЬКИЙ Георгій Миколайович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальності 073 “Менеджмент”,*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ВНУКОВА Катерина Леонідівна

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”,*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному фінансовому середовищі, де конкуренція між банками стає все більш жорсткою, ефективна мотиваційна політика відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та успішності банківських установ. Мотивація працівників є важливим завданням управління людськими ресурсами, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність організації. В умовах швидкої цифровізації та змін економічного середовища, банки стикаються з новими задачами розробки та реалізації мотиваційної політики, яка здатна підвищувати продуктивність праці персоналу, якість обслуговування клієнтів, що є особливо важливим у конкурентному фінансовому секторі.

У сучасних умовах, коли цифровізація та технологічні інновації значно змінюють бізнес-середовище, мотиваційна політика банків стає ключовим фактором їхнього успіху. Серед основних проблем, з якими стикається мотиваційна політика банків на цей час, варто виокремити швидкі зміни в технологічному середовищі, підвищену конкуренцію за кадри та зміну очікувань працівників. У цьому контексті, впровадження інноваційних методів управління, таких як адаптивні системи оцінки ефективності та розвиток корпоративної культури є необхідним для досягнення стратегічних цілей банків.

Мотиваційна політика банку — це система стратегій та заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Вона включає в себе різноманітні матеріальні та нематеріальні стимули, які допомагають залучити, утримати та розвивати талановитих співробітників [2, с. 67].

Успішна мотиваційна політика дозволяє банкам підвищити продуктивність праці, забезпечити якісне обслуговування клієнтів. Мотиваційна політика включає в себе розробку принципів, положень, наказів та розпоряджень щодо розробки систем або механізмів матеріальних та нематеріальних сти-

мулів, які допомагають залучити, утримати та розвивати талановитих співробітників. Фінансові стимули включають в себе зарплату, премії, бонуси та інші матеріальні винагороди. Банки часто застосовують систему преміювання, що залежить від виконання ключових показників ефективності (KPI). Наприклад, співробітники, які демонструють високі результати в продажах або обслуговуванні клієнтів, можуть отримувати додаткові бонуси. Використання таких систем, як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, та Microsoft Power BI, дозволяє оптимізувати управління персоналом та приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Завдяки автоматизації процесів банки можуть швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше використовувати ресурси, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності [1, с. 78–79].

Нематеріальні стимули охоплюють визнання досягнень, можливості професійного розвитку, програми навчання та кар'єрного зростання. Чимало банків організовують внутрішні тренінги та семінари, що дозволяє працівникам підвищувати свої компетенції та розвивати нові навички. Такі соціальні програми, як медичне страхування, відпустки та гнучкий графік роботи також є не менш важливими складовими мотиваційної політики. В останній час у банках зростає популярність використання wellness-програм, які сприяють поліпшенню фізичного та психологічного стану працівників.

Елементи мотиваційної політики в банках України

Елементи мотиваційної політики	Переваги
Фінансові стимули (заробітна плата, бонуси, премії на основі KPI та ін.)	Підвищення продуктивності, залученість до досягнення цілей
Автоматизація робочих процесів	Підвищення продуктивності, скорочення часу на виконання завдань
Цифрові платформи для комунікації (Microsoft Teams, Slack)	Прозорість комунікацій, оперативність реагування на запити
Гнучкий графік роботи	Підвищення рівня задоволення працівників, зниження стресу
Онлайн-навчання і розвиток, сертифікація	Постійний розвиток цифрових навичок, професійне зростання
Нематеріальні стимули (публічне визнання досягнень, нагороди, можливості для кар'єрного росту та ін.)	Підвищення мотивації, задоволеність роботою
Соціальні програми, пакети (медичне страхування, wellness-програми, відпустки)	Поліпшення фізичного і психологічного стану працівників
Інноваційні технічні рішення	Оптимізація операцій, підвищення ефективності рішень
Програми адаптації до цифровізації	Полегшують адаптацію до нових технологій, підвищення цифрових компетенцій
Кар'єрні можливості	Утримання працівників, розвиток потенціалу

Найбільш сучасними елементами мотиваційної політики банку є:

- автоматизація робочих процесів;
- цифрові платформи для комунікації;
- гнучкий графік роботи;
- онлайн-навчання і розвиток;
- інноваційні технічні рішення;
- програми адаптації до цифровізація.

Водночас, в умовах швидких змін у фінансовому секторі банки стикаються з низкою проблем у реалізації сучасної мотиваційної політики:

1. Цифровізація вимагає впровадження нових технологій, що зобов'язує працівників до постійного навчання та адаптації. У зв'язку з цим, багатьом банкам необхідно переглянути свої програми навчання та розвитку, аби відповідати новим вимогам.

2. Конкуренція за таланти загострюється, оскільки боротьба за найкращих фахівців стає дедалі більш інтенсивною. Тому банки повинні забезпечити привабливі умови праці та можливості професійного розвитку для залучення та утримання талановитих працівників.

3. Зміни в очікуваннях співробітників вказують на те, що сучасні працівники шукають не лише фінансові винагороди, а й можливості для особистісного зростання, гнучкості в робочому графіку та створення комфортного робочого середовища.

Таким чином, у сучасному фінансовому середовищі ефективна мотиваційна політика банків повинна враховувати швидкі зміни, зумовлені цифровізацією, та зміну очікувань працівників, що вимагає впровадження інноваційних методів управління. Перспективи наукових досліджень можуть зосередитися на розробці адаптивних систем мотивації, які інтегрують сучасні технології та орієнтуються на індивідуальні потреби співробітників і стратегії розвитку банку. Дослідження можуть також бути спрямовані на вивчення wellness-програм та інших соціальних ініціатив, які сприятимуть як зростанню показників продуктивності праці так і поліпшенню фізичного і психологічного стану працівників в умовах війни в Україні.

Література

1. Кичко І. І., Нікітченко А. О. (2021). Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. (170), 75–82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>
2. Юрчук Н. П. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агроевіт*. 2018. № 9. С. 64–70.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Розвиток сучасного туризму багато в чому залежить від розробки та впровадження інноваційних методів, спрямованих на вдосконалення обслуговування клієнтів і розширення сервісних туристичних можливостей. Необхідно бути сучасним, йти в ногу з прогресом, щоб забезпечити ефективність і прибутковість даної сфери послуг. Сьогодні туристи очікують не лише стандартних послуг, але й швидкості, персоналізації та доступу до новітніх технологій на кожному етапі своєї подорожі.

Туристичні компанії, які активно впроваджують новітні інноваційні рішення, такі як мобільні додатки для бронювання, інтеграція штучного інтелекту для підбору індивідуальних турів, а також впровадження віртуальної реальності (VR) для демонстрації туристичних локацій, отримують значну конкурентну перевагу.

Туристичний бізнес є однією з найдинамічніших галузей економіки у світі, яка постійно адаптується до змін у глобальних умовах. Для успішного функціонування в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища підприємства цієї сфери все частіше звертаються до інноваційних методів управління. Це дозволяє не лише залишатися конкурентоспроможними, а й забезпечити стійкий розвиток та підвищити прибутковість. У цій статті ми розглянемо основні особливості застосування інноваційних методів у управлінні економікою туристичного бізнесу, які являються одними з ключових тенденцій у туристичному бізнесі це: цифровізація, яка охоплює всі етапи діяльності підприємств. Автоматизація процесів бронювання, оплати, аналізу клієнтських даних дозволяє значно знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Такі інструменти, як CRM-системи (системи управління відносинами з клієнтами), дозволяють ефективніше працювати з клієнтською базою, розуміти їхні потреби та надавати більш персоналізовані пропозиції. Крім того, автоматизація фінансового обліку та управління ресурсами допомагає значно спростити економічні операції, що знижує ймовірність помилок і сприяє більш точному плануванню.

Аналітика великих даних (Big Data) і штучний інтелект (ШІ) надають туристичному бізнесу величезні можливості для розуміння ринкових трендів і споживчих потреб. Завдяки збору та аналізу великих обсягів даних про клі-

ентів, поведінкові тренди, уподобання та відгуки, компанії можуть розробляти ефективні стратегії маркетингу та продажів.

Наприклад, системи на основі ШІ можуть прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення та навіть автоматизувати комунікацію з клієнтами через чат-боти. Це не лише підвищує ефективність, але й дозволяє створити кращий клієнтський досвід.

Традиційні методи управління економікою не завжди є ефективними в сучасних умовах, оскільки не можуть забезпечити гнучкість і адаптивність. Застосування інноваційних моделей управління, таких як Agile та Lean, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку та адаптувати свою діяльність під нові умови.

Ці моделі передбачають розбиття бізнес-процесів на короткі цикли (спринти), що дозволяє швидше тестувати нові ідеї та коригувати стратегію залежно від результатів. Важливим аспектом є також мінімізація втрат ресурсів і часу, що є критичним у туристичній галузі з високою конкуренцією.

Соціальні мережі, платформи для бронювання та інтернет-реклама є важливими інструментами для туристичних компаній. Інноваційні маркетингові стратегії, такі як використання контент-маркетингу, influencer-маркетингу та відеомаркетингу, дозволяють досягти більшої аудиторії та підвищити рівень залученості клієнтів.

Окремо слід виділити можливості використання штучного інтелекту для персоналізації маркетингових кампаній. Сучасні системи дозволяють аналізувати дані про клієнтів і надавати їм рекомендації щодо туристичних маршрутів та послуг, що відповідають їхнім уподобанням. Це допомагає підвищити ефективність реклами та збільшити кількість бронювань.

Також одними з ключових тенденцій у туристичному бізнесі є сталий розвиток і екологічні інновації.

Сталий розвиток стає важливою частиною сучасного туристичного бізнесу. Інноваційні компанії все більше інвестують у розробку екологічно чистих туристичних продуктів і послуг. Це може включати використання енергоефективних технологій у готелях, підтримку локальних екологічних ініціатив або впровадження “зелених” турів.

Також важливою є розробка продуктів, які відповідають концепції “відповідального туризму”, що передбачає мінімальний вплив на довкілля та максимальну підтримку локальних громад.

Інновації часто передбачають тісну співпрацю між різними учасниками ринку — від постачальників послуг до партнерів і клієнтів. Наприклад, інтеграція систем бронювання з транспортними та готельними сервісами дозволяє створювати комплексні туристичні пакети, що підвищують зручність для споживачів.

Отже, інноваційні методи управління економікою туристичного бізнесу є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Цифровізація, штучний інтелект, Big Data, інноваційні маркетингові стратегії та сталий розвиток дозволяють компаніям краще адапту-

ватися до змін і більш ефективно використовувати ресурси. У майбутньому ті компанії, які зможуть впровадити ці нові методи, матимуть значну перевагу на ринку.

Література

1. Джинджоян В. В. Сучасні інноваційні технології в менеджменті туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8951> (дата звернення: 09.02.2024).
2. Левченко М. О. Основи підприємницької діяльності в сфері готельного та туристичного обслуговування: курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2021. 257 с.
3. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Арендарчук А. А. Технологічні інновації у діяльності вітчизняних туристичних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 1 (62). С. 76–81.
4. Мішук І. П., Головата Р. Туристичні підприємства України в системі міжнародної туристичної діяльності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 69–78.
5. Рябев А. А., Тонкошкур М. В., Кравцова С. В. Концепція “Smart City” та її вплив на сферу туризму в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1098/1055> (дата звернення: 09.02.2024).

ЛЕВЧЕНКО Микола Олексійович

*д-р філос. в гал. д/у, професор кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЛЕВЧЕНКО Євгеній Миколайович

*студент групи: П-8-22-Б1Пр(4,6з)
Навчально-наукового інституту права
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Інноваційна діяльність є однією з основних складових успішного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Впровадження нових технологій, продуктів і процесів допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати стратегічних цілей. Однак, для ефективної реалізації інновацій необхідно чітке нормативно-правове забезпечення та регулювання.

1. Значення інноваційної діяльності в управлінні підприємством.

Інноваційна діяльність є ключовим фактором для забезпечення економічного зростання підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Вона охоплює такі процеси, як науково-дослідна діяльність, технічні розробки, освоєння нових ринків і адаптація до змін у бізнес-середовищі.

Вона є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства і забезпечує адаптацію до змін, підвищує ефективність і конкурентоспроможність, дозволяє залучати інвестиції та створювати нові ринки. Підприємства, що активно впроваджують інновації, мають кращі шанси на довгостроковий успіх і стійкий розвиток в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

2. Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності.

Нормативно-правова база інноваційної діяльності підприємств в Україні, як і в інших країнах, спрямована на регулювання умов для створення, розвитку та впровадження інновацій. Основними елементами нормативно-правового забезпечення є:

- Конституція України: закладає загальні принципи економічної діяльності, включаючи захист прав інтелектуальної власності та підтримку інновацій.
- Закони України: до основних законів, що регулюють інноваційну діяльність, належать:
 - Закон України “Про інноваційну діяльність” (2002 р.), який визначає правові, економічні та організаційні засади інноваційної діяльності та державної підтримки цієї сфери.
 - Закон України “Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій” (2006 р.), що регулює питання передачі технологій як ключового елементу інноваційного розвитку.
 - Закон України “Про наукову та науково-технічну діяльність”, що визначає порядок фінансування, стимулювання наукових досліджень та впровадження результатів наукових розробок у виробництво.
- Постанови Кабінету Міністрів: регулюють окремі питання, пов’язані з фінансовою підтримкою інноваційних проектів, ліцензуванням та сертифікацією нових технологій.

3. Державне регулювання та стимулювання інноваційної діяльності.

Держава відіграє важливу роль у стимулюванні інновацій через різні інструменти правового та економічного характеру. Основними напрямками державного регулювання є:

- Фінансова підтримка: держава надає фінансову підтримку у вигляді грантів, кредитів та податкових пільг для інноваційних підприємств. Зокрема, діють спеціальні програми фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).
- Інноваційні кластери та технопарки: створення технопарків, інкубаторів та інших інституцій для підтримки інноваційного бізнесу. Це сприяє концентрації ресурсів та співпраці між науковими установами та підприємствами.
- Захист інтелектуальної власності: одним із ключових аспектів є правова охорона інтелектуальних прав, таких як патенти, авторське право, торговель-

ні марки тощо. Це стимулює підприємства до інвестицій в інновації та забезпечує захист їхніх розробок.

Державне регулювання та стимулювання інноваційної діяльності є критично важливим для розвитку сучасних економік. Держави застосовують різноманітні інструменти, щоб підтримати наукові дослідження, знизити ризики для бізнесу та захистити інтелектуальну власність. Це дозволяє підприємствам створювати інновації, що сприяють економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та покращенню якості життя суспільства.

4. Міжнародний досвід правового регулювання інноваційної діяльності.

У світовій практиці інноваційна діяльність регулюється за допомогою комплексних нормативно-правових актів, які стимулюють як приватні інвестиції, так і державні ініціативи. У країнах Європейського Союзу діють численні програми, спрямовані на підтримку інноваційних проєктів, наприклад, Horizon Europe. США також мають низку законодавчих ініціатив, які стимулюють інноваційний розвиток через податкові пільги та фінансування наукових розробок.

Міжнародний досвід правового регулювання інноваційної діяльності демонструє важливість державної підтримки, розробки чітких правових механізмів та стимулювання інвестицій у науково-дослідну сферу. Успішні моделі включають активне використання податкових пільг, підтримку стартапів, розвиток науково-дослідницьких кластерів та міжнародне співробітництво. Інтеграція таких підходів може допомогти країнам, що розвиваються, створити сприятливе середовище для інновацій.

Отже, нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності є необхідною умовою для ефективного управління підприємством в умовах конкурентного ринку. Держава, створюючи сприятливі умови для розвитку інновацій, не тільки сприяє зростанню національної економіки, але й забезпечує підприємствам можливості для досягнення лідерських позицій на глобальному ринку. Для підприємств важливо не тільки дотримуватися чинного законодавства, але й активно використовувати державну підтримку та можливості міжнародних програм.

Література

1. *Дудар Т. Г.* Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. К.: ЦУЛ, 2009. 256 с.
2. *Ілляшенко С. М.* Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
3. *Мокий А. І.* Міжнародний інноваційний менеджмент: навч. посіб. / А. І. Мокий, Ю. В. Полякова, О. П. Осідач, І. Г. Бабець. Львів: Вид-во ЛКА, 2004. 308 с.
4. *Скібіцький О. М.* Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. К : ЦУЛ, 2009. 408 с.
5. Управління інноваційною діяльністю. Магістерський курс: підручник / за ред. проф.: П. Г. Перерви, М. І. Погорєлова, С. А. Меховича, М. І. Ларки. Харків: Віровець А. П. "Апостроф", 2011. 614 с.

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Прискорене впровадження технологічних інновацій, глобалізація і цифровізація стали сьогодні чи не найбільш визначальними ознаками розвитку людства. У цій ситуації туризм, як галузь, яка швидко реагує на кардинальні зміни в усіх сферах соціально-економічного та соціально-культурного життя суспільства, одним із перших відчув на собі вплив фундаментальних змін, викликаних четвертою промисловою революцією, або Industrie 4.0. Індустрія туризму, для якої процеси цифровізації стали особливо актуальними, отримали можливість розширити цільову аудиторію, покращити якість обслуговування, а відтак і розвиватися прискореними темпами, використовуючи усе більшу кількість якісних цифрових платформ — у світі працюють десятки технологічних стартапів у сфері туризму, які прагнуть цифровізувати діяльність туристичних і travel-компаній завдяки привнесенню в галузь оригінальних ідей [4].

Сьогодні туризм — не просто потужна галузь з торгівлі послугами, — це глобальний комп'ютеризований бізнес, в якому беруть участь великі авіакомпанії, комплекси готелів і туристичні фірми усього світу. Саме завдяки інформаційним технологіям (ІТ) туристичний продукт з кожним роком стає більш індивідуальним, більш доступним і гнучким для кожного споживача [4].

В сучасному світі все більше набуває проблемного стану кібербезпека суспільства загалом та туристичного обслуговування окремо [3].

В епоху цифрової трансформації компанії в усіх галузях, як правило, стикаються з тими чи іншими порушеннями даних і конфіденційності. Сфера туризму та рекреації в цьому відношенні не є винятком, оскільки туристичні компанії, як правило, збирають і зберігають перевірені дані про клієнтів (зокрема офіційні імена, номери і серії паспортів, інформацію про кредитні картки). Це, у свою чергу, робить галузь ідеальною платформою для кіберзлочинців, які хочуть вчиняти фінансові шахрайства та злочини, пов'язані з крадіжкою особистих даних. Тому для туристичних компаній дуже важливо вжити належних заходів для забезпечення безпеки особистих та фінансових даних мандрівників. Забезпечення конфіденційності та безпеки таких даних може бути складним завданням, проте це невідмінна умова успішної взаємодії із клієнтами [2].

Кібербезпеку слід розглядається як складну та багатопрофільну сферу, що потребує постійної уваги [2]. Згідно закону України “Про основні засади забезпечення кібербезпеки України” кібербезпека — це захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якої забезпечуються сталий розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі [1].

Оскільки кожна туристична компанія унікальна, вона стикається з власним спектром ризиків кібербезпеки. Чіткий набір елементів керування є життєво важливим для мінімізації ймовірності порушення персональних даних. Витік даних вважається однією із найгірших небезпек, що здатна завдати шкоди репутації бренду. Тому для компаній важлива підтримка міцної позиції кібербезпеки [2].

Серед складнощів технологічного простору кібербезпеки туризму можна виділити наступні:

Складна структура власності — часто підприємства туристичної індустрії (такі як готелі, ресторани та туристичні компанії) можуть мати складну структуру власності, яка включає керуючу компанію, яка керує бізнесом, окремого власника або групу власників і франчайзера. Ці об’єкти можуть зберігати важливі дані в різних системах, і такі дані можуть постійно переміщуватися [2].

Використання електронних методів оплати. Індустрія туризму значною мірою залежить від способів оплати онлайн. Для бронювання потрібно вказати дані кредитної картки, а платежі часто здійснюються тією ж картою, яка вже зберігається, оскільки це зручно як для клієнтів, так і для працівників. Як тільки один файл у системі буде зламано, існує величезна ймовірність того, що вся колекція взаємопов’язаних пристроїв опиниться під загрозою. Туристичні та готельні компанії повинні забезпечити безпеку всіх пристроїв, як використовуються для зберігання фінансових даних клієнтів, за допомогою багатьох заходів, таких як система двофакторної автентифікації [2].

Обізнаність співробітників. Туристичні компанії повинні переконатися, що їхні співробітники вживають рішучих і адекватних заходів для захисту даних, які вони обробляють, використовуючи фільтр конфіденційності на ноутбуках, планшетах, сигналізація використання PIN, паролі, блокування для захисту від кіберзлочинців. Це допоможе захистити дані та забезпечити персональне дотримання вимог [2].

Регулярне технічне обслуговування та резервне копіювання систем. Використання старих і застарілих систем програмного забезпечення дозволяє кіберзлочинцям легко викрасти дані або зламати систему. Тому важливо регулярно обслуговувати пристрої та оновлювати програмне забезпечення. Резервне копіювання даних є простим і економічно ефективним способом забезпечення безпеки даних. Такі дані включають фінансові записи, бізнес-плани, дані клієнтів, особисту інформацію тощо [2].

Проблеми безпеки даних стали справжнім викликом для бізнесу. Сучасні тенденції відображають негативний вплив всесвітньої пандемії, а статистика кібербезпеки демонструє значне зростання кількості витоків даних і хакерських операцій [2].

Відповідно до звіту Cybersecurity Ventures, очікується, що глобальні збитки, спричинені кіберзлочинною діяльністю зростатимуть на 15 % з 2021 до 2025 р. та можуть досягти 10,5 трлн дол. США щорічно [5].

Необхідно враховувати наступні принципи, щоб зменшити ризик витоку даних:

1) Пріоритет захисту CRM та систем бронювання. Такі системи зазвичай містять мільйони ідентифікаційних даних записів і, отже, мають займати перше місце в списку для оцінки ризиків і впровадження ефективних заходів безпеки;

2) Зведення до мінімуму даних, які збираються та передаються.

3) Зберігати дані ідентифікаційної інформації протягом необхідного періоду.

4) Зосередження на контролі доступу.

5) Відстеження та контроль використання Shadow IT. Як правило, туристичні компанії мають розгалужені відділи продажів і маркетингу, які схильні завантажувати дані в низку несхвалених онлайн-інструментів, таких як платформи аналізу даних [2].

Отже, можемо зробити висновки, що кібербезпека являє собою галузь, що охоплює інформаційні технології та телекомунікації. Її головне завдання — захист комп'ютерних систем та запобігання різноманітним загрозам, які можуть скомпрометувати інформацію, що обробляється, передається та зберігається на різних пристроях. У сфері туризму кібербезпека має свої особливості, зумовлені специфікою галузі:

1) Складність контролю за персональними даними клієнтів, оскільки ця інформація часто повинна бути доступною багатьом партнерам та постачальникам послуг.

2) Значна залежність туристичних компаній від зовнішніх систем бронювання, що підвищує ризики в сфері інформаційної безпеки.

3) Переважна більшість суб'єктів туристичного бізнесу — це малі та середні підприємства, які зазвичай не мають окремого відділу з кібербезпеки або фахівця, відповідального за інформаційну безпеку.

Література

1. Биков В. Ю., Буров О. Ю., Дементієвська Н. П. Кібербезпека в цифровому навчальному середовищі. *Інформаційні технології та засоби навчання*. № 2(70). 2019. С. 313–331.
2. Грабар М. В., Машіка Г. В., Кашка М. Ю., Пригара О. В. Концептуальні основи кібербезпеки сфери туризму та рекреації. *Агросвіт*. 2023. № 3–4. С. 43–49. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/48003>
3. Золотаренко І. І. Безпека туристичних послуг. 2023. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a3d02ba9-2a93-4f70-834a-162d45083247/content>

4. Шевелюк М. М. (2021). Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. (38), 226–235. URL: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>
5. Cybersecurity Ventures Cybercrime To Cost The World \$10.5 Trillion Annually By 2025. URL: <https://cybersecurityventures.com/>

ЛИТВИШКО Лілія Олександрівна

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національного транспортного університету*

НІЩИМНИЙ Вадим Олександрович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного транспортного університету*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Публічне управління та адміністрування є ключовими елементами функціонування сучасної держави. Вони включають в себе планування, організацію, керівництво та контроль за діяльністю державних органів і установ. Метою публічного управління є забезпечення ефективного і стабільного функціонування держави, надання якісних послуг населенню та підтримання громадського порядку. Публічне адміністрування, з іншого боку, зосереджене на реалізації політик, прийнятих органами влади, через різноманітні адміністративні процедури та механізми. Публічне управління в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці значно підвищує ефективність стратегічного планування та міжвідомчої координації, що дозволяє оперативно реагувати на комплексні загрози. Крім того, впровадження сучасних технологій та кібербезпекових заходів зміцнює захист критичної інфраструктури, знижуючи вразливість державних і громадських систем до атак.

Роль держави в публічному управлінні забезпечувати реалізацію політик і законів, спрямованих на захист громадян, надання їм необхідних послуг. Важливою частиною цієї ролі є забезпечення стабільності та безпеки національної інфраструктури [1].

Публічне управління базується на кількох ключових принципах, таких як законність, підзвітність, прозорість та ефективність. Ці принципи допомагають забезпечити довіру громадян до державних інституцій та сприяють ефективному виконанню державних функцій.

Ефективне публічне управління передбачає активну співпрацю з громадянським суспільством, із залученням громадян до процесу прийняття рі-

шень, проведення консультацій, громадських слухань, а також підтримку неурядових організацій [2].

Публічне адміністрування використовує різні стратегії та інструменти, такі як планування діяльності, бюджетування, моніторинг та оцінка результатів, а також управління людськими ресурсами. Важливою складовою є використання інформаційних технологій для підвищення ефективності адміністративних процесів.

Гібридні загрози являють собою комбінацію різних форм ворожої діяльності, включаючи військові дії, економічні санкції, інформаційні кампанії та кібернетичні атаки. Вони спрямовані на підрив національної безпеки та дестабілізацію держави. Прикладом є конфлікт між Росією та Україною, де гібридна війна включає військові дії на Донбасі, кібернапади та дезінформаційні кампанії [3]. Публічне управління повинно включати стратегії швидкого реагування на гібридні загрози. Це включає створення спеціалізованих органів і центрів, таких як Національний центр кібербезпеки у Великобританії, який координує зусилля різних урядових відомств тощо. Також важливою є розробка національних стратегій кібербезпеки та інформаційної безпеки, які включають міжвідомчу координацію та співпрацю з приватним сектором [4].

Використання сучасних технологій (Big Data, штучний інтелект, блокчейн) можуть підвищити ефективність протидії гібридним загрозам. Оскільки, аналіз Big Data дозволяє швидко виявляти аномалії та потенційні загрози, а штучний інтелект може використовуватись для прогнозування можливих сценаріїв атак [5]. Тому, важливим є захист інформаційних ресурсів держави, як одного з ключових аспектів протидії гібридним загрозам. Впровадження систем виявлення вторгнень, багатофакторної аутентифікації та інших кібербезпекових заходів значно підвищить рівень захисту критичної інфраструктури в країні [6]. Міжвідомча координація є критично важливою для успішного протидії гібридним загрозам. Наприклад, співпраця між Міністерством оборони та Міністерством інформаційної політики України дозволяє ефективно реагувати на інформаційні атаки та військові загрози [7].

Громадянське суспільство відіграє важливу роль у протидії гібридним загрозам. Під громадянським суспільством розуміємо сукупність неполітичних відносин (міжособистісних, сімейних, економічних, культурних, релігійних, національних), а також структур, що розвиваються за межами та без безпосереднього втручання держави. Система незалежних від держави асоціацій та відносин створює умови для самореалізації окремих індивідів та різного роду об'єднань громадян задоволення їх повсякденних потреб. Тому, на сьогоднішній день, програми для підготовки спеціалізованих кадрів і інформування громадськості, заходи з підвищення обізнаності громадян щодо кібербезпеки та інформаційної гігієни допомагають знизити вразливість суспільства до інформаційних атак.

Література

1. Браун Дж. Великі дані та національна безпека: роль машинного навчання. *Журнал публічної адміністрації*. 2019. С. 62–63.

2. Кларк Р. Стратегії кібербезпеки у публічному управлінні. *Міжнародний огляд публічної адміністрації*. 2020. С. 12–13.
4. Грін А. Міжвідомча координація у національній безпеці. *Огляд публічної адміністрації*. 2021. С. 42–44.
5. Ізраїльська стратегія кібербезпеки. Міністерство оборони Ізраїлю. 2020. С. 86–88.
6. Сміт Л. Визначення гібридних загроз у сучасному контексті безпеки. *Журнал досліджень безпеки*. 2020. С. 12–13.
7. Джонс М. Роль публічного менеджменту в національній безпеці. *Огляд публічного менеджменту*. 2020. С. 22–35.

ЛИТОВЧЕНКО Руслан Іванович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”,
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ІНДЕКСИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИПУСКНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

У сучасних умовах цифровізації економіки та постійної динаміки змін на ринку праці питання професійної конкурентоспроможності випускників закладів вищої освіти (ЗВО) є надзвичайно актуальним. Впровадження методологічних підходів до оцінки професійної конкурентоспроможності допоможе підвищити відповідність освітніх програм вимогам сучасних роботодавців. Використання індексів професійної конкурентоспроможності дозволить комплексно оцінювати готовність випускників до успішної професійної діяльності, що є важливим чинником для підвищення якості вищої освіти.

Очевидно, що справжня професійна конкурентоспроможність випускників закладів вищої освіти (ЗВО) проявляється безпосередньо під час їхньої трудової діяльності. Що стосується періоду навчання в ЗВО, то показником конкурентоспроможності можуть слугувати вимоги професійних стандартів спеціальності. Порівнюючи реальні результати випускників із цими вимогами, можна точно оцінити якість навчання, тобто, наскільки випускник підготовлений для успішного працевлаштування. Важливо зауважити, що це ще не буде показником реальної конкурентоспроможності, як зазначено вище, а скоріше гіпотетичною оцінкою, але вона буде наближена до реальних умов.

На сьогоднішній день, орієнтиром діяльності ЗВО щодо кінцевих результатів є підготовка випускників, які потенційно можуть бути конкурентоспро-

можними, що реалізується через освітні програми, де формуються відповідні професійні компетентності.

Тобто основний орієнтир в освітньому процесі — це рівень засвоєних знань і навичок, що мають відповідати компетенціям, які закладені роботодавцями в професійні стандарти спеціальності.

Професійний стандарт — це затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентностей, що визначаються роботодавцями і слугують основою для формування професійних кваліфікацій. Стандарти професійної діяльності визначають мінімальні вимоги до знань і навичок, узгоджують освітню підготовку з ринком праці, підтримують професійну етику, сприяють оцінці та розвитку компетенцій, формуванню кар'єрних траєкторій та мобільності фахівців. Професійні стандарти співвідносяться з рівнями національної і галузевих рамок кваліфікацій і групуються за галузевими ознаками [3, с. 54].

Визначення та оцінка рівня конкурентоспроможності випускників є складним і багатогранним завданням, яке потребує застосування сучасних методологічних підходів. Одним із ключових методів оцінки гіпотетичної професійної конкурентоспроможності є порівняння досягнень випускників із параметрами професійного стандарту спеціальності (ПСС). Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки рівень знань і вмінь, набутих у ЗВО, відповідає вимогам роботодавців. Хоча така оцінка дає лише гіпотетичне уявлення про конкурентоспроможність випускника, вона створює основу для аналізу якості навчання у ЗВО та його відповідності вимогам ринку праці.

Однак професійні стандарти зазвичай орієнтовані лише на фахові компетентності, що не охоплюють важливі соціальні якості, необхідні для успішної роботи в колективі та трудовому соціумі. Така обмеженість є одним із найслабших місць системи підготовки конкурентоспроможних випускників, оскільки соціальні та професійно-особистісні якості є важливою складовою їх успіху на ринку праці.

Індекси професійної конкурентоспроможності є важливим інструментом у процесі цифровізації освітнього процесу. Зокрема, цифровізація двох організаційних частин ПСС — фахових та соціальних компетентностей — допоможе створити факторно-критеріальні моделі, що дозволять оцінити інтегральний індекс конкурентоспроможності кожного випускника.

Цифровий підхід дає можливість візуалізувати кінцеві результати освітнього процесу не лише на рівні окремих здобувачів, але й на рівні діяльності ЗВО загалом. Порівняння індексів конкурентоспроможності дозволить закладам вищої освіти отримати кількісні показники ефективності своєї роботи, що, у свою чергу, стане основою для вдосконалення професійно-освітніх програм та освітніх методик.

Не менш важливим компонентом конкурентоспроможності випускників є їхні соціальні та професійно-особистісні якості, які формуються ще під час навчання у школі. Професійні стандарти повинні включати ці якості як важливий елемент професійної орієнтації та самовизначення. Вимоги до таких якостей, як відповідальність, толерантність, надійність та загальнолюдська

мораль, повинні враховуватися під час розробки навчальних програм у школах і продовжуватися в ЗВО.

Впровадження індексного підходу до оцінки конкурентоспроможності випускників може включати такі ключові індекси, як [2, с. 41]:

- *Індекс аналітико-пізнавальної активності (АПА)*, що характеризує готовність до безперервного навчання та адаптації до змін.
- *Індекс загальнолюдської моралі (ЗЛМ)*, який характеризує здатність до відповідальної та етичної поведінки в соціумі.
- *Індекс здоров'я* — це показник, який відображає загальний стан здоров'я, враховуючи фізичні, психологічні та соціальні аспекти, що визначає здатність випускника виконувати професійні обов'язки і підтримувати активний спосіб життя.

Такі індекси вже використовуються в деяких європейських країнах для оцінки базової конкурентоспроможності здобувачів освіти. Їхнє застосування в ЗВО дозволить створити систематизовану базу для оцінки готовності випускників до самореалізації на ринку праці. Високі показники цих якостей сприятимуть успішній самореалізації здобувачів як у контексті постійно змінюваних знань (через індекс аналітико-пізнавальної активності, або АПА), так і у різних соціальних сферах завдяки індексу загальнолюдської моралі (ЗЛМ) та іншим характеристикам, що на ньому базуються.

Стає очевидним, що можна точніше визначати кінцеві результати діяльності закладів вищої освіти, якщо застосувати цифрові технології для освітнього процесу на основі факторно-критеріальних кваліметричних моделей.

Кількісне визначення кінцевих результатів за допомогою методів нечіткої математики має велике значення, оскільки воно відкриває нові можливості для структурування і цілеспрямовання роботи викладачів та освітян на формування якісного людського капіталу [1; 2].

Таким чином, впровадження індексного підходу до оцінки професійної конкурентоспроможності випускників ЗВО є важливим етапом у реформуванні системи вищої освіти. Індекси професійної конкурентоспроможності випускників є одним із перспективних методів, що дозволяє кількісно оцінити як рівень професійних знань та навичок, так і особистісні якості, важливі для успішної самореалізації на ринку праці. Цифровізація процесів оцінки на основі факторно-критеріальних моделей дасть змогу підвищити прозорість і якість освітнього процесу, сприяти формуванню високоякісного людського капіталу та забезпечить відповідність випускників вимогам сучасного ринку праці. Це також надасть можливість структурно підходити до оцінки освітніх результатів, а заклади вищої освіти зможуть покращити свої професійно-освітні програми, орієнтуючись на реальні потреби роботодавців та суспільства в цілому.

Література

1. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті; науково-публіцистичне видання. К:ДКС-Центр, 2021. 258 с.

2. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О., Семенець-Орлова І. А. Як зробити освіту в Україні світовим лідером з формування кращих людських якостей: проектно-публіцистичне видання / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. К. : ДКС-Центр, 2022. 84 с.
2. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. А. Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення Нац. університет "Львівська політехніка". 2020. Вип. 2. № 2. С. 53–62. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.053>.

ЛІСОВИЙ Сергій Миколайович

аспірант, спеціальність 071 "Облік і оподаткування"

Державна навчально-наукова установа "Академія фінансового управління"

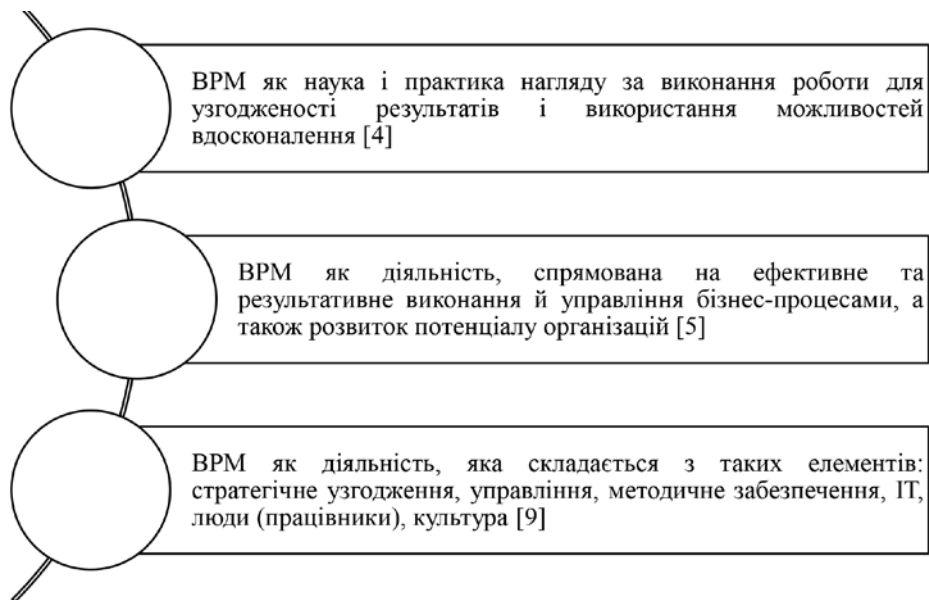
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Поточний етап цивілізаційного розвитку людства характеризується стрімкою цифровізацією усіх сфер життєдіяльності. Диджиталізація глибоко укорінилась в усі економічні процеси, у тому числі в процеси прийняття управлінських рішень. У цьому контексті виникає потреба в удосконаленні інформаційного забезпечення управління та застосуванні інноваційних цифрових інструментів у здійсненні бізнес-процесів на підприємствах.

У сучасній науковій економічній літературі досить потужно висвітлюються питання впливу діджиталізації на розвиток інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Одним з ключовим напрямків досліджень є запровадження електронного формату подання звітності, що включає:

- особливості застосування технологій XBRL для складання та подання звітності зі сталого розвитку (Mousa R., Ozili P. [7] та інші);
- ретроспективний та еволюційний аналіз становлення електронного формату подання звітності підприємствами в умовах тотальної діджиталізації усіх сфер соціально-економічного життя суспільства (Beerdau D. [3] та інші);
- галузевий та національний аспекти імплементації та застосування електронного формату подання звітності (Кучерява М. [11]; Ottesen F. [8]; Barna L., Eugenia L., Ionescu S., Feleaga L. [2] та інші).

Дослідженню особливостей диджиталізації управління бізнес-процесами на підприємствах присвячено праці багатьох дослідників. Здебільшого, роботи фокусуються на такому напрямку як перспективи розвитку управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах тотальної диджиталізації (Кулявець В., Орехов М., Петренко С. [10]; Kerpedzhiev G., König U., Röglinger M., Rosemann M. [6]; Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. [1] та інші).



Трактування сутності ВРМ

Джерело: узагальнено автором за [4; 5; 9]

У цілому, управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є процесом, спрямованим на підвищення ефективності основної діяльності підприємства через застосування процесного підходу. Наразі BPM стикається із викликами, пов'язаними із диджиталізацією, що спричиняє трансформаційні процеси в організаційному та методичному забезпеченні прийняття управлінських рішень [6].

На рисунку наведені трактування сутності BPM з точки зору процесного підходу.

BPM з практичної точки зору спрямовується на забезпечення узгодженості результатів та використанні можливостей на рівні структурних підрозділів підприємств. Узгодженість та результативність управління бізнес-процесами на підприємствах потребує належного інформаційного забезпечення, яке дозволить оцінити ефективність реалізації поставлених стратегічних цілей та тактичних завдань, пов'язаних із реалізацією основної діяльності.

Перспективний напрям подальших досліджень у контексті вищенаведеного становить розвиток облікового забезпечення управління бізнес-процесами підприємств в умовах диджиталізації.

Література

1. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 29(3). P.238–259. URL: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007> (дата звернення: 08.10.2024)
2. Barna L., Eugenia L., Ionescu S., Feleaga L. (2021). The Relationship between the implementation of ERP Systems and the Financial and Non-Financial Reporting of

- Organisations. *Sustainability*. 13(21). P. 11566. URL: <http://dx.doi.org/10.3390/su132111566> (дата звернення: 08.10.2024)
3. Beerdaum D. (2022). The Sustainability Taxonomy – Lessons Learned from the past and analysis of extensions. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4165065 (дата звернення: 08.10.2024)
 4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. (2018) Fundamentals of business process management. Springer, Berlin.
 5. Harmon P. (2018) The state of business process management. URL: <https://www.redhat.com/cms/managed-files/mi-bptrends-stateof-bpm-2018-survey-analyst-paper-201803-en.pdf> (дата звернення: 08.10.2024)
 6. Kerppezhiev G. D., König U. M., Röglinger M., Rosemann M. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Bus Inf Syst Eng*. 63. P. 83–96. URL: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0> (дата звернення: 08.10.2024)
 7. Mousa R., Ozili P. (2023). A Futuristic View of Using XBRL Technology in Non-Financial Sustainability Reporting: The Case of FDIC. *Journal Risk Financial Management*. 16(1). URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm16010001> (дата звернення: 08.10.2024)
 8. Ottesen F. (2022). EUs taksonomi og ny lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon. URL: <https://www.raeder.no/aktuelt/eus-taksonomi-og-ny-lov/> (дата звернення: 08.10.2024)
 9. Rosemann M., vom Brocke J. (2015) The six core elements of business process management. In: Rosemann M, vom Brocke J (eds) *Handbook on business process management* 1. Springer, Berlin, p. 105–122.
 10. Кулявець В. Г., Орехов М. О., Петренко С. Л. (2023). Напрями трансформацій управління ефективністю бізнес-процесів в умовах диджиталізації. *Економіка і організація управління*. № 4(52). URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.10> (дата звернення: 08.10.2024)
 11. Кучерява М. В. (2022). Удосконалення складання нефінансової звітності підприємств в умовах диджиталізації. *Фінанси України*. № 10. С. 80–102. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.10.080> (дата звернення: 08.10.2024)

ЛОСКОРІХ Габрієлла Людвиківна

доктор філософії 071 “Облік і оподаткування”, доцент,
заступник завідувача кафедри обліку і аудиту
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

ШЕБЕШТЕНЬ Едіна Гейзівна

доктор філософії 051 “Економіка”,
старший викладач кафедри обліку і аудиту
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II

ПЛАН BEPS І ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ОПОДАТКУВАННЯ

Цифрова економіка кардинально змінила підходи до бізнесу, що створило нові виклики для податкового регулювання. Традиційні методи оподаткування, що базуються на фізичній присутності компаній (офіси, склади, фабрики тощо), більше не відповідають реаліям сучасного цифрового бізнесу. Це стосується не лише гігантів у сфері ІТ, але й багатьох менших компаній, що надають послуги або продають товари онлайн.

Останнє десятиліття стало переломним у сфері оподаткування як в Україні, так і в усьому світі, оскільки глобалізація та розвиток цифрової економіки сприяли активному використанню транснаціональними корпораціями (ТНК) офшорних юрисдикцій для мінімізації податкових зобов'язань. Це дозволяє бізнесам і окремим особам переводити прибутки в країни з низькими або нульовими податковими ставками, уникаючи при цьому сплати податків у тих країнах, де фактично ведеться діяльність і отримуються доходи.

BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) — це міжнародний проєкт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і країн Великої двадцятки (G20), що спрямований на вирішення проблем, пов'язаних із переміщенням прибутку великими транснаціональними компаніями до юрисдикцій із низьким рівнем оподаткування.

Громадські комунікації представляють мету проєкту досить лаконічно: цільова аудиторія офіційної сторінки проєкту BEPS на веб-сайті ОЕСР використовує такий заголовок “Міжнародна співпраця для припинення ухилення від сплати податків” [4]. Однак при читанні технічних звітів вимальовується дещо інша картина. Уже у звіті 2013 року, коли розпочав свою роботу проєкт BEPS, підкреслювалося, що: “[...] співпраця з метою вирішення проблем BEPS посилить і підтримає зусилля окремих урядів у внутрішній політиці, спрямованих на захист їх бази оподаткування, одночасно захищаючи транснаціональні компанії від невизначеності чи подвійного оподаткування” [3]. Фактично ця заява містить подвійну мету: усунути або, принаймні, зменшити те, що називається “розмиванням бази та переміщенням прибутку”, не збіль-

шуючи випадків подвійного оподаткування. Це означає, що якби розмивання бази та переміщення прибутку було усунено, але таким чином, щоб також збільшити подвійне оподаткування прибутку від бізнесу, цілі проєкту BEPS, ймовірно, не були б досягнуті.

Приєднання України до Плану дій BEPS у 2017 році стало важливим кроком у реформуванні податкової системи та боротьбі з ухиленням від сплати податків. У рамках Плану дій BEPS передбачено комплексний підхід, що складається з 15 дій/заходів (їх ще часто називають — кроками) для боротьби з агресивним податковим плануванням, з яких значна частина пов'язана з переглядом правил трансфертного ціноутворення (Transfer Pricing) та внесенням змін до двосторонніх податкових конвенцій. Ключовим елементом для досягнення цих змін є Багатосторонній інструмент (Multilateral Instrument, MLI), а також необхідність коригування внутрішнього податкового законодавства.

Перший крок — Захід/Дія 1. Вирішення податкових проблем “цифрової економіки” — закликає до запровадження нових механізмів, таких як цифрові податки (наприклад, Digital Services Tax), або до адаптації наявних податкових правил для забезпечення справедливого оподаткування в цифровій економіці. Захід/Дія 1 плану BEPS зосереджений на вирішенні проблеми оподаткування цифрових та інтернет-компаній, які можуть отримувати значні прибутки в країнах, де не мають фізичної присутності.

Експерти наголошують, що діджиталізація, штучний інтелект і роботизація стануть головними драйверами зростання світової економіки до 2030 року. Крім того, вони прогнозують, що вже у 2025 році майже чверть світового ВВП припадатиме на цифрову економіку завдяки діджиталізації промисловості (наразі, за різними оцінками, така частка складає від 4,5 до 15,5 %). Тому не дивно, що з 2015 року на порядку денному щорічних самітів G20 обов'язково є питання цифрової економіки [5].

Необхідність усунення BEPS підкреслюється викликами, пов'язаними з глобалізацією та цифровізацією економіки. Глобалізація сприяла мобільності капіталу та робочої сили, дозволяючи підприємствам розпочинати діяльність та інвестувати в різних юрисдикціях. Це, у поєднанні з розвитком цифрової економіки, розмило традиційні межі бізнес-операцій, створивши складності у віднесенні прибутку до певної юрисдикції та викликавши проблеми із застосуванням існуючих податкових правил [2].

Восени 2019 року ОЕСР представила міжнародній спільноті черговий етап реформи міжнародного оподаткування, який вже отримав назву BEPS 2.0. Цей план є продовженням раніше започаткованих зусиль у рамках Плану дій BEPS. Він спрямований на розв'язання нових викликів, пов'язаних із цифровізацією світової економіки, зокрема проблеми уникнення оподаткування великими ТНК. Пропозиції передбачають глибокі зміни у правилах розподілу податкових прав між країнами та запровадження глобального мінімального податку, що має на меті забезпечити більш справедливе і прозоре оподаткування в умовах сучасної економіки. BEPS 2.0 отримав широку підтримку, але його впровадження залежить від узгодження між багатьма країнами.

У нещодавньому коментарі офіційні особи ОЕСР Сент-Аманс П., Просс А. і Петерсон Дж. зазначили наступне щодо проєкту BEPS 2.0 “загальний графік реалізації проєкту значною мірою обумовлювався зростаючим поширенням податків на цифрові послуги та іншими односторонніми заходами (включно з агресивними перевірками), що додатково призвело до посилення напруженості в торгівлі” [1].

План дій BEPS 2.0 є реалізацією Програми роботи з вирішення податкових викликів, пов’язаних із цифровою економікою, прийнятою Inclusive Framework (група із 135 країн, включно з Україною, які співпрацюють в рамках Програми розширеного співробітництва Плану дій BEPS ОЕСР/G20) у травні 2019 року, та складається із двох компонентів [5]:

- Компонент 1 (Pillar One) — зосереджений на адаптації існуючих правил міжнародного оподаткування, зокрема трансфертного ціноутворення та принципу “витягнутої руки”, для вирішення викликів, пов’язаних із діджиталізацією економіки. Він стосується правил розподілу податкових прав між юрисдикціями, а також нового порядку розподілу прибутку.

- Компонент 2 (Pillar Two) спрямований на вирішення проблем, що залишилися невирішеними в початковому Плані дій BEPS, зокрема щодо можливості ТНК переміщувати прибутки в юрисдикції з низькими або нульовими податковими ставками. Основною метою цього компоненту є запобігання агресивному податковому плануванню, яке дозволяє корпораціям уникати значної частини податкових зобов’язань. Для цього ОЕСР розробила Глобальну пропозицію щодо протидії розмиттю податкової бази (Global Anti-Base Erosion або GloBE).

Отже протягом наступних кількох років міжнародна податкова система може зазнати суттєвих змін через впровадження проєкту BEPS 2.0. Ініціативи, такі як Pillar One та Pillar Two, можуть кардинально змінити правила оподаткування ТНК та підхід до розподілу податкових прав між юрисдикціями.

Література

1. Bloomberg Tax. Special Commentary: Let’s Use Balance to Help Make Pillar Two Work. 2022. URL: <https://news.bloombergtax.com/tax-insights-and-commentary/special-commentary-lets-use-balance-to-help-make-pillar-two-work> (дата звернення: 28.09.2024).
2. Cockfield A. J. How Countries Should Share Tax Information. *Virginia Tax Review*. 2017. 37(1). 1–66 p.
3. OECD. Addressing Base Erosion and Profit Shifting, OECD Publishing. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264192744-en>
4. OECD. Base erosion and profit shifting (BEPS). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html> (дата звернення: 28.09.2024).
5. Мішин М., Шолохова А. План дій BEPS 2.0: що передбачає подальша реформа міжнародного оподаткування. 2020. URL: <https://mind.ua/openmind/20207189-plan-dij-beps-2-0-shcho-peredbachae-podalsha-reforma-mizhnarodnogo-opodatku-vannya> (дата звернення: 21.09.2024).

ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОГО РИНКУ КІБЕРСТРАХУВАННЯ

Кіберстрахування — це вид страхування, який покриває ризики, пов'язані з кіберінцидентами та загрозами, такими як атаки хакерів, витік або крадіжка даних, шкідливі програми, включаючи програми-вимагачі, збої в роботі систем або інші порушення кібербезпеки. Основною метою кіберстрахування є захист організацій від фінансових збитків, спричинених кібератаками, витрат на відновлення систем і даних, сплату викупів та інших витрат, пов'язаних з ліквідацією наслідків кіберінцидентів.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки кіберстрахування забезпечує покриття таких витрат:

- збитки від кібератак (включаючи витік даних або програми-вимагачі);
- витрати на реагування на інциденти, включаючи консультації з кібербезпеки та юридичні послуги;
- відшкодування збитків постраждалим клієнтам у випадках витоку їхніх персональних даних;
- витрати на відновлення бізнесу після перерви, спричиненої кібератакою.

Це страхування стає все більш актуальним для компаній у всьому світі, оскільки кіберзагрози зростають, а витрати на усунення наслідків таких атак можуть бути надзвичайно високими. Статистика кібератак у світі свідчить про значне зростання як кількості, так і витрат, пов'язаних із кіберзлочинністю. За прогнозами, глобальні витрати на кіберзлочинність можуть досягти \$9.5 трильйонів у 2024 році, а до 2025 року ця цифра зросте до \$10.5 трильйонів. У 2023 році близько 72.7 % організацій стали жертвами атак програм-вимагачів. При цьому середні витрати на ліквідацію наслідків атаки становили \$4.45 мільйона, що на 15 % більше порівняно з попередніми роками. Значна частина витрат пов'язана із затримкою у виявленні і усуненні проблем, що триває в середньому 277 днів [1; 2].

Дослідивши ринок кіберстрахування, ми виявили такі тенденції:

- З початку 2023 року програми-вимагачі стали основною причиною фінансових втрат, і 64 % страхових випадків були пов'язані саме з ними. Фінансовий вплив претензій, пов'язаних з такими програмами, зріс на 411 % за період з 2022 по 2023 рік.

- Великі інциденти, як-от атаки на Change Healthcare і CDK Global, а також уразливості, як нульового дня PanOS, стали одними з основних причин страхових виплат у сфері кіберризиків у 2024 році.

- Порушення в роботі постачальників склали 35 % усіх виплат з початку 2023 року, і ця частка зросла до 40 % у 2024 році через уразливості сторонніх постачальників, таких як програмне забезпечення Ivanti.

- Хакерська група BlackCat продовжувала атаки у 2024 році, що призвело до збільшення на 18 % покритих страхових збитків від програм-вимагачів ніж у 2023 році.

- За прогнозами ринок кіберстрахування до 2030 року зросте на 54 % і досягне \$53 млрд. Хоча кіберстрахування наразі домінує у США, понад половина зростання премій до 2030 року очікується в інших країнах, особливо в Європі, Латинській Америці та Азії [3].

Вказані дослідження підтверджують зростаючі загрози в кіберпросторі, що вимагає від компаній впровадження більш ефективних заходів для забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Зростає потреба в кіберстрахуванні, оскільки страховий захист є ефективним способом зменшення фінансових ризиків, пов'язаних з потенційними атаками.

Література

1. Top Cybersecurity Statistics for 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cobalt.io/blog/cybersecurity-statistics-2024>
2. 115 cybersecurity statistics + trends to know in 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://us.norton.com/blog/emerging-threats/cybersecurity-statistics>
3. Insurance TOP. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forinsurer.com/files/file00754.pdf>

ЛЮБЧУК Ольга Костянтинівна

*д-р наук з держ. упр., професор, завідувач кафедри туризму
Соціально-гуманітарний факультет
ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”*

МАРЧЕНКО Ірина Федорівна

*канд. техн. наук, доцент кафедри інформатики
Факультет інформаційних технологій
ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Серед векторів економічного розвитку 2030 вагоме місце надається індустрії гостинності. Одним із визначальним фактором її розвитку зазначається

випереджаюче впровадження інновацій, спрямованих на забезпечення в подальшому сталого розвитку галузі як сектору економіки.

До війни передбачалися трансформаційні процеси в Україні протягом 2020-2030 років, зокрема: посилення партнерства держави та бізнесу у сфері розвитку науки та впровадження інновацій, оновлення пріоритетів науково-технічної та інноваційної діяльності в інтересах цілей сталого розвитку, впровадження засад (принципів) циркулярної економіки; реалізація інфраструктурних проектів; зростання ступеню переробки та продуктивності в аграрно-промисловому комплексі; здійснення структурних зрушень в економіці та промисловості шляхом диверсифікації, цифрової трансформації та ефективного управління ресурсами; створення на цій основі нових гідних робочих місць [5].

На сьогодні слід відмітити досить низький рівень державного менеджменту у сфері охорони та збереження культурних об'єктів, у просуванні культурно-рекреаційного бренду національної спадщини. Збереження з погляду туризму проявляється у таких формах, як: стимулювання відновлення історичних місць, будинків і пам'яток; стимулювання трансформації старих будинків і просторів у зовсім нові, з новими туристичними можливостями; активізація збереження природних ресурсів; підвищення відповідальності за управління й адміністративний контроль, що поліпшує якість навколишнього середовища і дає змогу більшою мірою задовольняти потреби туристів [1].

Вже на даному етапі впровадження цифрових інновацій в сферу туризму і рекреацій призвело до надання послуг в нових форматах: електронне бронювання; електронні квитки; електронні візи; електронні продажі. Сучасний туризм і рекреації розвиваються в умовах цифрової трансформації економіки; впровадження цифрових інновацій, цифрових технологій в сферу обслуговування. Зростання інформаційних та віртуальних технологій призвело до появи цифрового туризму, цифрової рекреації, що являє собою використання цифрових інструментів і технології для підготовки, організації, контролю та розваг в туристично-рекреаційній сфері.

До цифрових технологій, які запроваджуються в сферу туризму і рекреацій, для підвищення її привабливості на зараз дослідники відносять такі: "Big Data"; "blockchain"; "Штучний інтелект"; "Мобільні додатки"; "Технології віртуалізації"; "Інтелектуальні роботи"; "Інтернет речей"; "Цифрові додатки".

Кількість українців, які щоденно користуються інтернетом, протягом року зросла з 72 до 80 %. Починаючи з 2021 року цей показник збільшився на понад 10 %. Ще 11 % українців у 2023 році користувалися інтернетом нерегулярно: 2–3 години на тиждень і рідше. Не користувалися інтернетом узагалі 9 % респондентів. За два роки (2021–2023 роки) частка останніх зменшилася на 5 %. Дослідження показало позитивну тенденцію — суттєве зменшення частки людей, для яких брак цифрових навичок є перешкодою, яка заважає їм скористатися електронними послугами. Це одне із наочних свідчень того, що рівень цифрової грамотності у країні зростає, а українці мають все більше можливостей для того, щоб навчатися користуватися смартфонами та інтернетом [4].

З'ясовано, що найбільш поширеними в сфері туризму цифровими технологіями є Big Data, blockchain, штучний інтелект, мобільні додатки, технології віртуалізації, інтелектуальні роботи, Інтернет речей тощо. Впроваджуючи інноваційні тенденції, цифрові технології, слід дотримуватись таких принципів, як ефективність, доцільність, обґрунтованість, системність, адаптивність, сталість. Основними стримуючими чинниками застосування цифрових технологій є їх висока вартість, відсутній або слабкий Інтернет-зв'язок, недосконалість законодавства, відсутність окремих технологій, а також державної підтримки їх впровадження [2], узгодження подальшого розвитку з Європейським центром підприємництва, науки і освіти, креативних галузей.

На даний час тенденція виступає як спостережуваний чи передбачуваний широкий напрямок або рух у певному явищі чи процесі. Тенденція може вказувати на зміну в певному напрямку, розвиток у певному сенсі або нахил до певного результату. Наразі до головних тенденцій відносять тенденцію “онлайн-замовлення”, тенденцію на “автоматизацію”, тенденцію “роботизація” [3].

До особливостей сучасного етапу розвитку сфери туризму і рекреації в Україні відносять тенденцію підвищення конкурентноспроможності, що базується на:

- інноваціях та цифровій трансформації;
- пошуку нових альтернатив існування та розвитку туристичної галузі в умовах війни та післявоєнному відновленні;
- використанні VR та AR технологій в туристично-рекреаційному бізнесі;
- реалізації технології доповненої реальності;
- застосуванні технології геолокації;
- впровадженні мобільних додатків для платформ Android та iOS;
- представленні об'єктів культурної спадщини, пам'яток архітектури та природних пам'яток у вигляді 3D-моделі та супроводження їх додатковою інформацією;
- формуванні цифрової культури в процесі підготовки фахівців спеціальності 242 Туризм і рекреація на основі задіяності принципів та цінностей корпоративної культури;
- трансформації туристичних компаній в цифрові, що передбачає обов'язкове набуття нових цифрових та комунікативних знань, вмінь, навичок, досвіду та компетентностей.

Вважаємо, що відновлення на початковому етапі після війни сфери обслуговування можливо за наступних умов: активізації внутрішнього регіонального туризму; отримання інформації про туристичні та рекреаційні послуги; функціонування туристичних, релігійних, санаторно-курортних, рекреаційних, дозвіллевих закладів, центрів, локацій, комплексів, місць для відпочинку; доступність туристичної інфраструктури в регіоні; відновлення роботи туроператорів та турагенств; розвиток взаємодії між турагенствами та рекламними агенствами; розробка та впровадження програм розвитку туризму та культури в регіоні, контроль за їх виконанням та ін.

Досвід цифрової трансформації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери в інших країнах свідчить, що даний напрямок може сприяти підвищенню обсягів надходжень в бюджет країн іноземної валюти. Впровадження інноваційних технологій в державне управління розвитком сфери обслуговування повинно базуватися на статистичних дослідженнях проблем; розробці нових моделей та алгоритмів державного управління щодо розвитку туристично-рекреаційної сфери з врахуванням закордонного успішного досвіду; з'ясуванні особливостей стану функціонування туристичних дестинацій; залученні інвестицій та використанні засобів виміру економічної ефективності.

Література

1. *Дутчак О. І.* Вплив туризму на охорону історико-культурних пам'яток: досвід і перспективи. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/35>
2. *Льницька-Гикавчук Г. Я.* Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2021. № 6. Т. 1. С. 232–234. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=9952>
3. *Любчук О. К., Зелениук Г. В.* Особливості впливу сучасних тенденцій на управління персоналом в ресторанній сфері // European congress of scientific achievements. Proceedings of the 3rd International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2024. P. 217–224. URL: <https://sci-conf.com.ua/iii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-european-congress-of-scientific-achievements-25-27-03-2024-barselona-ispaniya-arhiv/>
4. Українці стали частіше користуватися інтернетом, 80 % — онлайн щодня: соціопитування. URL: <https://rubryka.com/2024/01/26/ukrayintsi-staly-chastishe-korystuvatysya-internetom-80-onlajn-shhodnya-sotsopytuvannya/>
5. Цілі сталого розвитку: Україна. Добровільний національний огляд. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf?afd_azwaf_tok=eyJhbGciOiJSUzI1NiJ9.eyJhdWQiOiJ1a3JhaW5lLnVuLm9yZyIsIm

ЛЮБЧУК Ольга Костянтинівна

*д-р наук з держ. упр., професор, завідувач кафедри туризму
Соціально-гуманітарний факультет
ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”*

МАШИР Ігор Олегович

*магістр
Соціально-гуманітарний факультет
ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”*

ФЕСТИВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНІ ПОДІЄВИ ЗАХОДИ: СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ

Генезис фестивального туризму в Україні тісно пов’язаний з народними традиціями, релігійними святами та ярмарками. Ще з давніх часів на території сучасної України проводилися святкування, які об’єднували місцеві громади. Важливу роль у цьому відігравали сезонні обряди, такі як колядування, Купала, Великдень та різноманітні обрядові події, що зберігалися в українській культурі століттями.

Перші ярмарки та святкові заходи, що супроводжувалися культурними діями, з’явилися в Україні ще у середньовічні часи, завдяки яким здійснювався обмін як товарами, так і культурними традиціями, інформацією. Саме на таких подіях базувалися основи сучасного фестивального туризму. Після здобуття незалежності в Україні почався процес його відродження та активного розвитку. У цей період виникла значна кількість інноваційних подієвих заходів, до яких дослідники відносять також проведення фестивалів як складової фестивального туризму.

Музичні, етнічні, культурні, гастрономічні, літературні та театральні фестивалі стали частиною інноваційного подієвого життя країни. Неповторність вражень; спільність специфічних потреб, інтересів, захоплень; можливість бути зрозумілим та підтриманим; можливість прояву субкультури; збереження й популяризації національної спадщини сприяли появі нових форматів фестивалів — турів.

Як зазначає А. Гуцол, інновація виступає як фактор зміни, як результат діяльності, втілений у новий чи удосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги і нові підходи до задоволення соціальних потреб. У сфері послуг інноваціями є принципово нові або суттєво вдосконалені методи їх виробництва та надання (обслуговування), які не можуть бути забезпечені колишніми виробничими методами. Це туристські, банківські, консалтингові послуги, інші сектори з орієнтацією на новітні інформаційні та комунікаційні технології [1]. Музичні фестивалі, серед яких “Червона Рута” та “Таврійські Ігри” сприяли відродженню національної музичної культури,

інноваційним подієвим заходам в культурному та економічному просторі країни. Вони збирали на одній сцені митців різних жанрів, що сприяло появі нових тенденцій у музичній індустрії та фестивальному туризму.

Як показує практика, сфера туризму є інформаційно-насиченою, оскільки характеризується різноманітністю та складністю ділових взаємозв'язків із партнерами (з туризмом пов'язано понад 60 видів економічної діяльності), індивідуалізацією та пріоритетністю ексклюзивності туристичних послуг, динамічністю бізнеспроцесів, потребою в постійному технологічному удосконаленні та високою конкуренцією. Тому, для реалізації розвитку туристичної діяльності необхідно впроваджувати сучасні ІТ-технології, які забезпечують інформатизацію та швидкий обмін даними, інтеграцію та взаємозв'язок усіх учасників туристичного ринку, можливість урахування індивідуальних особливостей кожного клієнта у процесі задоволення його потреб, підвищення швидкості обслуговування, оперативний зворотний зв'язок, підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств [2].

В своєму дослідженні Ю.Б.Феленчак, акцентує, що фестивальний туризм належить до спеціалізованих видів туризму, спрямований на задоволення специфічних запитів людей під час поїздки, відвідування об'єкту атракції, має практично невичерпний ресурсний потенціал та може розвиватися як напрям реалізації соціальної доктрини туризму в Україні. Фестиваль є інструментом покращення економічної ситуації на регіональному рівні, вдалим прикладом поєднання організації (управління), економіки, технологій, культури, творчого потенціалу, традицій; у синтезованій формі сприяє збереженню національно-культурної самобутності та етнічної ідентичності нації, а також забезпеченню доступу до культурних надбань інших народів [4].

Менеджмент фестивального туризму є одним з найбільш складних видів управлінської діяльності. Не всі класичні підходи і методи менеджменту туризму можуть повною мірою бути застосованими в управлінні фестивальним туризмом. Специфіка управління обумовлюється його особливостями здійснення та розвитку: тимчасовим, дискретним характером фестивалю, який обмежений у часі від одного дня (фестиваль квітів) до одного місяця (театральний фестиваль); великі трудовитрати фест-менеджерів, які не можливо знизити навіть тоді, коли виробничий процес стане повністю налагодженим; нестабільністю та неповторністю “трудового колективу” (режисери, актори, аніматори, працівники сфери громадського харчування, представники транспортних компаній, готельних і туристичних підприємств), який безпосередньо бере участь у “виробництві” фестивалю; залучення до проведення подій таких “співвиконавців і співорганізаторів” (суб'єктів господарювання, органів державного і місцевого управління, громадських організацій та об'єднань, юридичних і фізичних осіб), які самі зацікавлені в передбаченому заході і розраховують на певні дивіденди або бонуси; необхідністю абсолютного збігу у часі процесів “виробництва” (проведення фестивалю) і “споживання” (участі у фестивалі) та ін. [3].

Таким чином, вважаємо, що до перспектив державної політики в галузі фестивального туризму слід віднести сприяння соціально-економічному

розвитку місцевих громад регіонального рівня. Організація фестивалів буде сприяти утворенню нових робочих місць, розвитку місцевої інфраструктури та бізнесу.

Література

1. *Гуцол А.* Інновації технології в туризмі: навч. посібник. Северодонецьк: ПП “Поліграф-Сервіс”, 2015. 343 с. <http://m4eg.office.saatec.ge/media/3883/%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97-%D0%B2-%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%96.pdf>
2. *Маховка В. М.* Інтерактивні та smart-технології в туризмі. <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/3196/1/Маховка.pdf>
3. *Мальська М. П., Грицишин А. Т., Білоус С. В., Топорницька М. Я.* Фестивальний туризм: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Видавець ФОП Піча Ю. В., 2022. 232 с. <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Malska-Bilous-Hrytsyshyn-Festyvalnyy-turyzm2022-book.pdf>
4. *Феленчак Ю.Б.* Розвиток фестивального туризму як напрям реалізації соціальної доктрини туризму в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3 (108). С. 193–197. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/38.pdf

МАЗУР Юлія Володимирівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

АНТОНЕНКО Сергій Миколайович

*магістр кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЗАГРОЗИ ВТРАТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В сучасному економічному середовищі існує безліч загроз, які впливають на фінансові інтереси підприємства і у довгостроковому періоді можуть негативно вплинути на рівень його ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та позначаються на загальному фінансовому стані. Це обумовлює необхідність дослідження сутності понять небезпек і загроз фінансово-економічній безпеці підприємства як основи побудови системи їх попередження та протидії їх виникненню.

Під загрозою розуміється сукупність умов, процесів, факторів, які перешкоджають або потенційно можуть перешкоджати реалізації економічних інтересів підприємств, створюють небезпеку для них.

По суті, загроза втрати фінансово-економічної безпеки підприємства може бути визначена як певна величина збитку, інтегральна величина якого відображає ступінь втрати або зниження фінансового потенціалу за визначений проміжок часу. Розробка і запровадження заходів, спрямованих на запобігання загрозам втрати фінансово-економічної безпеки, припускає аналіз прогнозованого стану підприємства в результаті виконання прийнятих раніше стратегічних для цього підприємства економічних і науково-технічних рішень, загальних тенденцій і процесів щодо попиту на продукцію і послуги, інвестиції та інше.

Управління фінансово-економічною безпекою забезпечується цілеспрямованим впливом на загрози або розробкою заходів превентивного характеру, які дозволяють запобігти їх негативному впливу на вартість та ринкові перспективи розвитку підприємства. Результатом такого впливу виступає нейтралізація і мінімізація загроз втрати економічної безпеки підприємства.

Аналіз наукових праць провідних вчених, які досліджують проблематику економічної безпеки, дозволяє дійти висновку, що стосовної економічної безпеки підприємства загрозу її втрати можна визначити як:

- наявне чи потенційно можливе явище або чинник, який створює небезпеку для реалізації інтересів підприємства [1];
- потенційні або реальні дії фізичних або юридичних осіб, що порушують стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності та здатні призвести до припинення його діяльності, або до фінансових та інших втрат [2];
- можливий негативний наслідок дії факторів зовнішнього середовища і внутрішньої еволюції компанії для її фінансового стану [3];
- стан того чи іншого фактора його зовнішнього або внутрішнього середовища (або їх сукупності), який прямо або трансформуючись, може негативно вплинути на фінансовий стан та (або) фінансові інтереси підприємства, призвести до зниження його фінансової стійкості, або перешкодити його фінансовому розвитку [4];
- реальну або потенційну можливість прояву деструктивного впливу різних чинників на розвиток підприємства, що призводить до певного економічного збитку [3];
- наявне чи потенційно можливе явище або дія, що створює небезпеку для реалізації фінансових інтересів підприємства;
- наявне чи потенційно можливе явище або дія, що створює небезпеку для реалізації фінансових інтересів підприємства та перешкоджає ефективному використанню наявних ресурсів і ринкових можливостей [4].

За результатами проведених досліджень Орлик О. В. обґрунтовує основні ознаки визначення загроз фінансово-економічній безпеці підприємства, зазначаючи, що загроза втрати економічної безпеки [5]:

- найбільшою мірою притаманна діяльності підприємств в умовах ринкової економіки;
- може виникати (проявлятися) в процесі реалізації майже усіх видів фінансових операцій і видів фінансової діяльності підприємства;
- є результатом суперечностей між фінансовими інтересами підприємства та його зовнішнього фінансового середовища, а також між суб'єктами внутрішнього середовища;
- має непостійний характер, оскільки може змінюватися в процесі розвитку підсистеми забезпечення економічної безпеки підприємства;
- має об'єктивний характер, який проявляється незалежно від того, враховується вона суб'єктами забезпечення економічної безпеки чи ні;
- завдає безпосередньо або опосередковано збиток підприємству (приводить до появи упущеної вигоди), внаслідок її негативного впливу.

Поняття “загроза втрати фінансової безпеки підприємства” є більш комплексною категорією порівняно з загрозою фінансовій безпеці, оскільки перешкоджає реалізації не лише фінансових інтересів, але й може призвести до погіршення власне фінансового стану, завдати шкоди фінансовим технологіям і інструментам, ефективному та сталому розвитку фінансової системи підприємства [1]. В типовому випадку можна виділити три ознаки, характерні для загроз фінансовій безпеці підприємницької діяльності, а саме:

- 1) свідомий і корисливий характер;
- 2) спрямованість дій на завдання збитків суб'єкту підприємництва;
- 3) протиправний характер.

Найбільш повною вважаємо класифікацію загроз фінансово-економічній безпеці, запропоновану Орлик О. В. в праці [5], яку узагальнено представимо в табл.

Класифікація загроз втрати економічної безпеки
(узагальнено автором за даними [1–5])

Класифікаційна ознака	Характер та види загроз
1	2
За джерелом виникнення	зовнішні та внутрішні
За об'єктом посягань	загрози фінансовим, матеріальним, інформаційним та трудовим (кадровим) ресурсам
За суб'єктами загроз	загрози з боку кримінальних структур, недобросовісних конкурентів, контрагентів, власних працівників
За можливістю здійснення	реальні та потенційні
За характером впливу	прямі та непрямі
За характером зв'язку	явні та приховані
За характером виникнення	загрози, що виникають за об'єктивних обставин, та загрози, які є наслідком прийняття суб'єктивних рішень

1	2
За періодом впливу	поточні та довготривалі
За рівнем ймовірності настання	загрози з високим, середнім та низьким рівнем реалізації
за розміром ймовірних збитків	загрози з допустимим, критичним та катастрофічним розміром збитків
за рівнем тяжкості наслідків	загрози з високою, значною, середньою та низькою тяжкістю наслідків
за рівнем небезпеки	загрози, що призводять до втрати вартості або прибутку підприємства та переборні в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах, та загрози, що призводять до банкрутства підприємства
за формою збитку	загрози, реалізація яких завдає прямого збитку, та загрози, реалізація яких призведе до упущеної вигоди
за можливістю передбачення	прогнозовані та непрогнозовані загрози
за ступенем прогнозованості	загрози з високим та низьким ступенем прогнозованості
за можливістю попередження	загрози, які можуть бути попереджені, не можуть бути попереджені та частково можуть бути попереджені
за стадіями підприємницької діяльності	загрози на стадії створення підприємства, загрози на стадії функціонування підприємства
за видами діяльності	загрози, що виникають в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності
за характером загроз	загрози виробничого, соціального, законодавчого та економічного характеру
за функціональними складовими	загрози бюджетній, грошовокредитній, банківський, інвестиційній, інноваційній, інформаційній, фондовій, страховій, зовнішньоекономічній складовій фінансової безпеки
за рівнем виникнення	загрози, що виникають і проявляються на макрорівні, мезорівні та мікрорівні

Отже, зважаючи на різноманіття процесів, які протікають на підприємстві, доцільним є дослідження широкого спектру загроз, які впливають на його функціонування. Тому розуміння сутнісних характеристик загроз є надзвичайно важливим.

Загрози, що з'являються з зовнішнього середовища в першу чергу обумовлені об'єктивними процесами: глобалізацією фінансових зв'язків, високою ступеню інтеграції, загострення проблеми обмеженості ресурсів, посилення конкуренції та конфліктів між державами в сфері завоювання світового економічного простору.

Література

1. Іванюта С. Про наслідки широкомасштабної збройної агресії для екологічної безпеки України. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/ecosafety-war-22-2.pdf>
2. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.
3. Економічна безпека під час війни: як має бути і що є. URL: <https://hvylya.net/analytics/economics/ekonomichna-bezpeka-pid-chas-vyni-yak-maye-buti-i-shho-ye.html>
4. Іващенко О. В., Четверіков П. М. Система економічної безпеки підприємства. URL: www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf
5. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2 (19). С. 222–232.

МАЙСТРЕНКО Катерина Миколаївна

*канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

НОС Євгеній Михайлович

*здобувач другого рівня вищої освіти,
кафедра національної економіки та публічного управління,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ У КОНТЕКСТІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

Реінтеграція населення з тимчасово окупованих територій є одним із найскладніших викликів, що постали перед Україною в умовах повномасштабної війни. Одним із ключових аспектів цього процесу є забезпечення соціального захисту населення, яке постраждало від окупації, бойових дій та вимушеного переселення. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), необхідність відновлення соціально-економічної інфраструктури реінтегрованих міст та адаптація законодавчих механізмів створюють нові виклики для системи соціального забезпечення.

Особливого значення набуває забезпечення права громадян на соціальні гарантії, такі як пенсійні виплати, соціальна допомога та доступ до базових послуг. Водночас, існує потреба у формуванні ефективних інструментів реабілітації постраждалих від війни та створенні сприятливих умов для повернення людей у звільнені міста. Не менш важливим є вирішення питань соціальної справедливості та запобігання дискримінації ВПО й мешканців реінтегрованих територій.

Наразі Україна стикається з низкою викликів у сфері реінтеграції населення тимчасово окупованих територій. Одним із головних є відсутність єдиної стратегії, яка б охоплювала всі аспекти реінтеграції, зокрема підтримання зв'язків із громадянами, відновлення роботи державних інституцій та визначення механізмів притягнення до відповідальності за злочини проти національної безпеки.

Доцільно зазначити, що у 2024 році Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України презентувало проєкт політики щодо відновлення влади та інтеграції звільнених територій. Однак експерти й громадські організації наголошують, що без комплексної стратегії, яка враховувала б тривалість окупації, правовий режим РФ і потреби громадян, ці зусилля залишатимуться недостатніми. Так, наразі чинні напрацювання залишаються фрагментарними та не забезпечують системного підходу до розв'язання цих питань.

Варто наголосити, що коаліція громадських організацій, зокрема “Лабораторія законодавчих ініціатив”, “Transparency International Ukraine”, “Центр прав людини ZMINA”, “Адвокат майбутнього та Асоціація правників України”, підготували Тіньовий звіт (Shadow Report) (далі – Звіт) до розділу 23 “Правосуддя та фундаментальні права” Звіту Європейської комісії щодо України. У даному Звіті за результатами дослідження рівня захисту основоположних прав та свобод людей постраждалих внаслідок збройної агресії наголошено на необхідності розробки комплексного підходу до реінтеграції населення ТОТ з урахуванням реальних викликів, механізмів відновлення української влади, захисту прав громадян та притягнення до відповідальності за злочини [1; 3].

Додатковою проблемою є різні підходи до реінтеграції населення Криму, сходу та півдня, що ускладнює створення уніфікованої державної політики. Водночас законодавство залишається недостатньо визначеним: відсутні чіткі процедури визнання документів, виданих в окупації, і врегулювання питань автоматичного набуття громадянства РФ. Усе це ускладнює ефективну реалізацію процесу реінтеграції звільнених територій [4].

Так, правозахисники закликають розробити єдину стратегію реінтеграції населення тимчасово окупованих територій, яка охоплювала б уніфіковані стандарти для всіх регіонів, чіткі механізми відновлення державної влади та оцінку ресурсів із конкретними строками реалізації. Така стратегія має забезпечити системний підхід до реінтеграції та включати всі необхідні кроки для повернення до нормального функціонування звільнених територій [3].

Серед важливих кроків рекомендується вдосконалення законодавства, зокрема створення процедур для реєстрації актів цивільного стану, визначення категорій осіб, постраждалих від війни, і забезпечення їм компенсацій. Необхідно також уточнити положення кримінального законодавства щодо співпраці з окупаційною владою для уникнення правової невизначеності.

Крім того, правозахисники наполягають на реалізації політики перехідного правосуддя, яка включає притягнення до відповідальності за тяжкі злочини, документування порушень прав людини, відшкодування збитків

жертвам і реформування судової та правоохоронної систем. Такі заходи мають стати основою для подолання наслідків війни та запобігання повторенню подібних конфліктів у майбутньому [5].

Таким чином, громадськість підкреслює важливість системного підходу, здатного забезпечити стабільність і сталий розвиток деокупованих територій. Лише комплексна політика з чіткими механізмами, ресурсами та строками реалізації може гарантувати ефективну реінтеграцію населення та її соціальний захист.

Література

1. ZMINA з партнерами підготувала Тіньовий звіт до Звіту Єврокомісії щодо України у 2023 році. URL: <https://zmina.ua/event/zmina-z-partneramy-pidgotuvala-tinovyj-zvit-do-zvitu-yevrokomisiyi-shhodo-ukrayiny-u-2023-roczy/>
2. Аналітичний звіт. Політики реінтеграції тимчасово окупованих територій: моделі, сценарії, дискусії, досвід. URL: <https://spa.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/Reintegration-Policies-UA.pdf>
3. Громадськість просить владу розробити комплексну політику реінтеграції для всіх тимчасово окупованих територій. URL: <https://zmina.info/news/gromadskist-prosytt-vladu-rozrobyty-kompleksnu-polityku-reintegracziyi-dlya-vsih-tymchasovo-okupovanyh-terytorij/>
4. *Майстренко К. М., Семенець-Орлова І. А., Щур Н. О. (2022). Проблеми реінтеграції населення (забезпечення безпеки та контекст протидії контрабанді на територіях, наближених до тимчасово окупованих). Публічне урядування. (5 (33), 45-50. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-6).*
5. Відбулася презентація проекту Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій. URL: <https://minre.gov.ua/2024/04/10/vidbulasya-prezentacziya-proyektu-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vlady-ta-reintegracziyi-naselennya-deokupovanyh-terytorij/>

MODERN TECHNOLOGIES AND DIGITAL PRODUCTS FOR STATE SOCIO-ECONOMIC SECURITY ASSESSMENT

The digital economy is establishing a new paradigm for developing methodological tools to assess socio-economic security, enabling the identification of security risk factors at an advanced technological level through Big Data technologies. The analysis of large volumes of structured and unstructured data facilitates the detection and evaluation of multi-level connections, trends, and potential threats to the state's socio-economic security.

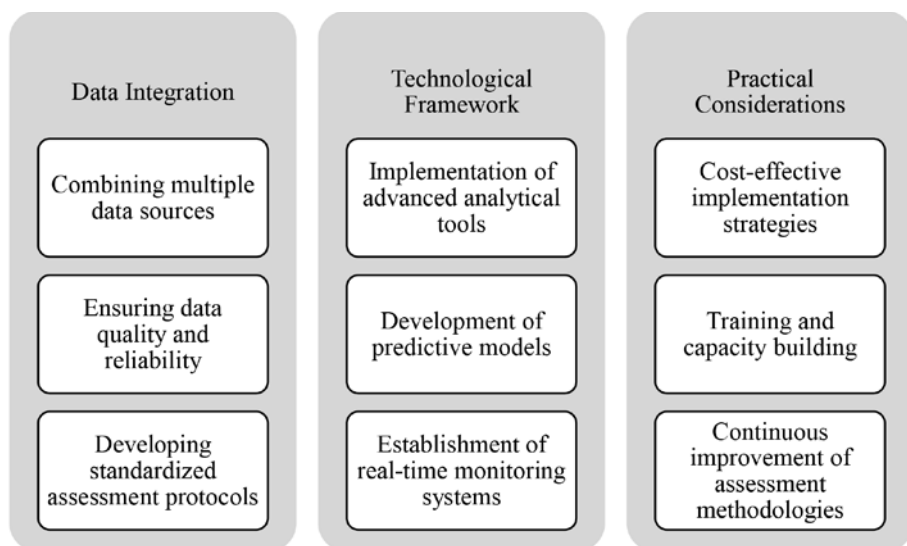
The implementation of continuous monitoring of socio-economic trends, both domestically and internationally, for timely identification, assessment, and neutralization of hazardous internal and external factors [1] forms the foundation of a proactive approach to threat prevention and socio-economic security assurance.

The information-analytical framework for evaluating state socio-economic security is predicated on statistical data regarding socio-economic development [2]. The incompleteness or low reliability of this data significantly impedes assessment accuracy or results in poor-quality evaluations. The current methodological tools for assessing Ukraine's socio-economic security exhibit substantial limitations, including:

1. Disparities in indicator selection and calculation methodologies
2. Significant fluctuations in normative values of indicators
3. Limited computerization of socio-economic security assessment

The selection of indicators for evaluating state socio-economic security must possess not only theoretical justification but also practical applicability, unencumbered by excessive data acquisition costs or overly complex processing methodologies.

The utilization of Big Data technologies for ongoing observation, evaluation, and analysis of socio-economic trends enables risk prediction and efficient response through developed algorithms and data analysis models. Comprehensive analysis yields systematized information regarding the severity of threats, causal factors and consequences of their emergence and evolution.



Methodological Implications of using the contemporary technologies and digital products in state socio-economic security assessment

International methodologies for assessing threats to state socio-economic security [3], leveraging modern technologies and digital products, offer several advantages:

- operational simplicity;
- specificity and precision;
- integration with both publicly available and specialized computer programs.

The application of contemporary technologies and digital products in state socio-economic security assessment, particularly through Big Data technologies, presents novel opportunities for early threat detection [4] and enhanced security measures (Fig.).

This research suggests the need for continuous methodological refinement, investment in technological infrastructure, development of specialized expertise and international coordination in standard-setting. Future research should focus on addressing current methodological limitations and developing robust evaluation frameworks that can adapt to emerging security challenges in an increasingly digital world.

This paradigm shifts towards data-driven security assessment represents a significant advancement in the field of socio-economic security analysis, offering enhanced precision and predictive capabilities for threat identification and mitigation. This transformation also presents substantial challenges in implementation, quality assurance, and standardization. Successful adoption requires a comprehensive approach addressing technical, human, and strategic dimensions of security assessment methodologies.

References

1. *Varnalii Z. S., Onyshchenko S. V., Maslii O. A.* Threats to the economic security of Ukraine in the globalization conditions. Competitive security strategies of Ukraine's

- development in the global environment: monograph. State University “Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyo National Academy of Sciences of Ukraine”; in general ed. A. I. Mokiya. Lviv, 2019. 21–95.
2. *Maslii O.* Methodical principles of identifying threats to economic security of the state. *Economics and Region*. 2017. № 6(67). P. 28–34. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/3588>
 3. *Li F., Johnson L.* Emerging technologies in socio-economic security assessment: A critical review. *Technological Forecasting and Social Change*, 2023. 186. Article 122186.
 4. *Pugach O. A.* Modelling the threats to the economic security system of the national economy in terms of their timely detection and prediction. *Economics and Region*. 2015. № 3(52). P. 103–109.

МАРИНЧУК Діана Сергіївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПІДТРИМКА ЗРОСТАННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: НОВІ СТРАТЕГІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Туризм є важливою галуззю економіки, що сприяє розвитку численних країн світу. Проте цей сектор є дуже чутливим до кризових явищ, таких як економічні занепади, природні катастрофи, пандемії та війни. Останнім часом такі події серйозно підірвали туристичний бізнес, що призвело до зменшення доходів, втрати робочих місць і навіть до закриття підприємств, що пов'язані з туризмом [5]. Тому виникає потреба в дослідженні механізмів підтримки розвитку туристичного бізнесу в умовах кризи, зокрема з урахуванням необхідності їх застосування в Україні в умовах повномасштабної війни. Різні способи використання антикризових заходів були активно вивчені деякими дослідниками, які пропонували методи подолання кризових ситуацій у туристичній галузі через розв'язання практичних завдань антикризового управління [1].

Підприємства, що працюють у сфері туризму, розробляли нові продукти та послуги за підтримки фахівців, спрямовані на заходи з охорони здоров'я, щоб привернути туристів, які ставлять на перше місце свою безпеку. Інноваційні підходи до розвитку умов кризи також можуть включати використання технологій, таких як віртуальна реальність, для надання туристам унікальних вражень у віддаленому форматі [2]. Науковці акцентували увагу на механізмах співпраці як засобі розвитку туристичної галузі під час кризи. Ця співпраця може включати партнерство між туристичними підприємствами,

урядами та іншими зацікавленими сторонами для обміну ресурсами та досвідом у часи кризи. Наприклад, під час пандемії COVID-19 деякі туристичні підприємства співпрацювали з місцевими владними органами, щоб забезпечити безкоштовне проживання та транспорт для медичних працівників. Співпраця також може включати обмін інформацією та передовим досвідом, щоб допомогти підприємствам краще підготуватися та реагувати на кризи. Вчені і експерти у сфері туризму також підкреслюють важливість маркетингу у розвитку туристичного бізнесу під час кризи. Маркетинг може включати розробку спеціальних кампаній для просування підприємств та туристичних напрямків у період кризи. Наприклад, під час пандемії COVID-19 деякі туристичні підприємства створили маркетингові стратегії, спрямовані на безпеку та чистоту своїх об'єктів, щоб залучити туристів, які піклуються про своє здоров'я та безпеку [6].

В умовах пандемії COVID-19 та війни в Україні саме співпраця між органами влади, місцевого самоврядування та туристичним бізнесом дозволила забезпечити на елементарному рівні функціонування туристичної сфери і створити передумови для її посткризового відновлення. Вирішальну роль у розвитку сучасного туристичного бізнесу, зокрема і в умовах кризи відіграють інновації. Інновації можуть допомогти виявити нові можливості та знайти вирішення проблем, які виникають під час криз, наприклад в контексті розробки нових технологій або бізнес-моделей. Серед пріоритетних в кризових умовах інновацій, на думку експертів, мають бути цифрова трансформація, розвиток альтернативного, соціального та загалом сталого туризму. Ініціативи сталого туризму можуть включати такі види діяльності, як підтримка місцевої економіки шляхом використання місцевих підприємств і сприяння легальній торгівлі; мінімізація впливу на навколишнє середовище шляхом зменшення рівня забруднення та збереження природних ресурсів; збереження культурної спадщини шляхом заохочення толерантності та розуміння серед туристів щодо підтримки збереження історичних об'єктів та культурних пам'яток; сприяння громадській активності та розширення її можливостей шляхом залучення місцевих громад до планування розвитку туризму та ухвалення рішень [3]. Однак, важливо зазначити, що в умовах кризи індустрія туризму функціонує в умовах значного рівня нестабільності і питання сталого розвитку є все ж таки менш пріоритетними, ніж концептуальні засади безпеки туризму [2]. Важливим механізмом забезпечення розвитку туристичної галузі в умовах кризи може стати державна підтримка. Уряди можуть надавати фінансову допомогу, регулятивні послаблення та інші форми підтримки, щоб допомогти підприємствам, пов'язаним з туризмом, подолати негативні наслідки криз і сприяти їх довгостроковій стабільності.

Потужним механізмом забезпечення розвитку туристичної галузі в умовах кризи може бути диверсифікація. Диверсифікуючи свої пропозиції та орієнтуючись на нові ринки, підприємства, пов'язані з туризмом, можуть зменшити свою залежність від єдиного джерела доходу та пом'якшити негативний вплив криз на свою діяльність. Диверсифікація також може допо-

могти виявити нові можливості для зростання та розширення туристичної галузі. Важливу роль в кризових умовах відіграє диверсифікація фінансового забезпечення туристичного бізнесу, яка може здійснюватися на умовах залучення інвестицій та пільгового кредитування [5].

Індустрія туризму чутлива до різних криз, які можуть суттєво вплинути на туристичний бізнес. Однак за допомогою таких заходів, як співпраця, інновації, державна підтримка та диверсифікація, учасники туристичної галузі можуть забезпечити розвиток туризму навіть у кризові періоди. Ці заходи можуть допомогти пом'якшити негативний вплив криз на галузь туризму та сприяти сталому розвитку туристичних напрямків.

Література

1. Bobrytska N. (2014). Marketynh v upravlinni turystychnymy destynatsiiamy [Marketing in the management of tourist destinations]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*. 4. 39–47.
2. Holod A. (2017). Bezpeka rehionalnykh turystychnykh system: teoriia, metodolohiia ta problemy harantuvannia : monohrafiia [Security of regional tourism systems: theory, methodology and guarantee problems: monograph]. Lviv: LDUFK [in Ukrainian].
3. Holod, A. P., Hrafska, O. I., Holovchuk, Yu. O., Dudash, O. I., Kryzhanivskyi, T. Ya. (2023). Modernizatsiia rehionalnykh turystychnykh system na zasadakh staloho rozvytku [Modernization of regional tourism systems on the basis of sustainable development]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2. 11–16. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8600> [in Ukrainian].
4. Pandemiia COVID-19 ta yii naslidky u sferi turyzmu v Ukraini [The COVID-19 pandemic and its consequences in the field of tourism in Ukraine]. Retrieved from <https://nto.ua/assets/files/ntou-book-strategic-ebrd-covidreport.pdf> [in Ukrainian].
5. CARES Act. Retrieved from <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/748>.
6. Gössling S. (2021). Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*. 29(5), 733–750. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1873353>.

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ БЮДЖЕТНОЮ УСТАНОВОЮ

Використання інноваційних методів в управлінні бюджетною установою значно підвищує ефективність внутрішніх процесів та сприяє раціональному використанню державних ресурсів. Одним із найважливіших інструментів у цьому контексті є **електронні системи документообігу (ЕСД)**, які поступово замінюють традиційні паперові процеси на цифрові, тим самим модернізуючи управлінські функції та забезпечуючи прозорість і контроль за всіма етапами роботи.

Основні переваги електронних систем документообігу для бюджетних установ:

1. Швидкість обробки документів. Електронні системи документообігу значно скорочують час на обробку документів. У традиційній паперовій системі кожен документ потребує фізичного переміщення між різними відділами та особами, що викликає затримки та ризик втрати або неправильного оформлення даних. З впровадженням ЕСД документи передаються миттєво через внутрішню мережу або хмарні сервіси, дозволяючи обробляти великі обсяги документів набагато швидше, без затримок, пов'язаних із фізичними бар'єрами [1].

2. Підвищення точності даних. Традиційні документи мають ризики помилок, пов'язаних з людським фактором, наприклад, неправильне заповнення бланків, неповні дані, дублювання або втрати інформації. ЕСД дозволяє мінімізувати такі помилки завдяки автоматизації багатьох процесів, включаючи перевірку, розрахунки, та контроль даних. Автоматизовані форми зменшують можливість некоректного введення інформації, що підвищує якість фінансового планування та управління в бюджетних установах.

3. Зниження адміністративних витрат. Ведення паперових архівів вимагає значних витрат на закупівлю паперу, друк, зберігання документів та їх подальше обслуговування. Перехід до цифрових систем скорочує ці витрати до мінімуму. Крім того, зменшується потреба у фізичному просторі для зберігання паперових архівів, що також сприяє економії коштів та підвищенню раціональності використання ресурсів установи [2].

4. Прозорість і контроль. Однією з найважливіших переваг ЕСД є можливість відстежувати весь життєвий цикл документа: від його створення до підписання та архівування. Кожна дія з документом (редагування, перегляд,

підписання) фіксується в системі, що дозволяє забезпечити високий рівень прозорості. Керівники можуть легко контролювати, хто й коли працював із документом, що мінімізує ризики зловживань або несанкціонованого доступу до інформації.

5. Покращена взаємодія між підрозділами. Електронні системи документообігу дозволяють забезпечити ефективну координацію між різними підрозділами бюджетної установи [3].

6. Централізоване зберігання документів. У традиційній системі документообігу документи зберігаються в різних місцях, що може ускладнити їх пошук або доступ. ЕСД забезпечує централізоване зберігання документів, що полегшує їхню організацію та пошук.

7. Оптимізація процесу прийняття рішень. Оскільки документи в ЕСД доступні в режимі реального часу, керівники бюджетних установ можуть швидше отримувати потрібну інформацію та приймати обґрунтовані рішення. Це особливо важливо в умовах, коли швидкість і точність прийняття рішень впливає на фінансову стабільність установи.

8. Інтеграція з іншими системами. Сучасні електронні системи документообігу часто інтегруються з іншими управлінськими та фінансовими системами, такими як ERP-системи, системи бухгалтерського обліку, управління персоналом та іншими цифровими інструментами.

9. Віддалений доступ. Однією з основних переваг електронних систем документообігу є можливість віддаленого доступу до документів через інтернет. Це особливо актуально в умовах пандемії або при необхідності працювати з дому. Завдяки мобільним застосункам або веб-інтерфейсам, працівники можуть виконувати свої обов'язки навіть за межами офісу, що підвищує гнучкість та продуктивність роботи.

Попри всі переваги, впровадження електронних систем документообігу також може супроводжуватися певними викликами, такими як висока вартість початкового впровадження, необхідність навчання персоналу та забезпечення інформаційної безпеки. Однак, враховуючи довгострокові вигоди, такі як економія коштів, підвищення ефективності та прозорості, застосування ЕСД є вигідним рішенням для бюджетних установ, які прагнуть модернізувати свої процеси та підвищити ефективність управління.

Література

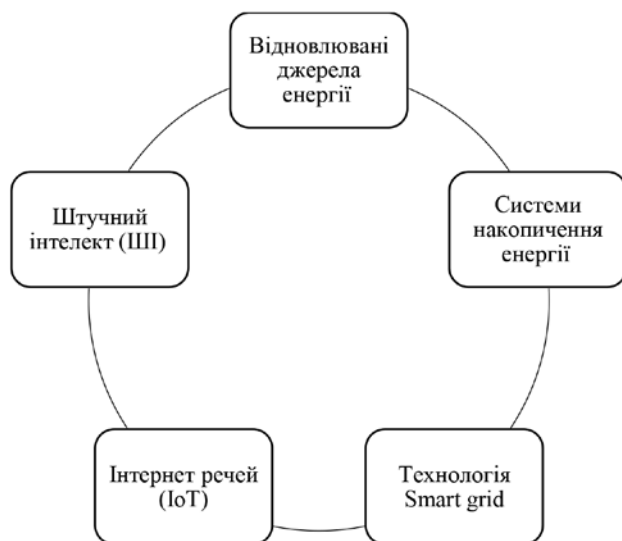
1. Шишкова Н. Л. Перспективи ІТ-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. *Економічний вісник Національного гірничого ун-ту*. 2019. № 3. С. 146–159.
2. Криворучко Г. В. Технологія Блокчейн та перспективи її застосування в процесі бюджетування, орієнтованого на результат. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 108–113.
3. Левицький С. Електронний документ як елемент цифрової трансформації суб'єктів економіки. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/933.pdf>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Цифрова трансформація в енергетичній галузі означає інтеграцію технологій для вдосконалення існуючих операцій і процесів. Ці технології включають пристрої IoT, аналітику AI та інструменти автоматизації, які оптимізують виробництво, розподіл і споживання енергії [2].

Цей сектор був одним із перших, хто прийняв цифрові технології. Так, уже в 1970-х роках енергетичні підприємства першими застосували технології для полегшення управління та експлуатації мережі. Після цього багато компаній почали використовувати цифрові лічильники замість аналогових. Що стосується нафтогазових компаній, вони застосували технологічні інновації для покращення процесу прийняття рішень щодо розвідки та видобутку активів, включаючи резервуари та трубопроводи.

Цифрова трансформація енергетичного сектору сприяє підвищенню ефективності та безпеки, а також сприяє збільшенню використання відновлюваної енергії. Зменшити викиди парникових газів на 55 % і досягти частки відновлюваних джерел енергії в 45 % у 2030 році можна лише в тому випадку, якщо енергосистема буде до цього готова. Щоб досягти цих цілей, Європі



Топ-5 цифрових технологій, які використовуються в енергетичному секторі економіки

Джерело: [3]

необхідно побудувати енергетичну систему, яка є набагато розумнішою та більш інтерактивною, ніж нині.

Оскільки споживання електроенергії зросте приблизно на 60 % до 2030 року, електричні мережі повинні будуть інтегрувати велику частку змінної відновлюваної енергії. Потужність вітрової та сонячної генерації має зрости з 400 ГВт у 2022 році до принаймні 1000 ГВт до 2030 року, включаючи велике нарощування відновлюваних джерел енергії в морі до 317 ГВт, що будуть підключені до берега [1]. Отже, мережі повинні адаптуватися до більш децентралізованої, оцифрованої та гнучкої системи електроенергії з мільйонами сонячних панелей на даху та місцевими енергетичними спільнотами, які діляться ресурсами.

Інвестиції в цифрові технології, такі як пристрої Інтернету речей і інтелектуальні лічильники, зв'язок 5G і 6G, пан'європейський простір енергетичних даних на базі хмарних обчислювальних серверів і цифрові двійники електроенергетичної системи відіграють важливу роль у прискоренні переходу до цифрової та сталої енергетики, приносячи користь у наше повсякденне життя [3].

Топ-5 цифрових технологій, які використовуються в енергетичному секторі [3].

Енергетичний сектор постійно розвивається, і розробляються нові технології для вирішення унікальних завдань галузі. Ось п'ять основних технологій, які зараз використовуються.

1. Відновлювані джерела енергії

Відновлювані джерела енергії, такі як вітер, сонце, гідроенергія та геотермальна енергія, стають все більш популярними. Ці джерела енергії мають менший вплив на викиди вуглекислого газу та є більш екологічними, ніж традиційні викопні види палива. Відновлювані джерела енергії також стають все більш доступними, що робить їх більш доступними як для великого, так і для малого бізнесу.

2. Системи накопичення енергії

Системи зберігання використовуються для зберігання відновлюваних і традиційних джерел енергії з метою забезпечення стабільного електропостачання. Ці системи можуть накопичувати енергію в позапікові години і вивільняти її в періоди пікового попиту. В даний час найбільш поширеним рішенням є системи акумуляторного зберігання.

3. Технологія Smart grid.

Технологія Smart grid-це модернізована електрична мережа, яка використовує датчики, автоматику та інші цифрові технології для підвищення ефективності та надійності. Розумні мережі дозволяють енергетичному сектору відстежувати споживання та подачу електроенергії в режимі реального часу, що допомагає запобігти відключенню електроенергії, зменшити втрати енергії та викиди парникових газів.

4. Інтернет речей (IoT)

Технологія ІОТ використовується в енергетичному секторі для оптимізації споживання енергії та зменшення втрат енергії. Пристрої IoT, такі як

розумні термостати та енергоефективне освітлення, можуть бути підключені до Інтернету та управлятися віддалено. Ця технологія дозволяє відстежувати споживання енергії в режимі реального часу, що може бути використано для внесення змін, що підвищують ефективність.

5. Штучний інтелект (ШІ)

Штучний інтелект використовується в енергетичному секторі для оптимізації виробництва та розподілу. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати дані для прогнозування попиту, оптимізації використання та підвищення ефективності. Штучний інтелект також може використовуватися для використання відновлюваних джерел енергії шляхом прогнозування виробництва енергії вітру та сонця.

Енергетичний сектор переживає трансформаційний зсув, обумовлений інноваційними технологіями. Впроваджуючи ці технології, підприємства та галузі промисловості можуть не тільки покращити свою діяльність, але й сприяти більш стійкому майбутньому за рахунок зменшення енергетичних відходів та викидів парникових газів. Швидкий розвиток цих технологій підкреслює потенціал для продовження інновацій в енергетичному секторі, прокладаючи шлях до створення більш чистого, ефективного та стійкого енергетичного середовища.

Література

1. Accelerating the Digital Transformation of the European Energy System/Shaping Europe's digital future URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-energy>
2. Is Digital Transformation the Future of the Energy Industry? Read more on URL: <https://tech-stack.com/blog/digital-transformation-in-the-energy-industry/>
3. Top 5 technologies used in the energy sector. URL: <https://energy-oil-gas.com/news/top-5-technologies-used-in-energy-sector/#:~:text=AI%20is%20being%20used%20in,wind%20and%20solar%20power>

Науковий керівник **Дацій Олександр Іванович** — д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом.

МЕГЕЙ Сергій Сергійович

*магістрант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна Андріївна

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
innaorlova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>*

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Адміністративний метод управління персоналом є ефективним інструментом для забезпечення дисципліни та передбачуваності в організації, особливо в умовах високої регламентованості виробничих процесів або в державних структурах. Проте, надмірне його використання може призвести до зниження мотивації службовців, обмеження їхньої ініціативності та розвитку, що потребує доповнення цього методу іншими підходами для створення більш збалансованої системи управління. Застосування інтегрованих HR-стратегій дозволяє досягти гармонійного розвитку організації, забезпечуючи одночасно і високий рівень дисципліни, і мотивацію співробітників до професійного зростання.

Доречно також звернути увагу на економічний метод управління персоналом в органах публічної влади, який базується на принципах матеріального стимулювання та фінансової винагороди, що дозволяє безпосередньо впливати на рівень продуктивності та ефективності службовців. Основним елементом цього методу є заробітна плата, яка не тільки забезпечує задоволення базових потреб співробітників, але й слугує ключовим фактором у визначенні їхнього статусу в організації та рівня задоволеності роботою. Крім базової заробітної плати, до економічних інструментів управління відносяться премії, бонуси, участь у прибутку, компенсаційні пакети та додаткові соціальні виплати, які формують мотиваційну систему та підвищують залученість співробітників у досягнення стратегічних цілей організації.

Ефективність застосування економічного методу багато в чому залежить від справедливості та прозорості системи винагород, адже працівники повинні чітко розуміти, які результати їхньої праці ведуть до отримання додаткових стимулів. Дослідження вчених, таких як Г. Десслер, показують, що працівники сприймають матеріальні стимули як підтвердження їхньої цінності для організації, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію та рівень лояльності [3]. Проте, незважаючи на очевидні переваги економічного методу, він має і свої обмеження. Науковці, зокрема Дж. Мілковіч, зазначають,

що матеріальні стимули мають короткостроковий ефект і не завжди здатні забезпечити довготривалу мотивацію, оскільки їхній вплив з часом послаблюється. Поступове збільшення заробітної плати або бонусів може стати нормою, що втрачає свій стимулюючий вплив, якщо не поєднується з іншими методами мотивації.

Для подолання цих обмежень сучасні HR-стратегії рекомендують використовувати економічний метод у поєднанні з соціально-психологічними підходами, що дозволяє створити більш збалансовану систему управління мотивацією. Наприклад, поряд із підвищенням заробітної плати можна запроваджувати програми професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання, що підвищує не тільки рівень задоволення службовців, але й їхню зацікавленість у довготривалій співпраці з компанією. Важливим аспектом є також індивідуалізація стимулювання, коли розробляються спеціальні компенсаційні пакети з урахуванням потреб конкретного співробітника, що дозволяє забезпечити більш глибоке задоволення його професійних та особистісних амбіцій.

Не слід забувати і про соціально-психологічний метод управління персоналом в органах публічної влади, який орієнтований на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення ефективних комунікацій між працівниками, що сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків та формуванню згуртованих робочих груп. Даний метод акцентує увагу на людському факторі, враховуючи індивідуальні особливості, потреби та емоційні стани службовців. Основним завданням є формування позитивної корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою цінність та залученість у загальний процес. Соціально-психологічний підхід реалізується через такі інструменти, як командоутворення, коучинг, наставництво, соціально-психологічні тренінги та заходи з підвищення корпоративної ідентичності.

Важливим аспектом цього методу є розвиток командної взаємодії та створення умов для ефективної комунікації між різними рівнями організаційної структури [2]. Впровадження соціально-психологічних методів дозволяє вирішувати такі проблеми, як конфлікти в колективі, зниження рівня стресу та формування позитивного психологічного клімату. За даними досліджень В. Гончарова [1], соціально-психологічний метод є особливо ефективним у сферах, де основним фактором успіху є креативність і здатність працювати в команді, таких як ІТ-організації, рекламні агентства або наукові установи. Крім того, позитивний психологічний клімат сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної продуктивності, оскільки працівники почуваються більш задоволеними та лояльними до організації.

Проте, незважаючи на значний позитивний вплив, соціально-психологічний метод є досить складним у впровадженні, оскільки потребує високого рівня емпатії та розуміння з боку керівництва. Для успішного застосування необхідно враховувати різні психологічні аспекти поведінки кожного працівника, що вимагає значного часу та ресурсів. Наприклад, створення ефективних командових тренінгів потребує залучення професійних тренерів та

коучів, а для формування корпоративної культури необхідна наявність єдиних цінностей, які поділяються всіма членами колективу.

Література

1. Гузял О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 6(44). С. 194–198.
2. Державне управління: підручник: у 2 т. Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.
3. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14 “Демократичне врядування”. С. 100–107.

МЕЛЬНИК Анастасія Олександрівна

аспірантка кафедри прикладної статистики

Факультету комп'ютерних наук та кібернетики

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Вступ

Штучний інтелект (ШІ) став одним із найважливіших технологічних трендів останніх десятиліть, радикально змінюючи бізнес-середовище та визначаючи нові правила гри у цифровій економіці. Вплив ШІ на бізнес виходить за межі автоматизації — його потенціал полягає у глибокій інтеграції технологій з управлінськими процесами, що дозволяє компаніям не лише покращувати продуктивність, а й створювати нові можливості для інноваційного розвитку.

Основною перевагою ШІ є можливість працювати з великими обсягами даних у реальному часі, що відкриває нові горизонти для прийняття обґрунтованих рішень, знижуючи ризики та підвищуючи точність прогнозів. Водночас технології штучного інтелекту стимулюють цифрову трансформацію бізнесу, допомагаючи компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку, підвищувати ефективність операцій та отримувати конкурентні переваги.

У цій роботі розглянуто основні напрями застосування ШІ для оптимізації бізнес-процесів, приклади успішної інтеграції інноваційних рішень у реальні бізнес-середовища та виклики, що постають перед компаніями на шляху до цифрової трансформації.

1. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси

Штучний інтелект істотно впливає на бізнес-процеси через автоматизацію рутинних операцій, підвищення якості прийняття рішень і підвищення

загальної ефективності компаній. У сучасних умовах бізнесу технології ШІ дозволяють досягати більш високої продуктивності та гнучкості.

ШІ демонструє потужні можливості в автоматизації рутинних завдань, зокрема таких, що раніше вимагали значної участі людини. Це стосується таких секторів, як фінанси, виробництво та логістика. У фінансовому секторі, наприклад, системи на основі ШІ використовуються для автоматизації бухгалтерського обліку, обробки транзакцій та управління ризиками. У виробництві ШІ застосовується для моніторингу стану обладнання та прогнозування технічних збоїв, що допомагає знизити витрати на обслуговування та мінімізувати простой.

Дослідження свідчать, що завдяки впровадженню таких систем компанії можуть скоротити операційні витрати на 30–50 %, при цьому підвищуючи точність і швидкість виконання завдань.

Штучний інтелект забезпечує компанії інструменти для аналізу великих обсягів даних і формування точних прогнозів. Наприклад, у ритейлі застосування ШІ дозволяє аналізувати поведінку покупців, передбачати попит на товари та оптимізувати запаси, що підвищує загальну ефективність управління ланцюгом постачання.

У фінансовому секторі ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги даних для виявлення ризиків і прогнозування кредитних зобов'язань. Наприклад, компанії, які впровадили такі системи, змогли покращити точність своїх прогнозів на 80–90 %, що позитивно впливає на їх здатність ефективно реагувати на зміни ринку.

2. Основні методи застосування ШІ для оптимізації бізнес-процесів

Сучасні технології ШІ базуються на ряді методів, серед яких машинне навчання, нейронні мережі, обробка природної мови та комп'ютерний зір. Кожен з цих підходів дозволяє ефективно вирішувати завдання оптимізації бізнес-процесів у різних галузях.

Машинне навчання є одним із основних інструментів, які використовуються для аналізу даних та прогнозування результатів. У сфері електронної комерції, наприклад, системи рекомендацій, побудовані на основі машинного навчання, допомагають компаніям підвищувати продажі, надаючи клієнтам персоналізовані пропозиції. У фінансовому секторі машинне навчання дозволяє знизити ризики шляхом аналізу кредитних історій клієнтів та їх фінансових можливостей.

Нейронні мережі знаходять своє застосування у розпізнаванні образів, аналізі природної мови та комп'ютерному зорі. Наприклад, у виробничій галузі вони використовуються для контролю якості продукції, аналізуючи зображення та виявляючи дефекти, що підвищує ефективність виробничих процесів.

3. Вплив цифрової економіки на впровадження ШІ

Цифрова економіка створює нові умови для розвитку бізнесу та стимулює компанії до впровадження нових технологій, таких як ШІ. Цей процес прискорюється завдяки необхідності адаптації до швидко змінюваних умов ринку та потреб споживачів.

ШІ є ключовим фактором у цифровій трансформації бізнесу. Завдяки впровадженню технологій, таких як машинне навчання та аналіз даних, компанії можуть покращити якість послуг, оптимізувати процеси прийняття рішень та підвищити загальну ефективність бізнес-операцій.

Попри значний прогрес у розвитку ШІ, впровадження цих технологій пов'язане з певними викликами, такими як висока вартість розробки та потреба в спеціалістах із глибокими знаннями у сфері ШІ. Водночас перспективи розвитку є надзвичайно позитивними, оскільки зростає доступність технологій і знижуються витрати на їхнє впровадження.

Висновки

Штучний інтелект стає важливим елементом у сучасній цифровій економіці, сприяючи оптимізації бізнес-процесів і забезпечуючи нові можливості для компаній. Інтеграція ШІ в бізнес дозволяє автоматизувати рутинні завдання, покращувати прийняття рішень і адаптуватися до змін ринку, що відкриває нові перспективи для конкурентоспроможності та зростання бізнесу у майбутньому.

Література

1. *Лисий В. М.* Вплив штучного інтелекту на цифрову економіку: виклики та можливості. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія “Економіка”*. 2024. № 1(63). С. 17–21. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).17-21](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).17-21).
2. *Нікулін В. І., Філяр С. В.* Аналіз застосування штучного інтелекту на сучасних підприємствах. *Економічний розвиток держави та регіонів в контексті сучасних інтеграційних процесів*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-308-1-14>.
3. *Bostrom N.* Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. Oxford University Press, 2014. 272 p.
4. *Davenport T. H.* From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*. 2018. Vol. 1. №. 2. P. 73–80. URL: <https://doi.org/10.1080/2573234x.2018.1543535>.
5. *Russell S. J., Norvig P.* Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson Education, Limited, 2021.

МІЛЬОНУШКІН Костянтин Вікторович

здобувач вищої освіти третього наукового рівня

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”

НАВИЧКИ ПЕРСОНАЛУ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сьогоднішній ринок праці зовсім не стабільний. Попит на певні навички постійно змінюється у відповідь на швидкий розвиток технічних інновацій. Більше того, очікується, що персонал у всіх секторах буде йти в ногу з цими

змiнами. І, здавалося б, попит на персонал з технічними та ІТ-кваліфікаціями продовжує зростати невпинно, як і раніше. Кожний керівник компанії може зробити, щоб співробітники розвивалися та були на випередженні в динамічному діловому світі, що швидко змінюється.

Дослідження, проведене компанією IBM, виявило справжній рівень нестачі навичок. З організацій, які брали участь у дослідженні, 45 % зазнали труднощів з пошуком персоналу з навичками, необхідними для виконання наявних робіт. Серед великих компаній цей показник досягав 67 %. Основними причинами були або нестача претендентів на роботу в цілому, або відсутність кандидатів з достатнім досвідом [1].

Звіт також показав, що “термін придатності” навичок також значно скоротився в останні роки. Не так давно потрібно було від десяти до п’ятнадцяти років, щоб навичка досягла половини своєї колишньої цінності, і перш ніж знадобився курс підвищення кваліфікації. Зараз це п’ять років і менше.

Розрив у навичках — це невідповідність між навичками та/або вміннями, необхідними для виконання певного завдання, і тими, які фактично присутні у організації. Або невідповідність заданих вимог до роботи та кваліфікації кандидатів.

Прогалини в навичках пояснюють, чому компанії часто мають великі труднощі з пошуком потрібних людей для заміщення своїх вакансій, навіть якщо на ринку праці є велика кількість шукачів роботи. Дефіцит кваліфікації також можна визначити як зміну попиту. Проривні технології, мінливі ринки, нові правила, демографічні зрушення та дедалі більш чітка позиція громадськості, що змінюється та висувають нові вимоги до працівників [2].

Усі ці чинники сприяють змінам, що повсюдно переосмислюють ринки. Основна небезпека зростання розриву в навичках полягає в дефіциті талантів — проблема, яка має величезний вплив на всіх рівнях, від окремих людей до економіки [3].

Іншим фактором, що сприяє розриву в навичках, є дедалі ширший спектр навичок і знань у цілому. У галузях промисловості, сільського господарства, охорони здоров’я, ІКТ та промисловості співробітники повинні знати та бути в курсі все більшої кількості проблем. Часто вони включають в себе навички та знання, які не відігравали жодної ролі під час формального навчання чи освіти.

Крім знання основних функцій на робочому місці, різні інші навички також часто фігурують у посадових інструкціях. Охарактеризуємо деякі з найпоширеніших навичок або рис, які просять або вимагають передові сучасні компанії записати до посадових інструкцій:

1. Цифровий розум. Сьогодні комп’ютери та мобільні пристрої незамінні практично для кожної професії. Більшість людей асоціюють їх використання з офісною роботою, але навіть у сфері роздрібної торгівлі, туризмі, безпеки, охорони здоров’я та освіти вони вже широко використовуються.

2. Орієнтація на клієнта важливіша, ніж будь-коли. Дуже важливо, щоб персонал залишався доброзичливим і орієнтованим на клієнта, особливо коли мова йде про вимогливих споживачів, які чітко виставляють претензії.

3. Вирішення проблем. Характеристики, які демонструють, що людина “вирішує проблеми”, включають здатність ідентифікувати вузькі місця, точно визначити причини помилок і згодом усунути ці проблеми. Ці навички є незамінними для моніторингу, управління та оптимізації процесів організації. Здатність вирішувати проблеми також вимагає певної творчості. Пошук рішення проблеми часто змушує нас мислити нестандартно.

4. Універсальний. Кордони між країнами, дисциплінами, роботами та секторами, здається, стираються, а це означає, що сучасні професіонали змушені виходити за рамки власної професії.

5. Міждисциплінарна співпраця стає все більш важливою.

6. Здатність пристосовуватися до обставин, ситуацій і методів, що постійно змінюються, є, мабуть, однією з найважливіших навичок у сучасному суспільстві. Іти в ногу з часом, бути в курсі сучасних знань і навчатися протягом усього життя є ключовими для досягнення конкурентної переваги.

7. Аналітика даних також відіграє вирішальну роль в управлінні та розвитку організаційних процесів і маркетингових стратегій у цю епоху великих даних, алгоритмів і ШІ.

Отже, навички персоналу в конкурентному середовищі є найважливішим елементом для ефективного функціонування підприємства та його розвитку в нестійкій економіці.

Література

1. Дослідження компанії IBM. URL: <https://research.ibm.com/>
2. Шешлюк О. С. Стратегічний розвиток креативності персоналу в контексті інноваційних змін на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-162>
3. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю., Палій С. А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: монографія. Київ. Інтерсервіс. 2024. 232 с.

МІЛЯЄВА Марія Володимирівна

аспірантка, Міжрегіональна Академія управління персоналом,
miliaeva.mariia@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0003-2502-0550>

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ “ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ”

Розвиток інформаційно-комп’ютерних систем і технологій, впровадження автоматизації електронних звернень розширило сферу застосування інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні й створив

нові можливості для органів публічної влади, громадян і бізнесу й тим самим посиливши комунікацію та створивши електронне врядування.

У наукових дослідженнях наголошується на відмінності між “врядуванням” (“governance”) й “урядуванням” (включає виконавчо-розпорядчу діяльність органів державної влади та співвідноситься з поняттям “government”). Поруч з цим, науковці співвідносять “урядування” та “врядування”, акцентуючи на відсутності різниці між цими словами, оскільки є буквальним відтворенням змісту поняття “government”, тоді як “governance” асоціюється із “публічним врядуванням”. Публічне врядування є різновидом управлінської діяльності інституцій публічної влади, через яку держава та громадянське суспільство забезпечують самокерованість усієї суспільної системи, її розвиток у визначеному напрямі [5, с. 302].

Як відмічає В. Тертичка, урядування є “процесом здійснення органами влади своїх функцій для реалізації суспільної політики. (Врядування чи урядування — це зрештою лише філологічне питання. І переклад з англійської однозначний: governance — врядування)” [11, с. 20].

У національному законодавстві [9] електронне урядування визначено як форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

На сьогодні електронне врядування слід розуміти більш масштабніше ніж надання електронних послуг технічними засобами, оскільки врядування значно розширило сферу застосування шляхом включення участі всіх зацікавлених суб’єктів та участі в управлінні. Електронне врядування постає ефективним інструментом для досягнення кращого управління [10, с. 30].

Впровадження електронного врядування в сферу публічного управління зумовлює до створення якісно нових форм організації діяльності органів публічної влади шляхом залучення громадськості до участі в управлінні державними справами з використанням мережі Інтернет, а також забезпеченням взаємодії з громадянами через надання доступу до державних інформаційних ресурсів і можливості одержувати електронні послуги.

Електронне врядування є не простим технологічним рішенням, а інноваційною концепцією управління державою як важелем масштабного перетворення суспільства [7, с. 130].

В. Марченко підходить до визначення досліджуваного поняття в органах виконавчої влади в широкому та вузькому розумінні. В першому випадку автор пропонує розуміти дану дефініцію як систему взаємовідносин між органами виконавчої влади, фізичними та юридичними особами, іншими органами державної влади, що вибудовується на дво- чи(або) багатосторонній взаємодії й широкому спектрі інформаційно-комунікаційних технологій, апаратного та програмного забезпечення, достатніх для максимально повного, якісного, своєчасного деперсоналізованого та децентралізованого обслуговування сторін дистанційно в електронній формі чи(або) в режимі

реального часу (онлайн) щодо задоволення їх потреб/запитів, а також підвищення ефективності, прозорості, відкритості діяльності органів виконавчої влади. У вузькому розумінні запропоновано визначити як специфічну форму й процес організації взаємовідносин між органами виконавчої влади, фізичними та юридичними особами й іншими органами державної влади, який зорієнтований на інтерактивне сервісне обслуговування сторін на основі використання комплексу інноваційних сучасних технічних (технологічних) засобів [8, с. 4].

У наукових дослідженнях електронне врядування визначається як один з засобів або інструментів, що допомагає отримувати потрібну інформацію, послуги та здійснювати комунікацію між громадськістю та владою; ефективна взаємодія органів влади та суспільства з використанням інформаційно-комунікаційних технологій і надання якісних державних послуг [2, с. 38].

Поміж значного спектру визначень досліджуваної дефініції є одна об'єднуюча риса, яка відображає активну роль держави стосовно реалізації концепції електронного врядування як ініціатора й координатора, інструмента реалізації та ключового учасника адміністративних й управлінських, демократичних, службових процесів [12, с. 100].

Електронне врядування є системою взаємодії державний інституцій з окремим громадянином та суспільством загалом через інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечує відкрите, оперативне, неупереджене вирішення будь-яких соціально-побутових проблем [3, с. 152]. Водночас, електронне врядування сприяє мінімізації контакту громадян із чиновниками, що в такий спосіб зменшує корупційну складову в публічному управлінні [4, с. 148–149].

Здійснюючи конституційно-правове дослідження електронного урядування ряд науковців [10, с. 56–57] надає наступне його розуміння як “форма організації публічно-владної сфери, у тому числі публічного управління, що здійснюється шляхом використання інформаційно-телекомунікаційних технологій та сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості функціонування органів публічної влади з метою системної взаємодії міжнародних і національних інституцій, населення, суб'єктів господарювання”.

Також електронне урядування запропоновано розуміти як новітню форму публічного адміністрування, що дозволяє раціоналізувати витрати й покращити взаємодію громадянина з суб'єктом владних повноважень, зменшити корупційні ризики при наданні публічних послуг [1, с. 197].

Таким чином, в наукових дослідженнях не існує єдності щодо визначення поняття електронне врядування. З одного боку, електронне врядування розглядається як новий метод управління, а з іншого — система міжвідомчої взаємодії, як концепція підвищення ефективності та прозорості діяльності органів державної влади, яка першорядно має на меті мінімізувати владу чиновника [6, с. 119].

Визначають наступні еволюційні підходи щодо розуміння електронного врядування: первинний → як використання інформаційно-комунікаційних технологій в уряді; вторинний → як спроможність трансформувати дер-

жавне управління через використання інформаційно-комунікаційних технологій; сучасний → використання інформації та комунікацій технологій у публічно-владній сфері, що поєднується з організаційними змінами та новими навичками з метою вдосконалення державних послуг і демократичних процесів та включає технологічні аспекти інформації системи, інтегровані організаційні та юридичні елементи [10, с. 56].

Таким чином, пропонуємо визначити електронне урядування в широкому розумінні як форму та процес організації публічно-управлінської сфери, що обумовлено використанням інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення відкритості, прозорості й ефективності діяльності/функціонування органів публічної влади та належної взаємодії з приватними особами для оперативного та якісного вирішення їх суспільно значимих потреб; у вузькому розумінні як впровадження інноваційної системи міжвідомчої взаємодії шляхом імплементації цифрових технологій в діяльність органів публічної влади щодо забезпечення якісно нового рівня надання публічних послуг громадянам (населенню).

Література

1. *Александрова М. В.* Адміністративно-правове забезпечення інформаційної безпеки у сфері електронного урядування : д-ра філософії за спеціальністю 081 Право. ПрАТ “ВНЗ “МАУП”. Київ, 2024. 236 с.
2. *Борисенко В. Д.* Електронне урядування в публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Серія Право. Вип. 76. Ч. 2. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.5>
3. *Дніпров О. С.* Електронне урядування на місцевому рівні: поняття, принципи та передумови. *Науковий вісник Харківського державного університету*. Серія Юридичні науки. 2018. Вип. Т. 1. С. 149–153.
4. *Дніпров О. С.* Поняття, суть та передумови впровадження електронного урядування в Україні. *Право і суспільство*. 2018. № 5. С. 144–150.
5. *Кононенко І. А.* Сутність, співвідношення, взаємозв'язок ключових категорій публічного управління. 2019. № 4. С. 299–305. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2019.4.46>
6. *Костенко І. В.* Принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 4. С. 117–121. DOI: 10.36695/2219-5521.4.2019.1
7. *Лунін Д.* Теоретико-правова характеристика адміністративно-правового забезпечення електронного урядування в Україні. *Knowledge, Education, Law, Management*. 20220. № 5 (33). Vol. 3. С. 125–132. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.3.20>
8. *Марченко В.* Адміністративно-правові засади електронного урядування в органах виконавчої влади : автореф. дис. ... д-р юрид. наук : спец. 12.00.07 ; МВС України, Харківський національний університет внутрішніх справ, 2016. 44 с.
9. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінет Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
10. *Романчук О. З., Бисага Ю. М., Берч В. В.* та ін. Електронне урядування: конституційно-правове дослідження: монографія. Ужгород: ТОВ “PIK-У”, 2021. 196 с.

11. Тертичка В. Врядування в умовах післявоєнної відбудови: як досягти стійкості різноманіття у взаємодії. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries*. С. 20–27. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f3f23279-2ea0-4463-8eea-2bb1bfff6e9f3/content> (дата звернення: 26.09.2024)
12. Юсіфбейлі Р. Електронне урядування в публічному управлінні та адмініструванні сучасної України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 20. С. 99–102.

МОГИЛЬ Олена Олександрівна

аспірантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
olenamogil167@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3536-7999>

КОМАЩЕНКО Олександра Вадимівна

магістрантка кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КРАЇНАХ ЄС І УКРАЇНИ

Порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах Європейського Союзу та Україні — важливий крок у вивченні ефективності та якості управлінських практик. Такий аналіз дозволяє глибше зрозуміти різні моделі управління, структури та процеси, які функціонують як в ЄС, так і в Україні. Це допомагає виявити, які підходи і практики можуть бути корисними для вдосконалення української публічної служби. Країни Європейського Союзу вже мають довготривалу історію реформ і вдосконалення систем публічної служби, заснованих на принципах ефективності, прозорості та підзвітності. Вони мають добре налагоджені системи, які адаптувалися до змінюваних умов економіки та суспільства. Для порівняння, в Україні система публічної служби наразі проходить через етап активних реформ, намагаючись впровадити нові стандарти, підходи і технології, щоб покращити свою функціональність і відповідність сучасним вимогам. Такі порівняння дозволяють виявити ефективні практики, які можуть бути адаптовані до українських умов, а також визначити області, що потребують вдосконалення. Що може включати механізми підвищення кваліфікації службовців, організацію роботи державних органів і методи контролю та оцінки результативності. Наприклад, може бути корисно дізнатися, як європейські країни забезпечують професійний розвиток своїх службовців через навчальні системи та сертифікацію, і

які з цих підходів можуть бути застосовані в Україні для покращення якості публічної служби [1].

Не менш важливо врахувати, як європейські країни борються з корупцією, підвищують прозорість і залучають громадян до процесів державного управління. Порівняльний аналіз може допомогти розробити рекомендації щодо вдосконалення національних механізмів контролю і досягнення високих стандартів управлінської діяльності в Україні.

Завдяки такому порівняльному аналізу, ми можемо не лише перейняти найкращі практики, але й адаптувати їх до конкретних потреб і умов України. Такі потреби допоможуть зробити реформи більш ефективними і підвищити загальну якість управлінських практик у нашій публічній службі. Розглядаючи різні моделі публічної служби, які функціонують в країнах ЄС, ми можемо виявити ключові фактори успіху, а також виявити виклики і проблеми, що можуть бути корисними для вдосконалення нашої системи управління. Європейський досвід надає унікальні можливості для розуміння, які стандарти і практики можуть бути адаптовані і впроваджені в Україні. Що дозволяє порівняти досягнення і проблеми, з якими стикаються різні країни, і визначити, як інтеграція європейських стандартів може вплинути на реформування української системи.

Для більш глибокого розуміння підходів до організації публічної служби в країнах ЄС та Україні проведено порівняльний аналіз, що охоплює Бельгію, Хорватію та Естонію. Таблиця, що надає огляд ключових аспектів публічної

Порівняльний аналіз публічної служби: Україна, Бельгія, Хорватія, Естонія

Критерій	Україна	Бельгія	Хорватія	Естонія
<i>Структура та організація публічної служби</i>	Значний рівень децентралізації, але не досягнута така ж автономія місцевих органів влади.	Складна децентралізована структура (федерація, регіони, комуни).	Централізована з певними елементами децентралізації на місцевому рівні.	Високий рівень диджиталізації, централізоване управління.
<i>Прозорість та антикорупційні механізми</i>	Проблеми з корупцією, антикорупційні органи є, але їх ефективність часто ставиться під сумнів.	Розвинені системи прозорості, незалежні органи контролю.	Антикорупційні ініціативи, незалежні органи, проте ефективність може варіюватися.	Високий рівень прозорості завдяки використанню цифрових технологій.
<i>Професійна підготовка</i>	Програми навчання для держслужбовців існують, але їх системність та якість потребують покращення.	Високий рівень професіоналізму, регулярні тренінги.	Система постійного навчання, включаючи внутрішні та міжнародні тренінги.	Інноваційні підходи до навчання, інтеграція нових технологій у процес підготовки.

Авторська розробка.

служби в цих країнах, включає організаційну структуру, процеси відбору та підготовки кадрів, рівень прозорості, корупції та механізми контролю. Таке порівняння дозволяє виявити сильні сторони і можливості для вдосконалення в українській публічній службі, а також зрозуміти, як європейські стандарти можуть вплинути на процес реформування в Україні.

Аналіз публічної служби в Бельгії, Хорватії та Естонії відкриває перед Україною захоплюючі можливості для вдосконалення її власної системи управління. Ці країни показують, як ефективно можна боротися з корупцією, забезпечувати прозорість, підвищувати рівень професійної підготовки кадрів і активно впроваджувати цифрові технології. Все це створює потужну основу для позитивних змін, якою Україна могла б скористатися. Огляд досвіду європейських країн порівняно з українською системою публічної служби виявляє чіткі відмінності та спільні риси. Бельгія, Хорватія та Естонія мають вражаючі результати завдяки своєму строгому нормативно-правовому регулюванню, високим стандартам професійної підготовки і бездоганній прозорості процедур. Успіхи підкреслюють необхідність кардинальних змін в Україні, де проблеми з корупцією, брак прозорості та недостатня професійна підготовка кадрів все ще заважають реалізації ефективних реформ [2].

Реалізація цих європейських стандартів може стати важливим кроком для покращення якості української публічної служби. Що не лише підвищить ефективність управлінських процесів, але й наблизить нашу систему до високих європейських стандартів. Впровадження ефективних антикорупційних механізмів, модернізація професійної підготовки і активне використання цифрових технологій можуть стати ключовими елементами цього процесу. Лише завдяки комплексним реформам і адаптації успішних практик Європи, Україна зможе суттєво покращити якість свого публічного управління і досягти справжнього прогресу на шляху до євроінтеграції.

Оцінка впровадження європейських стандартів у систему публічної служби України показала, що хоча в країні здійснено певний прогрес у гармонізації норм і практик з європейськими вимогами, існують суттєві труднощі, пов'язані з корупцією, недостатньою прозорістю та невідповідністю нормативно-правової бази. Необхідно зосередитися на усуненні цих проблем, покращенні професійної підготовки кадрів і вдосконаленні законодавства, щоб забезпечити більш ефективне і стійке впровадження європейських стандартів та підвищити якість публічної служби в Україні [3].

Проблеми та виклики на шляху до євроінтеграції в контексті публічної служби демонструють, що Україні доводиться долати значні перешкоди, включаючи невідповідність нормативно-правової бази, корупцію, недостатню прозорість і низький рівень професійної підготовки кадрів. Ці фактори гальмують ефективну інтеграцію в європейські стандарти, що потребує комплексного підходу до реформування системи публічної служби, впровадження нових механізмів контролю та підвищення кваліфікації державних службовців для досягнення відповідності європейським вимогам і стандартам.

Порівняльний аналіз досвіду публічної служби в країнах ЄС та Україні показує, що європейські країни, такі як Бельгія, Хорватія та Естонія, досягли

значного прогресу в розвитку ефективних і прозорих систем публічної служби, завдяки чітко визначеним стандартам, професійній підготовці кадрів та інноваційним підходам до управління. В Україні, незважаючи на позитивні зміни, все ще існують серйозні відставання, пов'язані з недостатньою професійною підготовкою, нерегульованістю процесів та обмеженою прозорістю. Цей аналіз вказує на необхідність подальшого реформування і адаптації практик, що можуть забезпечити покращення ефективності та відповідності української системи публічної служби європейським стандартам.

Література

1. *Дудко І. Д.* Зовнішньополітичний профіль України періоду незалежності. Україна в Європі: контекст міжнародних відносин: кол. монографія / кер. автор. кол. і наук. ред, д-р істор. наук, проф. Кудряченко А. І. Інститут європейських досліджень НАН України. К.: Фенікс, 2011. С. 342–355
2. *Лажиха М.* Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1(24). С. 196–207.
3. *Лесюк В. В.* Реформування державної служби в Україні: перспективи та виклики (на основі досвіду держав ЄС). Актуальні питання реалізації нового Закону України “Про державну службу”: тези Всеукраїнського форуму вчених-адміністративістів (м. Запоріжжя, 21 квітня 2016 р.) / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 248 с. С. 23.

МОЖАРСЬКИЙ Богдан Леонідович

здобувач вищої освіти третього рівня (доктор філософії)

кафедри економіки та управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ОСОБЛИВОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Конкурентоспроможність є ключовою і найважливішою характеристикою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Водночас, задля успішного управління нею необхідно враховувати особливості сфери, в якій здійснює діяльність той чи інший суб'єкт, адже галузева приналежність формує технологічні, управлінські, облікові та інші особливості організацій. Особливо це стосується таких специфічних галузей як будівельна галузь, що пояснюється характером його кінцевої продукції, специфічними умовами праці, рядом особливостей застосовуваної техніки, технології, організації виробництва, управління та матеріально-технічного забезпечення, тощо.

Можна з впевненістю зазначити, що будівельна сфера є складним, в тому числі з технологічної точки зору, комплексом, який включає підприємства галузей матеріального виробництва будівельної індустрії (підрядні будівельні та монтажні організації; організації замовників; підприємства, що займаються виробництвом будівельних матеріалів); компанії, що функціонують у сфері проектних, вишукувальних та інжинірингових робіт; спеціальна інфраструктура (науково-дослідні організації; вищі й середні спеціальні навчальні заклади; професійні курси з підготовки будівельних кадрів; професійні технічні училища; банківські та фінансові установи; підприємства матеріально-технічного забезпечення) [3].

За результатами здійсненого узагальнення робіт вітчизняних науковців можна виділити наступні основні особливості підприємств, що здійснюють свою діяльність в будівельній сфері:

- тривалий операційний цикл будівельних підприємств, неоднотипність будівельного виробництва і характеру кінцевої продукції;
- технологічний взаємозв'язок всіх операцій, що входять до складу будівельного процесу;
- наявність специфічних джерел та механізмів фінансування та залучення ресурсів, в тому числі залежно від особливостей конкретного об'єкту будівництва;
- нестійкість співвідношення будівельно-монтажних робіт за їх складністю та видами протягом місяця, що ускладнює розрахунок чисельного та професійно-кваліфікаційного складу робітників;
- участь різних організацій у виробництві кінцевої будівельної продукції;
- сезонність виробництва, що пов'язана із залежністю здійснення будівництва від кліматичних умов;
- спеціальні особливості будівництва викликані великою різноманітністю споруджуваних об'єктів [1].

Окремо вітчизняні науковці В. Лойко, М. Руденко та В. Руденко пропонують віднести до особливостей, які доцільно враховувати для забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств, а також в процесі управління їх конкурентоспроможністю, наступні:

- залежність виробничого процесу від фінансів та матеріального забезпечення процесу будівництва, що значно впливає на фінансову та виробничу складові економічної безпеки;
- потреба у значній кількості персоналу, що робить вагомою кадрову складову економічної безпеки;
- тривалість виробничого циклу та нерухомість продукту будівництва в процесі виробництва при переміщенні матеріалів та персоналу, що викликає необхідність посилення уваги до силової складової економічної безпеки;
- велика вартість об'єкту будівництва й необхідність залучення додаткових інвестиційних ресурсів, що підкреслює значимість інвестиційної складової;
- зміна техніки та технологій у світовій будівничій галузі, застосування нових будівельних матеріалів та засобів, що потребує постійної уваги до інноваційної складової;

- наявність складних і різноманітних виробничих кооперативних зв'язків між різними господарюючими суб'єктами для можливості забезпечення нормального процесу будівництва, що суттєво підвищує роль інформаційної складової;

- реклама будівельної продукції та процес її реалізації потребує розвитку маркетингової складової із урахуванням нових технологій, які застосовуються у сучасному маркетингу [2].

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити про необхідність врахування в обов'язковому порядку всіх цих особливостей, а також особливостей та характеристик конкретного об'єкту, що будується, задля досягнення найвищого рівня ефективності та конкурентоспроможному на сучасному будівельному ринку, який є доволі динамічним і перебуває в постійному русі.

Література

1. Будівництво як галузь матеріального виробництва і його особливості. Електронний ресурс. Режим доступу: https://stud.com.ua/18977/ekonomika/budivnistvo_g_aluz_materialnogo_virobnitstva_yogo_osoblivosti (дата звернення: 21.06.2024).
2. Лойко В., Руденко М., Руденко В. Динаміки розвитку будівельних підприємств України та міста Києва в контексті забезпечення економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. №7. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/15.pdf (дата звернення: 11.07.2024).
3. Павелко О. В. Доходи і витрати основної діяльності будівельних підприємств у системі обліку та контролю: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 236 с.

МОРОЗОВ Тімур Олександрович

кандидат економічних наук, докторант

КРИШТАЛЬ Галина Олександрівна

науковий керівник: д-р екон. наук, професор,

завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ

РЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ – ПОТЕНЦІАЛ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВИ

Сучасна економічна думка вимагає глибшого аналізу революційного підходу до розвитку інноваційної економіки, який стає основою економічної стратегії для багатьох країн в умовах швидких глобальних змін. Світова еко-

номіка проходить через період інтенсивної трансформації, де інновації відіграють вирішальну роль у підтриманні конкурентоспроможності та сталого зростання. У цьому контексті вибір між еволюційним та революційним шляхом розвитку має критичне значення для успіху країн у все більш конкурентному глобальному середовищі.

Революційний підхід до розвитку інноваційної економіки передбачає швидке та радикальне впровадження новітніх технологій і процесів, що кардинально відрізняється від еволюційного типу розвитку. Якщо еволюційний підхід будується на поступовому та послідовному вдосконаленні існуючих систем, то революційний орієнтований на масштабні трансформації, здатні докорінно змінити економічні та соціальні структури. Такий підхід базується на інтенсивному використанні проривних технологій, серед яких штучний інтелект (ШІ), блокчейн, біотехнології та нанотехнології, що забезпечують значне підвищення продуктивності та ефективності в різних секторах економіки. Завдяки цьому революційний розвиток здатний не лише підвищити конкурентоспроможність окремих підприємств і галузей, але й забезпечити країні нові стратегічні переваги в глобальній економіці. Однак, поряд із цими можливостями, такий підхід пов'язаний з високими ризиками, оскільки радикальні зміни можуть спричинити дестабілізацію існуючих систем та вимагати значних ресурсів для адаптації. Ключові характеристики революційного типу розвитку

Революційний підхід до інновацій відрізняється низкою важливих характеристик, які необхідно детально розглянути:

1. *Швидкі темпи впровадження інновацій.* Країни, які дотримуються цього шляху, прагнуть до максимальних темпів змін, щоб не лише адаптуватися до нових умов, але й задавати нові стандарти на світовому ринку.

2. *Кардинальна зміна систем і процесів.* Революційні інновації часто пов'язані з повним переглядом існуючих бізнес-моделей, виробничих систем та способів взаємодії з клієнтами.

3. *Проривні технології.* Ці технології змінюють правила гри у світовій економіці. Наприклад, ШІ та машинне навчання активно впроваджуються у медичних, фінансових і виробничих галузях, що вже призводить до радикальних змін у бізнес-процесах та взаємодії з клієнтами.

Приклади країн, які успішно використовують революційний підхід

Для ілюстрації можливостей революційного типу розвитку необхідно звернутися до прикладів країн, які вже демонструють значні успіхи у цьому напрямку.

Китай

Китай є яскравим прикладом країни, яка обрала революційний шлях розвитку інновацій. У рамках стратегії “Зроблено в Китаї 2025” країна прагне стати світовим лідером у високотехнологічних галузях, таких як робототехніка, біотехнології та нові матеріали. Важливою частиною цієї стратегії є активне інвестування в наукові дослідження та розробки (НДДКР). У 2020 році Китай вклав 2,4 % свого ВВП у НДДКР, що дозволило йому стати лідером за кількістю патентів та наукових публікацій [1].

Китайські компанії, такі як Huawei та Alibaba, є прикладами успішного впровадження інноваційних технологій. Huawei активно розвиває технології 5G і вже займає лідируючі позиції на світовому ринку телекомунікацій, а Alibaba просуває інновації у сфері електронної комерції та хмарних обчислень.

Південна Корея

Південна Корея — ще один приклад успішної реалізації революційної стратегії. У 2020 році країна інвестувала 4,8 % свого ВВП у НДДКР, що є одним із найвищих показників у світі [1]. Завдяки цим інвестиціям Південна Корея лідирує у глобальних рейтингах інноваційної конкурентоспроможності. Компанії, такі як Samsung і Hyundai, відіграють ключову роль у цьому процесі.

Samsung, наприклад, займає лідируючі позиції у виробництві смартфонів і технологій гнучких дисплеїв, тоді як Hyundai активно розвиває електричні та водневі автомобілі, які можуть стати основою сталого транспорту майбутнього. Інвестиції в інновації дозволяють Південній Кореї не лише залишатися конкурентоспроможною, але й нарощувати свою роль у світовій економіці.

Соціальні та інфраструктурні зміни

Революційний тип розвитку економіки потребує не лише технологічних, але й значних соціальних та інфраструктурних змін. Для успішної реалізації таких змін країнам необхідно активно інвестувати у реформи освітніх систем, законодавчу базу та інфраструктуру.

Інноваційна економіка потребує кваліфікованих кадрів, які можуть ефективно працювати з новими технологіями. Це вимагає модернізації системи освіти та підвищення рівня підготовки фахівців. Південна Корея, наприклад, витрачає 5 % свого ВВП на освіту [2], що дозволяє країні займати лідируючі позиції за рівнем знань і навичок.

Підтримка освітніх програм, орієнтованих на підготовку фахівців для інноваційних галузей, сприяє створенню висококваліфікованих кадрів, готових до роботи з новими технологіями.

Важливим елементом успіху є створення спеціалізованих технопарків та інноваційних кластерів. Такі кластери об'єднують ресурси і таланти, дозволяючи країнам швидше розробляти та впроваджувати передові технології. Прикладом є Китай, який активно створює технопарки у рамках своєї стратегії економічного розвитку. Ці технопарки стають центрами тяжіння для наукових досліджень та високотехнологічних стартапів.

Переваги та ризики революційного підходу

Революційний тип розвитку інноваційної економіки має багато переваг. Ключові з них:

- 1. Прискорення економічного зростання.** Країни, які активно інвестують в інновації, демонструють вищі темпи економічного зростання порівняно з тими, хто дотримується еволюційного підходу. Наприклад, Китай і Південна Корея демонструють вищі темпи зростання ВВП завдяки своїм інвестиціям у НДДКР.

2. **Збільшення конкурентоспроможності.** Інновації дозволяють країнам пропонувати на глобальному ринку нові продукти та послуги, займаючи лідируючі позиції у різних галузях. Південна Корея, завдяки своїм інноваційним розробкам, утримує перше місце у рейтингу інноваційних економік Bloomberg.

3. **Створення нових робочих місць.** Розвиток інноваційних галузей призводить до створення нових робочих місць і зростання зайнятості. У США, наприклад, у секторі інформаційних технологій за останні 10 років кількість робочих місць збільшилася на 25 %, що значно перевищує середній показник по економіці [3].

Попри очевидні переваги, революційний тип розвитку також пов'язаний із низкою ризиків:

1. **Нерівномірний розвиток секторів економіки.** Швидке впровадження нових технологій може призвести до розриву між інноваційними і традиційними галузями, що створює соціальну нерівність.

2. **Залежність від зовнішніх факторів.** Країни, які активно впроваджують інновації, можуть зіткнутися з ризиками, пов'язаними з міжнародною конкуренцією, санкціями та торговельними обмеженнями.

3. **Цифровий розрив.** Не всі верстви населення можуть мати рівний доступ до нових технологій, що може поглибити соціальні та регіональні відмінності.

Висновки

Революційний тип розвитку інноваційної економіки відкриває перед країнами величезні перспективи для прискореного зростання, покращення якості життя населення та зміцнення позицій на глобальному ринку. **Основна перевага цього підходу полягає в його здатності кардинально змінювати існуючі економічні системи за короткий період**, що дозволяє державам швидко адаптуватися до стрімких змін і активно формувати майбутнє. Проривні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і біотехнології, вже починають кардинально змінювати правила гри у світовій економіці, створюючи нові галузі і радикально покращуючи існуючі.

Революційний тип розвитку має значний потенціал для забезпечення довгострокового економічного зростання. Для того щоб цей потенціал був реалізований у повній мірі, країнам необхідно активно інвестувати у створення сприятливого середовища для інновацій. Це включає реформи в освіті, підтримку НДДКР, а також розвиток інфраструктури, здатної швидко адаптуватися до нових викликів.

Державна підтримка є ключовим фактором успіху революційної економіки. Створення інноваційних кластерів, технопарків та інших центрів тяжіння талантів і капіталу дозволить країнам не лише розробляти нові технології, але й впроваджувати їх у промисловість і повсякденне життя. Приклад Китаю та Південної Кореї показує, що стратегічні інвестиції в інновації можуть приносити відчутні результати за короткий час.

У кінцевому підсумку, **успіх революційного типу розвитку інноваційної економіки залежить від збалансованого підходу**, який враховує як еконо-

мічні, так і соціальні аспекти. Країни, які зможуть ефективно керувати ризиками і використовувати можливості інновацій, будуть займати лідируючі позиції у світовій економіці.

Література

1. Світовий банк. World Development Indicators. 2020. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>
2. Світова торгова організація (СТО). *World Trade Statistical Review*. 2021. URL: <https://www.wto.org/>
3. Бюро трудової статистики США. *Employment Projections*. 2020. URL: <https://www.bls.gov/oooh/computer-and-information-technology>
4. *Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper & Brothers. 1942.

МОРОЗОВ Олександр Федорович

*д-р. техн. наук, професор,
завідувач кафедри комп'ютерних наук та інтелектуальних систем
Інституту комп'ютерно-інформаційних технологій та дизайну,
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

БРОДКЕВИЧ Володимир Михайлович

*канд. екон. наук,
доцент кафедри комп'ютерних наук та інтелектуальних систем
Інституту комп'ютерно-інформаційних технологій та дизайну,
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЯРЕМЕНКО Дарина Миколаївна

*викладач кафедри комп'ютерних наук та інтелектуальних систем
Інституту комп'ютерно-інформаційних технологій та дизайну,
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: КОГНІТИВНО-АТРАКЦІЙНО-РЕПУЛЬСИВИЙ ПІДХІД ДО РІВНОВАГИ “ХАОС” – “ПОРЯДОК” НА ПРИНЦИПАХ “ІНТЕГРАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ ІНФОРМУВАННЯ ТА BIG DATA”

В сучасних умовах економічний розвиток та управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства в підвищенні ефективності виробництва потребує зосередити більш глибокий погляд на використанні сучасних

інтелектуальних систем, який стає наріжним каменем економічної стратегії для багатьох в умовах динамічних глобальних змін.

Когнітивно-атракційно-репульсивний (Атракція (лат. *attractio* — притягування, привернення, англ. *attraction, interpersonal attraction*) — виникнення при сприйманні індивіда індивідом взаємної привабливості, розуміння і прийняття один одного у взаємодії, коли не тільки узгоджуються дії, а й встановлюються позитивні взаємини. Теорії прийомів атракції вельми багатоманітні. Одні з них передбачали переважно її індивідуальні, внутрішні передумови, інші були засновані на механізмах спілкування, треті — на стадії його розвитку, четверті — на кінцевому результаті. Протилежне — репульсія, відштовхування.) підхід до розуміння проблем адаптації людини в епоху Ні-Tech полягає в тому, що а основі принципів постнекласичної методології розроблено такий підхід, як до інтегральної теорії (Морозов О. Ф.) [1,2], суть якого зводиться до таких положень, яким присвячена дана робота:

- інформаційні процеси є механізмами самоорганізації сучасних інтелектуальних (складних) систем;
- доступним діапазоном меж джерела усіх BIG DATA для реалізації усвідомлених інформаційних процесів інтелектуальних систем є таке фундаментальні джерела із існуючих та визначених фактів, що входять до сучасної структури реальності та процесів, що складають сучасну теорію всього — це вся множина форм енергії та руху матерії, та що складають факти відомого стану Всесвіту, який представляють поєднаний в ціле інтегральний стан ЙОГО (Всесвіту) разом: “Хаосу” та “Порядку”);
- інформація є незворотним багатостадійним процесом (Морозов О. Ф. в цій інтегральній теорії пропонує нове поняття — “стріла інформації” у напрямках для одновимірних лінійних систем, це: знак “+” для “стріла прямого руху даних” та знак “-” для “стріла оберненого руху даних”);
- процес інформування є когнітивно-атракційно-репульсивним процесом.

У межах цього підходу в рамках визнання нової версії прикладної інтегральної теорії СЕТ іноватики (О. Морозов, 2023) відкриваються методологічні можливості будувати моделі, релевантні динаміці економічного розвитку та управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств в підвищенні їх ефективності як різних складних систем, зокрема, як виробничих, так і соціотехнічних й соціокультурних.

Реалізація механізмів самоорганізації систем із залученням когнітивно-атракційно-репульсивних процесів робить зрозумілим взаємозв'язок системних функцій та форм виробництва та технологій. Це дозволяє точно визначати ті допустимі межі ціннісних та етичних трансформацій, у яких інновації не призводять до незворотних деформацій життєвого світу людини.

Отже, запропоновано новий підхід, який точно визначати ті допустимі межі економічних, організаційних, ціннісних та етичних трансформацій та у яких інновації не призводять до незворотних деформацій життєвого світу людини.

(Прим. *“Інтелектуальна інформаційна система (ІІС) — це один з видів когнітивних інформаційних систем, інколи ІІС називають системою, засновану на знаннях. ІІС є комплексом програмних, лінгвістичних і логіко-математичних засобів для реалізації основного завдання: здійснення підтримки діяльності людини і пошуку інформації в режимі розширеного діалогу на природній мові. Класифікація ІІС: • Експертні системи: Власне Експертні системи (ЕС) та Інтерактивні банери (web + ЕС); • Системи спілкування: Інтелектуальні пошукові системи та Віртуальні співрозмовники).*

Тому, вироблення імперативу повинна здійснюватися на раціонально-теоретичній основі [3,4].

Таким чином, людству необхідно знати межі можливих трансформацій себе і свого “вдома”. А для цього важливо відмовитися від сприйняття себе і свого світу як автомата автомату, сконструйованого та керованого деякими зовнішніми силами, оскільки це сприйняття позбавляє нас відповідальності за наслідки особистого вибору.

Отже, імператив починається із свого розуміння та реалізації його в межах, наприклад, кожного підприємства.

Доречно згадати, що у східній традиції хвороба сприймалася як наслідок невідповідних вчинків, почуттів та думок. Аналіз ментальних основ когнітивних традицій дозволяє зробити висновок про те, що жодна з них не може бути основою для системи самообмеження.

Західна традиція, втілювана активність і рішучість дій, подібна початку ян, і китайська, що втілює системну співрізницю поступовості змін - початок інь, виступають по відношенню до один до одного як взаємодоповнюючі.

Але й моральний імператив конструювання ефективної соціальної, економічної діяльності людини може скластися на фундаменті колективного досвіду, який укладено у науковій палітрі конгитивно-атракційно-репульсивного підходу авторів.

Висновки:

Рішення зазначених проблем, як пропонують автори, полягає в тому, яким чином у розуміння людьми себе та свого світу можна внести уявлення, що склалися в науковому знанні про складні і нелінійні процеси, які протікають у системах, аналогічних тим, до яких належить людина.

Для початку вирішення означених вище проблем авторами зроблена спроба визначення основ відповідно нового імперативу, що показано в тексті вище, як когнітивно-атракційно-репульсивний підхід до розуміння проблем адаптації людини в епоху Ні-Теш та який полягає в тому, що а основі принципів постнекласичної методології розроблено такий підхід, як до інтегральної теорії (О.Ф. Морозов 2023), суть якого зводиться до нових чотирьох науково-методологічних положень у сфері діяльності інтелектуальних систем інформаційних процесів в економічному розвитку підприємств:

1. Інформаційні процеси є механізмами самоорганізації сучасних інтелектуальних (складних) систем «людиномасштабного» рівня.

2. Доступним діапазоном меж джерела усіх BIG DATA для реалізації усвідомлених інформаційних процесів інтелектуальних систем є таке фундамен-

тальні джерела із існуючих та визначених фактів, що входять до сучасної структури реальності та процесів, що складають сучасну теорію всього — це вся множина форм енергії та руху матерії, та що складають факти відомого стану Всесвіту, який представляють поєднаний в ціле інтегральний стан ЙОГО (Всесвіту) разом: “Хаосу” та “Порядку”).

3. Інформація є незворотним багатостадійним процесом (Морозов О. Ф. 2023) в цій інтегральній теорії пропонує нове поняття — “стріла інформації” у напрямках для одновимірних лінійних систем, це: знак “+” для “стріла прямого руху даних” та знак “–” для “стріла оберненого руху даних”).

4. Інформаційний процес, тобто процес інформування, є когнітивно-атракційно-репульсивним процесом за невід’ємної участі у інформаційному процесі розумової (когнітивно-психологічної) участі та діяльності людини.

Література

1. Морозов О. Ф. Потужність практичного розуму: у 2 ч. Ч. 1. Інноватика цілеспільних ефектів від єдності уявного і дійсного: монографія. Київ: МАУП, 2023. 736 с.
2. Морозов О. Ф., Морозов Т. О. Потужність практичного розуму: у 2 ч. Ч. II. Крестеорія і неопрактика іноватики: монографія. Київ: МАУП.2023. 234 с.
3. Glansdorff P., Prigogine I. (1971). Thermodynamic Theory of Structure, Stability and Fluctuations, Wiley-Interscience, London.
4. Cholyskhina O., Brodkevych V., Morozov O., Yaremenko D., Morozov T., Sukhyna V. THE POWER OF THE PRACTICAL MIND: CROSS-THEORY AND NEO-PRACTICE OF INNOVATION. IX Міжнародної наук.-практ. конф. “Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності” м. Київ, МАУП, 23–24 травня 2024 р. С. 483–492.

МУЗИКА Юлія Дмитрівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Один з основних напрямків реформ у процесі становлення Української держави стосується системи надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу. Протягом останніх двадцяти років велися активні зусилля для створення ефективної, прозорої та децентралізованої моделі публічного управління в цій сфері. Згідно з Концепцією розвитку системи надання ад-

міністративних послуг виконавчими органами влади, ці послуги є важливою складовою державних і муніципальних сервісів, що надаються населенню та підприємствам, які підпорядковуються органам державної влади та місцевого самоврядування.

Система адміністративних послуг складається з двох ключових елементів: державного, що представлений надавачами послуг (переважно органами виконавчої влади), і недержавного, до якого належать отримувачі — фізичні та юридичні особи. Основною метою цієї системи є спрощення взаємодії між громадянами, бізнесом та державними установами, забезпечуючи швидкий та зручний доступ до адміністративних послуг на засадах відкритості, прозорості та високої якості обслуговування. Ефективна система публічних послуг сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій, покращенню інвестиційного клімату та бізнес-середовища, а також посиленню ролі громадянського суспільства у процесах державотворення.

Реформа системи надання адміністративних послуг в Україні спрямована на подолання ключових викликів, таких як підвищення якості обслуговування, забезпечення доступності та зручності для громадян і бізнесу, а також зниження рівня корупції. Основними кроками в цьому напрямку є створення сучасних центрів надання послуг, що працюють за принципом “єдиного вікна”, впровадження електронних сервісів та онлайн-платформ для спрощення адміністративних процедур, а також стандартизація процесів обслуговування з підвищеною прозорістю та відкритістю. Важливим аспектом реформи є поступове впровадження передових європейських практик у галузі публічного управління та цифрового урядування, щоб забезпечити ефективність та зручність для користувачів.

Відповідно до положень Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг, їх можна розглядати як процес взаємодії двох сторін:

- Орган надання послуг (суб’єкт державного управління): виконує свої повноваження і функції на основі запиту фізичних чи юридичних осіб, забезпечуючи надання необхідних послуг, таких як ліцензії, дозволи, сертифікати тощо.
- Суб’єкт звернення: фізична або юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративної послуги, виконує вимоги законодавства та нормативно-правових актів для отримання певних документів або відповідності стандартам щодо товарів чи послуг.

Результатом такої взаємодії стає видання органом державного управління індивідуального адміністративного акта, який регулює права та обов’язки суб’єкта звернення. Цей акт може встановлювати, змінювати або припиняти певні юридичні відносини, що стосуються конкретної фізичної чи юридичної особи, на підставі її запиту.

Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні на центральному, регіональному та місцевому рівнях спирається на кілька основних принципів:

- Оцінка ефективності: діяльність органів влади вимірюється за конкретними критеріями для кожної послуги.

- Орієнтація на потреби користувачів: увага зосереджена на задоволенні запитів громадян та бізнесу.
- Максимальна ефективність: законні вимоги виконуються з мінімальними витратами часу та ресурсів.
- Регулярний аудит: контроль ефективності роботи органів влади через періодичні аудити.
- Міжсекторальна співпраця: залучення державного, приватного та громадського секторів для розробки і реалізації політики в сфері адміністративних послуг.

Наукові дослідження в Україні підкреслюють, що система надання адміністративних послуг є складною соціально-економічною структурою, яка складається з суб'єктів та об'єктів і регулюється нормативно-правовими актами. Її головна мета — задоволення суспільних інтересів через обробку запитів від фізичних і юридичних осіб, з подальшою видачею адміністративних актів для забезпечення їх прав та обов'язків.

Оптимізація надання адміністративних послуг включає створення зручних центрів для громадян і бізнесу, цифровізацію процесів, покращення якості обслуговування та боротьбу з корупцією. Ключовим елементом є налагодження ефективної комунікації між органами, що надають послуги, та їх отримувачами.

Для адаптації державного управління до сучасних міжнародних стандартів важливо розвивати інститути громадянського суспільства, які сприятимуть прозорості роботи органів влади, захисту прав громадян та наданню їм можливостей для участі в управлінні. Важливу роль у цьому відіграє політика децентралізації, яка передбачає делегування повноважень щодо надання адміністративних послуг на місцевий рівень, що робить ці послуги доступнішими і ефективнішими.

Попри необхідність узгодження з реформами у сферах місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою, було здійснено спробу передати частину основних адміністративних послуг на місцевий рівень, оскільки децентралізація розглядається як ефективний спосіб підвищення впливу громад на надавачів послуг. Втім, ані державні установи, ані центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) не були повністю готові до втілення цієї політики через створення так званих “інтегрованих офісів”.

На практиці передача послуг до “електронного офісу” зустрічає значні труднощі. Спостерігається опір з боку окремих органів державної влади та слабка координація дій. До того ж самі офіси стикаються з численними організаційними викликами: браком кваліфікованого персоналу, нестачею знань та навичок, а також відсутністю технічного забезпечення і належного оснащення. Також часто не вистачає бланків для надання делегованих послуг. Розвиток “електронних офісів” залишається нерівномірним по всій країні, хоча позитивною тенденцією є поступове наближення послуг до людей та відкриття нових ЦНАПів.

Значна кількість громадян віддає перевагу отриманню адміністративних послуг через інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), і цей тренд зро-

статиме, оскільки молоде покоління активно впроваджує ІТ у своє життя. Тому, окрім модернізації офісних послуг, необхідно активно розвивати електронні сервіси для забезпечення зручного доступу до адміністративних послуг в режимі онлайн.

Сьогодні концепція “електронного офісу” стала ключовою частиною процесу реформування системи надання адміністративних послуг. Це дозволяє оптимізувати процедури, підвищуючи прозорість і ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Новітні інформаційні технології значно скорочують час обробки запитів громадян та покращують якість надання послуг.

Впровадження електронного урядування відповідно до європейських стандартів передбачає створення єдиних порталів для надання послуг, що спрощує доступ громадян до інформації та послуг, знижує рівень бюрократизації й мінімізує корупційні ризики.

Однією з ключових переваг електронних офісів є інтеграція різних баз даних у єдину систему, що автоматизує обробку інформації, зменшуючи навантаження на державних службовців і підвищуючи точність виконання завдань. Окрім цього, електронний документообіг сприяє збереженню ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля.

Цифровізація адміністративних процесів забезпечить низку переваг: економію часу та коштів як для громадян, так і для державних органів, зменшення корупційних ризиків та підвищення прозорості й підзвітності. Проте успішна реалізація цифрової трансформації залежатиме від ефективної взаємодії між зацікавленими сторонами, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрових навичок серед працівників і громадян.

Використання європейських стандартів електронного урядування, які базуються на принципах відкритості, доступності та інклюзивності, допоможе зміцнити довіру громадян до державних інституцій та посприяти розвитку демократичних процесів в Україні. Запровадження електронних офісів є важливим кроком на шляху до інтеграції найкращих європейських практик у сфері публічного управління.

Література

1. Портал реформи адміністративних послуг “Все буде ЦНАП”. URL: <https://snap.in.ua/snapcreation/general/> (дата звернення: 07.10.2024).
2. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041> (дата звернення: 07.10.2024).
3. Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг / [В. Тимошук, Є. Школьній, А. Колохіна, Є. Бородін,]; за заг. ред. В. Тимошука. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 73 с.
4. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523-р : станом на 2 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-r#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

5. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади розпорядженням: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/29277890> (дата звернення: 03.06.2024). (дата звернення: 07.10.2024).
6. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 07.10.2024).
7. Циганенко Г. Розвиток системи надання послуг органами виконавчої влади у контексті реформи державного управління в Україні. *Національні інтереси України*. 2024. № 2(2). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-431-441](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-431-441) (дата звернення: 07.10.2024).

МУРЗІН Юрій Сергійович

*здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ

Енергетичний сектор України є важливою складовою національної економіки, формуючи приблизно 8 % ВВП та займаючи 28 місце в світі за рівнем споживання електроенергії. Цей сектор включає в себе різні підгалузі, які беруть участь у виробництві, передачі та енергії, а також активно розвиває відновлювальні джерела енергії (ВДЕ) [1].

Основні компоненти енергетичного сектора:

Генерація електроенергії: Базова генерація в Україні здійснюється за рахунок атомної енергетики, теплових електростанцій (ТЕС), гідроелектростанцій (ГЕС) та ВДЕ. Атомні станції забезпечують понад 55 % загального виробництва електроенергії

Відновлювальна енергетика: Сектор ВДЕ активно розвивається, зокрема завдяки сонячним та вітровим електростанціям. Станом на кінець 2021 року встановлена потужність ВДЕ досягла **9 655,9 МВт**

Структура управління: Основним органом управління є Національна енергетична компанія “Укренерго”, яка контролює транспортування електроенергії та забезпечує постачання як на внутрішньому, так і на експорті [2].

Війна в Україні з 2022 року суттєво впровадила на енергетичний сектор, призвівши до пошкодження інфраструктури та збоїв у постачанні. Проте, уряд України розробив нову енергетичну стратегію **до 2050 року**, яка передбачає модернізацію інфраструктури та збільшення частки ВДЕ до **70 %** у загальному обсязі виробництва електроенергії

Серед найбільших постачальників електроенергії в Україні можна виділити:

- **ДТЕК та Центренерго** — теплові електростанції.

ДТЕК є одним із найбільших енергетичних холдингів в Україні, що спеціалізується на виробництві електричної та теплової енергії. Компанія управляє кількома тепловими електростанціями, які працюють на вугіллі та газі. Теплові електростанції забезпечують стабільну генерацію енергії, особливо в умовах пікових навантажень, і грають важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни.

- **Укргідроенерго** — гідравлічні станції.

Укргідроенерго є найбільшою гідроенергуючою компанією в Україні, яка керує десятима гідроелектростанціями на річках Дніпро та Дністер. Загальна потужність цих станцій становить 6 208,3 МВт. ГЕС і ГАЕС (гідроакумуючі електростанції) виконують ключову балансову роль вування системи, регулюючи частоту і потужність мережі, а також забезпечуючи покриття пікових енергетичних навантажень

- **Енергоатом** — атомні станції.

Енергоатом є оператором усіх атомних електростанцій в Україні, що забезпечує близько 50 % загального виробництва електроенергії в країні. Атомні станції є основним джерелом безвуглецевої енергії, що зменшує кількість викидів парникових газів.

Відповідно до Енергетичної стратегії України до 2050 року основні елементи включають:

- Відновлення енергетичного сектора за сучасними технологіями.
- Збільшення частки відновлювальних джерел до 70 % у загальному обсязі виробництва електроенергії.
- Розвиток інфраструктури для накопичення енергії та локалізованої генерації

Основні напрямки інвестицій:

- Будівництво вітрових та сонячних електростанцій.
- Розвиток систем зберігання енергії.
- Створення інтерконекторів з європейською мережею

Енергетичний сектор України має значний потенціал для розвитку, особливо в контексті переходу на відновлювальні джерела енергії. Слабкі на викиди, пов'язані з військовою, стратегічні плани уряду спрямовані на зміцнення енергетичної безпеки та стійкості системи.

Література

1. Міністерство енергетики України URL: <https://mev.gov.ua/>
2. Розпорядження КМУ “Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання” від 13 серпня 2024 р. № 761-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Актуальність теми: В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та появою абсолютно нових інструментів обробки інформації конкурентоздатність підприємства та його прибутковість напряду залежить від того, як швидко і ефективно підприємства зможуть інтегрувати ці інструменти в свою діяльність. Якісна інтеграція дозволяє значно підвищити оперативність інформування системи менеджменту щодо всіх бізнес процесів, які відбуваються на підприємстві, зменшує ймовірність помилок, підвищує аналітичність інформації, а також дає можливість якісно прогнозувати подальшу діяльність і формувати варіанти найбільш оптимальних рішень. Традиційні облікові системи, які вже є достатньо автоматизовані вже в недостатній мірі відповідають сучасним вимогам щодо швидкості, точності та ефективності обробки даних, а використання штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для функціонування облікових систем, забезпечуючи якісну автоматизацію процесів та підвищення якості управлінських рішень.

Мета доповіді. Метою цієї доповіді є розгляд можливостей та переваг використання ШІ в облікових системах підприємства. Доповідь також аналізує практичні аспекти впровадження ШІ, виклики та ризики, пов'язані з цим процесом, а також особливості впровадження ШІ в українських облікових системах.

Основний текст. Штучний інтелект (ШІ) є технологією, що імітує людські інтелектуальні процеси, такі як навчання, розпізнавання образів та прийняття рішень. Основні компоненти ШІ включають машинне навчання, обробку природної мови та комп'ютерне бачення. Використання ШІ в облікових системах дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка рахунків та ведення бухгалтерських записів, що значно підвищує ефективність роботи. Завдяки ШІ можна досягти високої точності даних, зменшуючи ризик людських помилок. Історія розвитку ШІ показує, що його застосування в економіці постійно зростає, відкриваючи нові можливості для бізнесу. Переваги використання ШІ включають зниження витрат на обробку даних та підвищення швидкості виконання операцій. ШІ також сприяє покращенню аналітичних можливостей облікових систем, дозволяючи підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення. Впровадження ШІ в облікові сис-

теми вимагає ретельного планування та адаптації існуючих процесів. Загалом, ШІ має потенціал значно трансформувати облікові системи, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними до змін у бізнес-середовищі.

Практичні аспекти впровадження штучного інтелекту (ШІ) в облікові системи є важливою темою для сучасних підприємств. Багато з них використовують застарілі облікові системи, які не використовують сучасні можливості обробки значних обсягів інформації. Це призводить до низької швидкості її обробки, високої ймовірності помилок та обмежених аналітичних можливостей. Разом з тим, впровадження ШІ значно підвищить ефективність облікових процесів, зменшити витрати на обробку даних та покращити точність облікових записів. Наприклад, використання штучного інтелекту при виконанні рутинних завдань дозволить знизити ризик людських помилок при введенні даних в систему, а також дозволить перевіряти їх на логічну відповідність, що значно знизить ймовірність помилок. Крім того, ШІ сприяє покращенню аналітичних можливостей облікових систем, дозволяючи підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення на основі точних та своєчасних даних.

Впровадження ШІ в українські облікові системи має свої переваги та недоліки. Переваги включають зменшення витрат на обробку даних, покращення точності облікових записів, підвищення рівня аналітичності даних з можливим прогнозом розвитку та рекомендації щодо покращення діяльності роботи підприємства. Серед основних перешкод можна визначити: необхідність додаткових фінансових капіталовкладень що може бути проблемним в умовах обмежених фінансових ресурсів через війну, відсутність відповідних кваліфікованих спеціалістів та невміння використовувати потенціал ШІ у своїй діяльності.

Технічні виклики впровадження ШІ включають інтеграцію з існуючими обліковими системами, забезпечення безпеки даних та технічну підтримку. Інтеграція з наявними обліковими системами може бути складною через різні технологічні платформи та стандарти. Використання ШІ передбачає обробку великої кількості даних, що підвищує ризики витоку інформації та кібератак. Підтримка та оновлення ШІ-рішень вимагає наявності кваліфікованих спеціалістів, що може бути проблемою для деяких підприємств. Забезпечення безпеки даних є критично важливим аспектом, оскільки використання ШІ передбачає обробку великої кількості даних, що підвищує ризики витоку інформації та кібератак.

Організаційні виклики включають зміну бізнес-процесів, опір змінам з боку персоналу, відсутність у облікового персоналу необхідної кваліфікації і навиків. Часто впровадження нових технологій зустрічає опір з боку бухгалтерів, які можуть боятися втратити роботу або не мати достатніх навичок для роботи з новими системами. Для уникнення цього необхідно проводити навчання бухгалтерів з акцентом на те що використання ШІ підвищить ефективність їх роботи і зменшить кількість помилок. Впровадження ШІ вимагає також перегляду та зміни існуючих бізнес-процесів, що може бути складним та тривалим процесом.

Висновки. Впровадження штучного інтелекту в облікові системи має значний потенціал для підвищення ефективності та точності облікових процесів. Однак, цей процес супроводжується низкою технічних, організаційних та етичних викликів, які потребують ретельного планування та адаптації до місцевих умов. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку нових методів інтеграції ШІ в облікові системи, враховуючи специфіку різних галузей та підприємств, а також на дослідження етичних та правових аспектів використання ШІ для забезпечення його відповідального та безпечного застосування.

Література

1. Гришко В., Зінченко І. Синергія ші та бізнесу, як фактор ефективності управління в умовах розвитку технологій. *Науковий журнал "Економіка і регіон"*. Полтава: ПНТУ, 2023. Т. (4(91)). С. 223–229. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3216](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3216).
2. Гайна Г. Тенденції розвитку штучного інтелекту в Україні. *ResearchGate*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/profile/Georgij-Gajna/publication/371280188_Tendencii_rozvitku_stucnogo_intelektu_v_Ukraini/links/647c3e58d702370600d045c7/Tendencii-rozvitku-stucnogo-intelektu-v-Ukraini.pdf.
3. Ляхович Г. І., Вакун О. В. (2023). Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. (3(56)), 28–33. [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-28-33](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-28-33)

НИКОЛАЄНКО Лілія Сергіївна

магістр кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку
Одеський національний економічний університет

ІОРГАЧОВА Марія Іванівна

канд. екон. наук,
доцент кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку
Одеський національний економічний університет

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

У сучасному світі новітні технології проникають у всі сфери життя, змінюючи не лише економічні процеси, а й фінансові взаємовідносини. Багато країн поступово переходять до реалізації "цифрової економіки", що базується на комп'ютерних технологіях, оскільки вона має явні конкурентні переваги у сприянні інноваційному розвитку економічних систем на різних рівнях [2, с. 100].

FinTech вже протягом тривалого часу залишається одним із ключових напрямів у світовій фінансовій системі. Водночас у цій сфері існує багато різних тенденцій та шляхів розвитку, які зазвичай відображають світові події та глобальні тенденції [1, с. 152].

Останнім часом розвиток фінансових технологій (FinTech) призвів до значних змін у банківському секторі. Технології, такі як мобільні платежі, онлайн-банкінг, блокчейн, штучний інтелект та машинне навчання, змінюють традиційні банківські операції та відкривають нові можливості для клієнтів і банків. Це підкреслює важливість вивчення трансформації банківських процесів під впливом FinTech.

Фінансові технології є однією з найбільш динамічно зростаючих галузей сучасного світу. Сьогодні FinTech поєднує використання інформаційних технологій для покращення традиційних фінансових послуг та створення нових продуктів і сервісів. Розвиток FinTech активно спрямований на підвищення ефективності фінансових процесів, забезпечення безпеки транзакцій та покращення користувацького досвіду.

Фінансові технології стають дедалі більш поширеними, особливо в таких сферах, як міжнародні платежі, мікрофінансування, страхування, програми лояльності, інвестиції тощо. У розвитку FinTech беруть участь як традиційні банки та фінансові установи, так і інноваційні компанії та стартапи [1, с. 153].

Сінгапур є ключовим шлюзом для глобальних менеджерів активів та інвесторів з активами під управлінням (AUM) на суму 3,65 трильйона доларів США (4,9 трильйона сингапурських доларів). Прямий і венчурний капітал становить 587 мільярдів сингапурських доларів AUM. Є близько 1100 односімейних офісів (SFO), які отримали податкові пільги від Валютного управління Сінгапуру, які разом розпоряджалися приблизно 90 мільярдами сингапурських доларів станом на 2021 рік.

Україна також активно слідує світовим тенденціям і має значний потенціал для розвитку FinTech, що підтримується державою та створенням сприятливої екосистеми для цієї галузі. Україна має 256 компаній у ринку FinTech, серед яких 47 % працюють у міжнародному ранку, 79 % базуються у Києві та такий самий відсоток фінансуються виключно за рахунок власних коштів [5]. Для успішного впровадження цифрової економіки особлива ува-

Проникнення фінтех на ринках зарубіжних країн у 2022-2023 роках [4]

ТОП 5 країн 2022 р.	Вкладений капітал 2022 р. (млрд. дол. США)	Кіль- кість угод	ТОП 5 країн 2023 р.	Вкладений капітал 2023 р. (млрд. дол. США)	Кіль- кість угод
США	39,2	1,983	США	24,2	1530
Велика Британія	12,5	547	Велика Британія	5,1	409
Індія	5,5	311	Індія	2,5	187
Сінгапур	4,0	229	Сінгапур	2,2	176
Німеччина	2,9	113	Китай	1,8	76

га повинна бути зосереджена на цифровому розвитку фінансового сектора та банківської системи як його ключової складової. Цифрова трансформація банків, які забезпечують функціонування економіки, є важливою умовою для побудови цифрової економіки, оскільки без надійної та ефективної банківської системи економічне зростання неможливе [3].

Таким чином, фінансові технології відіграють важливу роль у розвитку банківської діяльності, забезпечуючи інноваційні підходи до управління фінансовими послугами. Вони сприяють оптимізації банківських операцій, підвищують ефективність процесів і знижують витрати. Завдяки їх використанню банки можуть покращувати якість обслуговування та забезпечувати більш персоналізовані фінансові продукти, що відкриває доступ до банківських послуг ширшому колу клієнтів, у тому числі тих, хто раніше мав обмежений доступ до традиційних банківських установ. Крім того, фінтех сприяють посиленню конкурентоспроможності банків у сучасному цифровому середовищі, допомагають банкам краще адаптуватися до змінних умов ринку та стають критичним фактором для успішного розвитку та цифрової трансформації банківської діяльності.

Література

1. Бурцев Я. І. Розвиток фінансових технологій та сучасні тренди в банківській сфері. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 152–159.
2. Король М. М. Парлаз С. В. Вплив цифровізації на банківську діяльність в Україні. *Економічна наука*. 2020. № 9. С. 99–104.
3. Онищенко Ю. І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. Гроші, фінанси і кредит. 2018. 12 с.
4. 2024: The Rebirth Of Global Fintech. URL: <https://www.elevandi.io/insights/2024-the-rebirth-of-global-fintech>
5. Ukrainian FinTech catalog. URL: https://fintechua.org/catalog_2024eng

ОBYKHOD Dmytro

*Obtainer of the third (scientific) level of higher education
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv*

IMPLEMENTATION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Currently ecothe logical state is very important, both for people and for the region as a whole, and the relationship between society and nature systematically comes to the fore. In recent years, the implementation of the principles of environmental management and resource management and control has become more and more important, especially for industrial enterprises. Many industrial enterprises

began to implement the principles of environmental management in their activities, one of the main directions is the use of methods of business processes and principles, their reengineering to improve environmental, economic and management activities.

In the conditions of active integration of Ukraine into the European community and the desire of Ukrainian manufacturers to expand the scope of their activities by entering foreign markets, the adoption of European values, their introduction into the Ukrainian mentality and their gradual, organic introduction into the life of Ukrainian society and business practices are of particular importance.

The basis of the European choice, along with respect for human rights and freedoms, is the orientation towards balanced sustainable development, which involves a balance of economic, social and ecological aspects of the development of society, capable of ensuring the maximum satisfaction of modern needs without harming future generations. Thus, the interrelationships between the improvement of management of natural resources and economic development were the main issues at the UN Conference on the Environment and Development or the "Planet Earth Summit", held in 1992 in Rio de Janeiro with the participation of the heads of state and government of more than 170 countries the world [1].

Its main documents are the "Rio de Janeiro Declaration" and "Agenda for the XXI Century", which testified that "to achieve sustainable development, environmental protection must be an integral part of the development process and cannot be considered in isolation from him" [1, p. 27]. In the "Agenda for the 21st century" the term "ecological management" was used for the first time, and it was emphasized that ecological management should be attributed to the key dominant of sustainable development and, at the same time, to the highest priorities of enterprises and entrepreneurship. In accordance with this, the concept of the environmental management system arose as a result of the constantly growing need of enterprises and organizations for a more systematic management approach in environmental protection issues.

As the environmental situation around the world worsens, the attention of political leaders, international organizations and consumers to the environmental safety of business is growing. Thus, the company's compliance with the requirements and recommendations of international standards, such as ISO 9000 and ISO 14000 for product quality and safety and the company's environmental management systems, is a necessary condition for the company to enter foreign markets, especially the markets of developed countries.

Solving global and local environmental problems involves the use of a wide arsenal of scientific, technical and other methods, in particular, the development of the theory and practice of environmental management. Environmental management as a branch of scientific knowledge is just being formed. It is born at the junction of management and environmental sciences.

There is still no single theory of environmental management that unites all its aspects. Modern environmental management is a set of hypotheses, principles, methods, it is most likely an ecological management philosophy, and not a report of theoretical knowledge and practical recommendations. Development of theo-

retical foundations of environmental management remains an important task. Existing research in this area has not yet covered the entire set of problems.

It can be said that today environmental management belongs to empirical sciences. The main research methods are observation, experiment, modeling, analysis and synthesis. Based on the use of these methods, hypotheses are formed, which, after testing in practice, are formed in the form of certain rules, principles, concepts. The search for environmental management laws is underway.

The need to transition from the management of nature protection activities to environmental management is explained by the greater effectiveness of the latter in modern conditions. The possibility of implementing environmental management and its potential are related to the availability of all the necessary conditions and prerequisites for this, in particular, the development of management as a science of management in the conditions of market relations, as well as awareness of the importance of solving environmental problems.

Ecological management is a relatively new direction of scientific knowledge, which includes systematized approaches that directly or indirectly affect changes in activities in the field of natural resource use, reducing the negative impact on natural objects. Environmental management, first of all, is a change in approaches, a certain "philosophy", a change in humanity's views on the attitude to the natural environment due to compliance with established standards, rules and principles [2].

The problem of management of environmental protection activities has acquired the status of one of the most priority and acute problems facing humanity. It is quite difficult to simultaneously maintain the pace of economic growth and minimize the negative consequences of anthropogenic impact on nature.

The goal of the implementation of environmental management is to minimize the negative consequences of business activities on the environment, to achieve a high level of environmental safety in the production and consumption of products produced by the enterprise, products and services provided. At the same time, the implementation of these tasks must be coordinated with the company's achievement of its other priority goals, including ensuring current and long-term competitiveness.

To implement an environmental management system at the enterprise, it is necessary:

- determine the environmental policy of the enterprise and formulate requirements for the environmental management system;
- to form a program for the implementation of environmental policy;
- to develop a mechanism for achieving the goals and objectives of environmental policy;
- ensure constant monitoring, effective control, audit of environmental characteristics;
- analyze the state and opportunities for improving the characteristics of the environmental management system, ensuring its constant compliance with changing external and internal factors;
- consider environmental aspects within the framework of economic problems [3].

At the present stage, environmental management is considered as an integral part of strategic management. In other words, there is a need to develop an environmental strategy, which should declare the main intentions, obligations and principles of activity in the field of environmental protection, rational use of nature, health protection of personnel and the population affected by the production activities of the enterprise. Environmental strategy is the basis for setting specific environmental goals and objectives, developing programs of environmental protection measures.

At the same time, the environmental strategy should cover all aspects of the company's activities. It is about creating an environmental management system. Under the system of environmental management, we understand the complex interaction of all participants in the economic process (suppliers, the enterprise and consumers), focused on the safe functioning of the enterprise under the influence of external environmental factors and is the basis of its activity.

The algorithm for creating an environmental management system is as follows. The first step should be an environmental assessment to obtain adequate information about the state of environmental activities, about the current state of production and assessment of its impact on the environment (NS), determination of priority areas of activity for the development of an effective environmental management system, as well as directions for the development of the enterprise's environmental activities, availability of reserves and prerequisites for the development of initiative activities and the creation of an effective CEM. In our opinion, the implementation of the environmental management system should begin with the development and adoption of the company's environmental policy.

One of the elements of the environmental management system is the assessment of the impact on the environment of the planned and implemented works of the enterprise, which includes environmental and economic aspects. The ecological aspect includes the nature, scale, intensity, probability, and duration of the impact on the environment. Hostaspects include the possibility of regulatory and legal regulation, problems of measuring impact characteristics, costs of measuring the level of impacts [4].

The enterprise must identify and evaluate all external and internal criteria. External criteria are regulatory and legal requirements directly related to the environmental aspects of the industrial and economic activity being carried out. Internal criteria are developed and applied in the absence of external criteria regulating the activities of enterprises.

For example, an enterprise may have its own internal criteria for the following activities: system of administrative management; ensuring the responsibility of employees for environmental protection; selection of suppliers; selection of subcontractors; product sales management; organization of environmental protection activities; preparedness for emergency environmental situations; awareness and training of personnel in the field of environmental protection; reduction of production and environmental risks; prevention of pollution and waste generation; resource conservation, transition to renewable resources; investment projects (including environmental articles); modification of technological processes

(transition to waste-free and economical technologies); management of the use of components and raw materials.

The implementation of an integrated approach in the formation of the competitive advantage of enterprises can take different forms. The integrated approach assumes that the implementation of environmental management at the enterprise should be based on voluntariness. Instead of creating new divisions, it is recommended to raise the responsibility and awareness of collectives and individual employees regarding environmental protection.

Interrelated factors that determine the development of environmental management can be named: the infrastructure of environmental management – a set of external conditions that promote or hinder its emergence and development; ecological culture – understanding of the importance of ecology, behavioral habits, attitude to environmental problems; environmental education – knowledge of nature and human interaction with it, the ability to solve environmental problems, mastering the skills of their analysis; monitoring of environmental situations – consistent and continuous control of the environmental situation; availability of resources that meet the needs of environmental management; the information support system of environmental management – the structure of information, the order of its receipt, movement and use; legal provision of environmental management – the presence of legislative acts that allow and compel solving environmental problems; finally, the general trend of the ecological development of society – the origins, forms of manifestation of ecological problems, the possibilities of their understanding and the potential of social consciousness [5].

Thus, it is not so much technical solutions that lead to environmental progress, but such an organization of processes at the enterprise that stimulates the entire team of employees to act with the appropriate consciousness. Therefore, it is necessary to start the implementation of environmental management not by attracting large capital investments, but by identifying organizational reserves.

Environmental management is a coordinating principle that forms and sets in motion the company's resources to achieve goals in the field of environmental management, environmental protection and ensuring environmental safety, being a functional area of the management system focused on a certain object. The objects of management in this case are emissions into the atmosphere and discharge into water bodies, consumption of raw materials, energy, and environmental consequences of the company's products. Environmental management forms and provides movement to the company's resources to achieve economic goals, which, in this case, are interconnected with the goals of rational nature management and environmental protection. That is, it is not just a functional area of the management system, but the work of the entire system, including personnel, production, and financial management, and is based on the principles of rational environmental management and ecologically sustainable economic development.

References

1. *Gerasymchuk Z. V., Oleksyuk A. O.* Ecological safety of regions: monograph. Lutsk: Nadstyrna, 2017. 280 p.

2. *Hryniv L. S.* Ecologically balanced economy: problems of theory and practice: monograph. Lviv: Ed. center of LNU named after I. Franka, 2021. 240 p.
3. *Kuzmin O. E., Melnyk O. H.* Theoretical and applied principles of management: teaching. manual Lviv: View of the National Lviv Polytechnic University, "Intelektzahid", 2017. 384 p.
4. *Lukyanikhin V. A., Petrushenko N. N.* Ecological management: principles and methods: monograph. Sumy: ITO "University Book", 2019. 408 p.
5. Methods of solving environmental problems: monograph / ed. L. G. Melnyk and V. V. Sabodash. Sumy: "Kozatsky Val" Publishing House, 2015. Issue 2. 530 p.

ОЧКАС Максим Петрович

аспірант

СКИБА Ганна Іванівна

науковий керівник: канд. екон. наук, доцент,

завідувач кафедри обліку і оподаткування

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність теми дослідження. Цифрова трансформація бюджетної системи України є важливим аспектом сучасного державного управління. В умовах глобалізації, зростання вимог до прозорості та підзвітності державних органів, цифрові технології стають основним інструментом підвищення ефективності бюджетного процесу, забезпечення доступу громадян до інформації та покращення взаємодії між різними рівнями влади. Актуальність теми підкреслюється необхідністю підвищення довіри громадян до державних інституцій та боротьбою з корупцією, яка залишається однією з головних проблем українського суспільства.

Метою дослідження є аналіз процесу цифрової трансформації бюджетної системи України та оцінка її впливу на підвищення прозорості державного управління.

Основні завдання дослідження включають: аналіз сучасного стану цифровізації бюджетної системи України; визначення ключових переваг цифрової трансформації для підвищення прозорості бюджетних процесів; оцінка впливу цифрових інструментів на підвищення підзвітності та ефективності державного управління; розробка рекомендацій щодо подальшого впровадження цифрових технологій у бюджетну сферу.

Результати досліджень. Цифровізація бюджетної системи охоплює впровадження інформаційних технологій на всіх етапах бюджетного процесу: від планування і затвердження бюджету до його виконання та звітності. Одним із ключових елементів цифрової трансформації є система “Прозорий бюджет”, яка забезпечує доступ громадян до даних про надходження та видатки державного бюджету в режимі реального часу. Це дозволяє підвищити рівень підзвітності органів влади, створюючи умови для громадського контролю [1].

Система “Прозорий бюджет” є одним із найважливіших інструментів цифровізації бюджетної системи України, спрямованим на забезпечення відкритості та прозорості бюджетних процесів. Цей проєкт дозволяє громадянам отримувати доступ до інформації про доходи та видатки державного бюджету в режимі реального часу, що створює умови для активного громадського контролю та підвищує підзвітність органів державної влади. Завдяки інтерактивним інструментам користувачі можуть детально ознайомитися з тим, як розподіляються бюджетні кошти, на що вони спрямовуються та які державні програми фінансуються.

“Прозорий бюджет” передбачає використання веб-платформи, на якій оприлюднюється інформація щодо бюджетних витрат та доходів у доступній формі. Це дозволяє користувачам переглядати дані за різними категоріями, регіонами та видами діяльності, що забезпечує зрозумілість і простоту в користуванні навіть для тих, хто не має спеціальних знань у галузі фінансів. Такий підхід є важливим для підвищення обізнаності населення про бюджетну політику країни, а також для залучення громадян до прийняття рішень на місцевому та національному рівнях. Окрім доступу до даних, система “Прозорий бюджет” сприяє формуванню культури відкритості серед державних органів, оскільки їхня діяльність стає доступною для широкого загалу. Це створює додаткову мотивацію для органів влади діяти прозоро та ефективно, оскільки кожен крок у витрачанні бюджетних коштів перебуває під пильним наглядом громадськості. Впровадження такої системи знижує можливість для зловживань та корупції, оскільки дані доступні як для громадян, так і для громадських організацій, журналістів та експертів, які можуть аналізувати та давати оцінку ефективності використання бюджетних ресурсів [2].

Також важливо зазначити, що “Прозорий бюджет” є інструментом для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Завдяки можливості швидкого аналізу бюджетних даних можна виявляти проблеми та недоліки в управлінні фінансами на ранніх стадіях, що дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення для їхнього виправлення. Інформація, представлена у системі, дозволяє здійснювати детальний аналіз видатків за конкретними статтями, відстежувати використання коштів на соціальні програми, освіту, охорону здоров'я тощо.

“Прозорий бюджет” також інтегрується з іншими інформаційними системами, що забезпечує комплексний підхід до управління державними фінансами. Зокрема, інтеграція з електронною системою державних закупівель Prozorro дозволяє відстежувати процес закупівель та виявляти можливі зловживання. Таким чином, громадськість може не лише переглядати дані про

бюджет, але й бачити, як реалізуються конкретні проекти, фінансовані з державного бюджету, що забезпечує вищий рівень прозорості та підзвітності.

Таким чином, “Прозорий бюджет” є важливим кроком на шляху до створення відкритої та підзвітної бюджетної системи в Україні. Завдяки цьому інструменту громадяни отримують можливість контролювати використання державних коштів, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищенню ефективності державного управління. Впровадження і подальший розвиток таких ініціатив є важливими для забезпечення довіри до органів влади та формування активного громадянського суспільства.

Важливим кроком у напрямку цифровізації стало впровадження електронного документообігу, що дозволило скоротити витрати на паперову документацію, а також знизити ризик корупційних зловживань. В умовах диджиталізації бюджетної системи також активно використовуються електронні системи закупівель, такі як Prozoغو, які значно підвищили прозорість і конкурентоспроможність у процесах державних закупівель.

Цифрова трансформація бюджетної системи також включає використання аналітичних інструментів для прогнозування і контролю бюджетних показників. Це дозволяє ефективніше управляти бюджетними ресурсами, зменшуючи дисбаланс між надходженнями та видатками. Окрім того, цифрові рішення дають змогу оперативно реагувати на зміни економічної ситуації, що є особливо важливим у контексті непередбачуваних економічних і політичних викликів [3].

Попри численні переваги, процес цифровізації бюджетної системи стикається з певними викликами. Основними з них є недостатнє фінансування IT-проектів, слабка технічна база на місцевому рівні, а також низький рівень цифрової грамотності серед частини державних службовців. Для подолання цих проблем необхідно забезпечити належне фінансування, навчання персоналу та модернізацію технічної інфраструктури.

Висновки. Цифрова трансформація бюджетної системи України є важливим кроком на шляху до забезпечення прозорості та підвищення ефективності державного управління. Впровадження інформаційних технологій у бюджетний процес дозволяє забезпечити доступ громадян до фінансової інформації, зменшити корупційні ризики та підвищити підзвітність органів влади. Проте, для досягнення максимальних результатів необхідно подолати існуючі бар'єри, такі як недостатнє фінансування і низький рівень цифрової грамотності. Подальший розвиток цифрових інструментів у бюджетній системі сприятиме зміцненню довіри громадян до держави та ефективнішому використанню бюджетних ресурсів.

Процес впровадження цифрових технологій у бюджетну в Україні все ще перебуває в стадії реалізації. Основна мета освоєння таких технологій полягає у підвищенні ефективності функціонування бюджетної системи України, зокрема в удосконаленні фінансового управління в бюджетній сфері, ефективному розподілі обмежених бюджетних ресурсів, поліпшенні якості контролю діяльності всіх учасників бюджетного процесу та створенні комфортніших умов для їхньої взаємодії. Поряд із цим важливим завданням є підвищення

доступності бюджетних даних для громадян, що сприятиме збільшенню рівня залученості населення до бюджетного процесу. На даний час, відповідно до статистичних даних, громадська зацікавленість у бюджетному процесі залишається недостатньою.

Одним із ключових завдань сучасного етапу розвитку бюджетних відносин є не просто цифровізація бюджету або бюджетних показників, а цифровізація як засіб трансформації діяльності, управління процесами в бюджетній сфері, здійснення бюджетної діяльності в “автоматичному режимі” за допомогою попередньо розроблених інформаційних технологій без безпосередньої участі людини. Відповідно, сучасний підхід до бюджетування передбачає нову концепцію цифровізації відносин у бюджетній сфері, що означає переведення цих відносин на “мову цифр”, здійснення, виконання, зміну та припинення бюджетних правовідносин за допомогою інформаційних технологій.

Література

1. *Латковська Т. А.* Фінансово-правове регулювання суспільних відносин у умовах цифрової трансформації. Фінансове право в умовах цифрової трансформації: колект. монографія / за заг. ред. Т.А. Латковської. Чернівці: Технодрук, 2021. 418 с.
2. *Попов, Д. І., Котуха, О. С., & Олашин, М. М. (2023).* Цифровізація бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (7).
3. *Токарева К. О.* Цифрові технології у бюджетній діяльності: зб. наук. праць НДІ ПЗІР НАПрН України. Вип. 5: Цифрові трансформації України 2021: виклики та реалії: за матеріалами II круглого столу (м. Харків, 20 верес. 2021 р.) / за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України. 2021. 214 с. С. 174–178.

PALCHEVSKA Yuliia

the student of higher education at the bachelor's level

specialty “Business Economics”

Institute of Economics and Management Lviv Polytechnic National University

KORYTSKA Olha

Scientific supervisor. PhD., Associate Professor of the Department of Management of Organizations

AI AS A DRIVING FORCE OF BUSSINESS INNOVATION

Throughout existence, humanity has been interested in creating “intelligent machines”. Modern AI not only replicates human thinking, but also discovers ca-

pabilities that humans may not be able to achieve due to large volumes of data and processing speed [1].

Artificial intelligence (AI) is a branch of computer science that develops intelligent machines that can perform tasks that normally require human intelligence. They include: recognition, text processing, text retrieval, decision making and self-learning [2]. AI is becoming the main driver of innovation due to its ability to work with large volumes of data and use algorithms for decision-making. As information in today's world is becoming more and more difficult to process, the ability of AI to process this data provides new opportunities and greatly simplifies people's lives in various industries.

AI is becoming one of the key drivers of business innovation, transforming various sectors of the economy. Its impact is not limited to the automation of routine processes, it is also becoming critical for creating new business models, improving productivity and improving the customer experience. AI significantly optimizes business processes, which allows companies to reduce costs and increase efficiency. For example, Amazon actively uses it to manage its warehouses, forecast demand and personalize purchases. In addition, AI technologies are used to automate supply chain management processes, which allows the company to increase speed and reduce logistics costs. In retail, AI is helping to create more personalized offers for customers. By analyzing consumer behavior, Amazon can offer products that best suit their needs, increasing customer satisfaction and increasing company revenue. This is an example of how AI is transforming business processes, affecting not only internal operations, but also the end user [1].

One area where AI shows great potential is supply chain management. AI technologies help businesses automate and improve supply chain processes, reducing costs and increasing efficiency. For example, Amazon uses artificial intelligence to forecast demand, optimize warehouse inventory, and manage logistics, which allows for shorter delivery times and better customer service. In the conditions of globalization and growing volumes of transportation, AI is able to analyze logistics data on a scale unattainable by humans and optimize delivery routes, which reduces fuel costs and transportation time.

Netflix is actively using AI algorithms to personalize its users' experiences. Netflix uses machine learning to recommend content based on views and user preferences, which increases subscriptions and reduces customer churn. This approach is an example of how AI is helping to shape new business models in the entertainment industry, allowing companies to stay competitive through innovative solutions [1].

Spotify uses AI to create personalized playlists and improve user experience. Machine learning technologies analyze listening preferences and create unique content for each user, which increases audience engagement and strengthens the company's competitive position. The Discover Weekly feature personalizes the songs listened to and each user receives new recommendations based on their preferences [1].

AI also has a powerful social impact, particularly in the field of startups and small businesses. With the availability of AI-based tools, barriers to entry into

markets are falling. Even small companies can now use AI technologies to automate marketing campaigns, personalize customer interactions, or even create new products based on the analysis of large volumes of data. This opens up new opportunities for entrepreneurs and promotes global innovation.

In the financial industry, AI is transforming traditional processes. Machine learning algorithms are used to analyze large volumes of financial data in order to identify patterns of market behavior. This helps banks and investment companies to more accurately predict changes in the market, manage risks and prevent fraud. For example, stock trading platforms use AI to quickly process transactions and automatically detect unusual activity that may indicate fraudulent transactions. Mastercard and Visa are already actively implementing AI to protect customers from fraud. In particular, AI is able to analyze transactions in real time and signal potentially dangerous actions even before the transaction is completed. This increases the level of security and strengthens consumer confidence in financial institutions.

The integration of AI in the business model not only promotes economic growth, but also transforms the labor market. On the one hand, the automation of tasks in production or in the service sector makes it possible to reduce routine operations, on the other hand, the demand for specialists in the development and implementation of AI solutions increases. Accordingly, this leads to a redistribution of the labor force, creating new opportunities for highly qualified specialists. AI is actively influencing business innovation in various sectors of the economy, contributing to automation, personalization of services and the creation of new business models. The use of this technology allows companies to better respond to market changes, increase productivity and provide innovative solutions to meet consumer needs [3].

The prospects for AI are practically unlimited. Technology continues to evolve and integrate into new areas of life, from home automation to autonomous vehicles. Scientists predict that AI will continue to play a key role in solving complex tasks in science, technology, medicine, economics and even social policy. The advantage of AI is its ability to adapt and learn, which gives it significant advantages in the innovation process. One of the biggest challenges related to AI is the question of ethics. The widespread adoption of AI technologies creates issues of privacy, misuse of personal data and cyber security. Equally important is the question of fairness, since the wrong use of AI can lead to discrimination or increase social inequality [3].

In conclusion, the integration of AI into business models and various sectors of society brings both immense opportunities and significant challenges.

While AI has the potential to drive unprecedented economic growth, enhance efficiency, and create innovative solutions, it also requires careful consideration of ethical implications. Addressing issues such as privacy, data security, and fairness is crucial to ensuring that AI development remains beneficial and equitable for all. Ultimately, the future of AI will depend on how well society can balance technological progress with responsible governance and ethical considerations.

References

1. AI's Impact on Marketing: Amazon, Netflix, Spotify, HubSpot & Salesforce. NetLZ Consulting. *Blog*. URL: <https://www.netlz.com/blog/ai-impact-on-marketing/> (date of application: 07.10.24).
2. *Russell, Stuart J., Norvig, Peter (2021). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Hoboken: Pearson. ISBN 978-0-1346-1099-3. LCCN 20190474.*
3. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. ShiStrategies. URL: <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/#:~:text=%D0%A8%D1%82%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97,%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%82%D0%B8%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%2060%25> (date of application: 07.10.2024).

PASTUKHOV Maksym

*Obtainer of the third (scientific) level of higher education
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES FORMATION OF THE CONCEPT OF INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION

Investment activity occupies a special place in economic science, including in agrarian economy, since investments play an important role in the effective functioning and development of agricultural production. Solving the problems of the agrarian sphere is closely related to the development of investment processes capable of ensuring a sustainable increase in labor productivity, efficiency and competitiveness of agricultural production. The role and importance of investment resources in the functioning and development of the agrarian sphere indicate the need to improve methods and mechanisms for their further development and regulation.

The practice of developed countries shows that in market economic conditions, agrarian commodity producers practically cannot receive income sufficient for continuous implementation of extended reproduction only at the expense of the sale of manufactured products. Currently, the effective development of the

agricultural sector of the economy is possible only with the active participation of the state. In addition, agricultural production will never be able to be an industry free from state regulation due to the rather low elasticity of demand and non-equivalence of prices. In countries with highly efficient agricultural production, various directions of state support are well established and have been functioning for a long time agricultural sector, one of which is development and regulation-lution of investment processes. The role of the state in solving the problem of the formation of investment resources in the agrarian sphere is decisive, which is why state support for attracting financial resources to agricultural production is of particular importance.

The investment process in any type of economy involves the following transformations: resources – investment – capital gain – beneficial effect. This is realized in investment activities in a certain period of time through the establishment of investment goals and mechanisms for their achievement. At the same time, goals are understood as substantiation of optimal volumes and proportions of investments in industries and spheres of economy [1].

Economicalthe same mechanisms represent the investment institution by which the specified volumes and proportions are formed. Based on the above, the investment process is characterized by a duality of functions. On the one hand, investments serve as a means of forming the optimal proportions of social reproduction and are a component of investment activity, on the other hand, they create an institution for the formation of optimal proportions of social development and are an element of the conditions for their implementation.

To achieve the goals of managing investment processes, a favorable investment environment is required, which, in turn, must be supported by a favorable investment climate - a set of environmental, social, economic, political and legal conditions that maximally favor the investment process. At the same time, economic growth is a means, not a goal, and social and environmental values acquire the status of imperatives [5; 8].

The problem is inherent in the domestic economystructural deformations, manifested as structural contradictions and inconsistencies between the need to modernize the socio-economic conditions of development and the possibilities of its provision, based on the structure of the accumulation of investment potential. Based on what has been said and in accordance with the ecological and social concept of human development, the reform of the domestic economy must be carried out through the gradual and phased transformation of social relations in the direction of improving the quality of life of the population, improving the state of the natural environment on the basis of the transition to a new technological state of economic development [2].

Based on the results of the research, the main elements of the system of state regulation of investment activity in the agricultural sector were determined. To increase the effectiveness of state support measures, scientific support is needed for the transition of agricultural production, and especially agricultural industries, to the investment and innovation model of development. For this, it is necessary to build an investment and innovation system that would meet our conditions

and the possibilities of modernization of economic entities in the agrarian sphere. In order to carry out complex modernization, to make product manufacturers highly profitable, there must be structures that have the appropriate production capacity, personnel and financial resources. The essence of the state investment policy in the agricultural sector, as in other branches of the economy, is, first of all, the formation and development of institutions and mechanisms that ensure the promotion of resource-saving projects and advanced developments into production, the stimulation of innovative activity of enterprises through risk insurance, customs tariff policy, tax prevention, creation of clusters with high scientific and production potential [7].

Currently, a specific type of reproduction is taking place in the agricultural sector, which is characterized by the predominance of simplified technologies and a low level of creditworthiness of enterprises. In such a situation, direct producers are practically unable to independently change the situation in the investment sphere, since the main reserves of financial recovery of production are beyond their competence and responsibility. The study of various theoretical approaches to the development of investment processes in the agrarian sphere made it possible to substantiate the conceptual foundations of the formation of the economic mechanism of their regulation.

The formation and functioning of the mechanism for attracting real investments is an integral part of the implementation of the investment strategy for the development of the agrarian sector of our country's economy. The main goal of the proposed concept is to restore and develop the investment potential of the agricultural sector to ensure its sustainable competitiveness. According to the proposed concept, the economic mechanism for regulating the investment process in the agrarian sphere includes: diagnostics of the functioning of agriculture, agri-food and investment markets; identification of factors contributing to or hindering the intensification of investment activities in the agricultural sector; development of an agrarian innovation system; reduction of investment risks through the formation of production clusters and the development of measures aimed at stimulating their development; optimization of the procedure for assessing the effectiveness of investment projects in the agricultural sector; justification and lobbying of the investment strategy for the development of the agrarian sphere in modern market conditions.

So, the economic mechanism for regulating investment processes in the agricultural sector is a system of interaction between state management bodies, industries and enterprises, which ensures the involvement of investors in the interests of expanding and modernizing existing or creating fundamentally new production using innovative technologies and the release of new types of products. The mechanism of attracting real investments in the agrarian sphere is understood as a set of consecutive actions for assessing the financial and investment stability of economic entities of the industry, choosing a strategy for the formation of investment resources, calculating the financial and economic efficiency of the investment project, as well as investment monitoring. The effectiveness of such a mechanism will depend on quality work at each of its stages.

As a result of the conducted research, the concept of investment support of the agrarian sphere was developed, the main purpose of which is to restore and develop the investment potential for increasing the efficiency of agricultural production. According to the proposed concept, the economic mechanism for regulating investment processes in the agrarian sphere includes: diagnostics of the functioning of the agrarian sphere and the agro-food market; identification of factors that contribute to the systematic activation of investment processes; development of an agrarian innovation system; reduction of investment risks; optimization of the management decision-making system when evaluating the effectiveness of investment projects; justification of the elements of the strategy of investment transformations in the agrarian sphere.

References

1. Aranchii V. I., Zorya O. P., Golban T. T. Strategic directions of investment and innovation development of agricultural production at the sectoral and economic level levels. *Black Sea Economic Studies*. 2019. Issue 45. P. 33–38.
2. Harbar Zh. V., Maiborodyuk K. S. Investment support for innovative development of agricultural enterprises of Ukraine. *Investments: practice and experience*. 2021. № 12. P. 18–22.
3. Datsiy O. I. Financial support of innovative activities in the agro-industrial complex of Ukraine. *Problems of investment and innovation development*. 2011. № 1. P. 65–76.
4. Zorya O. P., Zorya S. P., Mauer D. R. Conceptual principles of investment support for the production and processing of ecologically safe livestock products. *Market infrastructure*. 2021. Issue 60. P. 35–40.
5. Ilyashenko S. M. Investment policy of the state as a tool of economic development of the country. *Sustainable economic development*. 2013. № 2 (19). P. 207–210.
6. Kotenko N. M. Formation of investment sources activities in rural areas. *Innovative economy*. 2012. № 9 (35). P. 255–258.
7. Storonyanska I., Pelekhatty A. Financial security development of rural territorial communities: monograph. Lviv: IRD, 2014. 190 p.
8. Ulyanchenko O. V. Innovative investment activity as the basis of sustainable development of the state economy. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*. 2015. № 2 (4). C. 70–76.

КВАСНІЙ Любов Григорівна

науковий керівник: канд. екон. наук, доцент,

професор кафедри математики та економіки

Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

ВАЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Розвиток туристично-рекреаційної сфери є важливим чинником економічного зростання територіальних громад України.

Туризм сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та збільшенню надходжень до місцевих бюджетів [1].

Туризм відіграє важливу роль в економічному розвитку, і його вплив можна оцінити через різні статистичні показники:

1. Залучення інвестицій: За даними Світової ради з туризму та подорожей (WTTC), у 2019 році частка інвестицій у туризм склала близько 4.3 % від загальних капітальних інвестицій у світовій економіці. В Україні розвиток туризму сприяє залученню іноземних інвестицій в інфраструктуру, готельний бізнес та розвиток рекреаційних зон. За оцінками, кожен долар, вкладений у туристичну сферу, генерує до 2 доларів додаткових інвестицій в економіку.

2. Створення нових робочих місць: Туристична галузь є одним із провідних секторів щодо створення нових робочих місць. За даними WTTC, кожне десяте робоче місце у світі пов'язане з туристичною індустрією. У 2019 році в Україні туризм забезпечив понад 230 тисяч робочих місць. Це не тільки працівники готелів і ресторанів, а й працівники транспорту, гідів, ремісників та представників культурної сфери.

3. Розвиток інфраструктури: Туризм стимулює розвиток інфраструктури, включаючи транспорт, дороги, готелі, культурні й рекреаційні об'єкти. За даними Міністерства інфраструктури України, щороку кількість інвестицій у транспортну та туристичну інфраструктуру зростає, зокрема у зв'язку з підготовкою до міжнародних подій та збільшенням туристичних потоків. Наприклад, в Одесі, Львові та Києві активно розвивається готельна та транспортна інфраструктура, сприяючи підвищенню туристичної привабливості.

4. Збільшення надходжень до місцевих бюджетів: Туризм є важливим джерелом доходів для місцевих громад. Згідно з даними WTTC, в Україні туризм у 2019 році приніс понад 5 мільярдів доларів до ВВП країни. Це

включає надходження від туристичного збору, податків на готелі, ресторани, транспорт та інші пов'язані послуги. У Львівській області туризм забезпечує близько 10 % усіх доходів бюджету, що свідчить про важливість цієї галузі для місцевої економіки.

Такі дані підкреслюють значний економічний ефект туризму, його потенціал для залучення інвестицій, стимулювання зайнятості та розвитку інфраструктури, а також забезпечення стабільних надходжень до місцевих бюджетів.

Окрім того, він стимулює розвиток інших секторів економіки, таких як готельний бізнес, ресторанний сектор, транспорт та культура. Завдяки природному та культурному багатству України, громади мають можливість ефективно використовувати свої ресурси для приваблення туристів, що сприяє зростанню добробуту місцевого населення та підвищенню рівня життя.

Таблиця 1

Особливості впливу туризму на розвиток секторів економіки

Сектор економіки	Вплив туризму
Готельний бізнес	Збільшення потоку туристів призводить до підвищення попиту на готельні послуги. Це стимулює будівництво нових готелів, збільшення кількості місць для проживання та розвиток готельної інфраструктури (SPA, конференц-зали ін.).
Ресторанний сектор	Зростання кількості туристів створює попит на харчові послуги, стимулюючи відкриття нових ресторанів, кафе, барів та розвиток гастрономічного туризму. Це також підвищує рівень конкурентоспроможності та якості обслуговування в галузі.
Транспорт	Туризм сприяє розвитку транспортної інфраструктури, включаючи авіаційний, залізничний та автомобільний транспорт. Збільшується кількість маршрутів, покращується якість транспортних послуг, а також зростає попит на оренду авто та туристичні перевезення.
Культура та розваги	Туристи відвідують музеї, театри, культурні та історичні пам'ятки, що стимулює збереження і розвиток культурної спадщини. Це також сприяє організації культурних заходів, фестивалів, концертів і створенню нових атракцій для туристів.
Ремісничий сектор	Туризм стимулює попит на місцеві ремісничі вироби та сувеніри, що підтримує традиційні ремесла, створює можливості для дрібних підприємців і зберігає культурні традиції.
Торгівля та роздрібний сектор	Зростання туристичних потоків збільшує попит на товари місцевого виробництва, сувеніри та послуги, стимулюючи розвиток місцевої торгівлі. Великі туристичні потоки також сприяють відкриттю нових торгових центрів, магазинів та ринків.

“Практика показує непорушні взаємозв'язки між воєнними конфліктами та економічними процесами в туристичній галузі, їх складність та багатогранність. Війна в Україні призвела до зниження туристичного попиту, руйнування інфраструктури, втрати робочих місць і зниження податкових надходжень” [2].

Важливість туристично-рекреаційної сфери також полягає у збереженні культурної спадщини та природних ресурсів, що сприяє сталому розвитку громад. Завдяки туризму громади отримують мотивацію зберігати та відновлювати пам'ятки архітектури, історичні об'єкти та традиції, оскільки вони стають привабливими для туристів і створюють додаткові економічні вигоди. Окрім того, розвиток екологічного та сільського туризму стимулює збереження унікальних природних ландшафтів і біорізноманіття, що є основою для довготривалого розвитку територій. Природні ресурси, такі як заповідники, національні парки та водні об'єкти, отримують додаткові кошти для підтримки та охорони через туризм, що дозволяє зберегти їх для майбутніх поколінь. У поєднанні з екологічною свідомістю та відповідальним управлінням ресурсами, туристично-рекреаційна сфера допомагає зменшити негативний вплив на довкілля, одночасно підтримуючи економічну активність громад.

Туризм має мультиплікативний ефект на економіку, стимулюючи розвиток суміжних галузей і створюючи нові можливості для бізнесу та зайнятості.

Таблиця 2

Мультиплікативний ефект туризму на економіку

Сектор економіки	Мультиплікативний ефект туризму
Готельний бізнес	Туризм підвищує попит на проживання, що стимулює будівництво нових готелів і реконструкцію існуючих. Зростає потреба в обслуговуючому персоналі (адміністратори, прибиральники, кухарі).
Ресторанний сектор	Більша кількість туристів збільшує попит на ресторани та кафе, що стимулює відкриття нових закладів харчування. Потреба в персоналі для роботи на кухні та в обслуговуванні зростає.
Транспорт	Зростання туристичного потоку створює попит на транспортні послуги. Покращується інфраструктура аеропортів, вокзалів та місцевих транспортних систем, відкриваються нові транспортні маршрути.
Культура та розваги	Туристи відвідують культурні заходи, музеї, концерти, що стимулює розвиток культурної індустрії. Створюються нові робочі місця в культурній сфері (гіді, організатори подій, актори).
Будівництво	Потреба в нових готелях, ресторанах, розважальних центрах та інфраструктурі стимулює розвиток будівельного сектору. Це створює попит на робочу силу, матеріали та послуги будівельників.
Торгівля	Збільшення кількості туристів стимулює розвиток ринків, торгових центрів та магазинів, що підвищує попит на місцеві товари і сувеніри. Торгівля створює нові робочі місця для продавців та виробників.
Агропромисловий сектор	Потреба ресторанів і готелів у місцевих продуктах стимулює розвиток сільського господарства, виробництва продуктів харчування та напоїв. Це підвищує попит на фермерські продукти і створює нові робочі місця на фермах.
ІТ-сектор	Зростання туризму вимагає впровадження цифрових рішень для бронювання, навігації та обслуговування туристів, що стимулює розвиток стартапів, мобільних додатків і платформ для туристичної галузі.
Місцевий малий бізнес	Туристи купують товари та послуги у місцевих підприємців (сувеніри, екскурсії, оренда транспорту), що підтримує розвиток малого бізнесу.

Таким чином туризм створює позитивний ефект у різних секторах економіки, сприяючи зростанню зайнятості, розвитку інфраструктури та підвищенню добробуту місцевих громад.

Розвиток туристично-рекреаційної сфери є ключовим фактором економічної децентралізації та зміцнення самодостатності територіальних громад України. В умовах глобалізації та посилення конкуренції за туристичні потоки, громади, які здатні ефективно використовувати свої унікальні природні, історичні та культурні ресурси, мають значні переваги.

Туристично-рекреаційна сфера є важливим елементом стратегії сталого розвитку територіальних громад, оскільки вона сприяє гармонійному поєднанню економічного зростання, соціального добробуту та збереження природних і культурних ресурсів.

Таблиця 3

Роль туристично-рекреаційної сфери в розвитку територіальних громад

Аспект сталого розвитку	Роль туристично-рекреаційної сфери
Економічний розвиток	Туризм сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та збільшенню доходів громад. Він також стимулює розвиток малого та середнього бізнесу (готелі, ресторани, екскурсії).
Соціальний розвиток	Туристично-рекреаційна сфера підтримує культурну ідентичність, сприяє збереженню місцевих традицій і звичаїв, підвищує рівень життя населення завдяки створенню нових можливостей для працевлаштування.
Екологічна сталість	Екологічний туризм сприяє збереженню природних ресурсів і біорізноманіття. Доходи від туризму можуть бути спрямовані на охорону навколишнього середовища та відновлення екосистем.
Інфраструктурний розвиток	Туризм стимулює будівництво доріг, транспортної інфраструктури, об'єктів гостинності та розваг. Це сприяє покращенню якості життя не лише для туристів, а й для місцевого населення.
Збереження культурної спадщини	Розвиток туризму стимулює збереження та відновлення історичних і культурних об'єктів. Туристи зацікавлені в культурних пам'ятках, що стимулює їх підтримку та збереження.
Підвищення екологічної свідомості	Екотуризм і природні парки привертають увагу до важливості збереження навколишнього середовища, сприяють популяризації сталого споживання ресурсів та захисту природи.
Розвиток місцевих громад	Туризм забезпечує надходження до місцевих бюджетів, що сприяє розвитку громадських послуг (освіта, охорона здоров'я) та підвищує рівень соціальної підтримки для жителів громади.

Туристично-рекреаційна сфера відіграє комплексну роль у стратегії сталого розвитку, допомагаючи громадам одночасно досягати економічної вигоди, зберігати природні ресурси та підтримувати культурну спадщину. Науковці наголошують, що "...розвиток сфери туристично-рекреаційних послуг як важливий показник якості життя та рівня людського розвитку має важливе економічне та соціальне значення у суспільстві" [3, с. 6].

Інвестування в туризм стимулює економічну активність на місцях, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, а також розширює можливості для молоді та місцевого населення. До того ж, розвиток цієї сфери сприяє поліпшенню якості інфраструктури, що в свою чергу підвищує загальний рівень життя в громадах.

Завдяки розвитку туризму громади можуть ефективніше використовувати свої унікальні природні та культурні ресурси, залучати інвестиції та створювати нові робочі місця. Це сприяє покращенню якості життя місцевого населення та забезпечує стабільні джерела доходів для місцевих бюджетів.

Література

1. Коркуна О. І. Потенціал туристично-рекреаційної сфери у розвитку економіки територіальних громад України: монографія. Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2020. 278 с.
2. Квасній З. В., Гонак І. М., Пецух А. О. Особливості туристично-рекреаційної сфери в економіці територіальних громад Львівщини. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 20. Т. 2. С. 219.
3. Павліха Н. В. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України : монографія / Н. В. Павліха, І. О. Цимбалюк, А. Ю. Савчук. Луцьк : Вежа-Друк, 2022.

ПИРОГ Віктор Володимирович

здобувач третього рівня (доктор філософії) вищої освіти

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасне бізнес-середовище швидко змінюється під впливом цифровізації, що стає викликом для корпорацій, змушуючи їх адаптувати свої організаційні структури та впроваджувати інновації. Цифрова трансформація стає рушійною силою розвитку сучасних підприємств, і впровадження нових технологій створює потребу в інноваціях на всіх рівнях управління бізнесом. Організаційні інновації відіграють ключову роль в адаптації до швидких змін цифрового середовища, зокрема через оновлення бізнес-моделей та управлінських підходів. Сучасні корпорації стикаються з необхідністю швидко реагувати на виклики, пов'язані із впровадженням нових технологій, автоматизацією процесів та переходом до цифрових платформ для управління.

Одним із основних аспектів організаційних інновацій є розуміння того, як інтегрувати нові технології в управлінські процеси для забезпечення адап-

тивності та гнучкості бізнесу. У сучасному цифровому середовищі корпорації зіштовхуються з необхідністю вдосконалювати методи управління через впровадження інноваційних цифрових інструментів, таких як CRM-системи, платформи для комунікацій та аналізу великих даних. Ці технології дозволяють підвищити ефективність взаємодії зі споживачами та партнерами, що забезпечує компаніям можливість більш точно прогнозувати поведінку ринку та приймати вчасні рішення [1].

Цифровізація також змінює підходи до управління людськими ресурсами, що вимагає перегляду традиційних методів організації праці. Інноваційні технології, такі як платформи для дистанційної роботи та автоматизація процесів управління персоналом, дозволяють підприємствам забезпечити гнучкість у роботі своїх співробітників. Особливо важливим є розвиток цифрових компетенцій серед працівників, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними на ринку праці. Таким чином, цифровізація бізнесу сприяє розвитку інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та підвищенню ефективності роботи персоналу [2].

Однак цифрова трансформація несе з собою не тільки можливості, але й нові виклики. Одним із головних викликів є необхідність адаптації до швидких змін у технологічному середовищі. Підприємства повинні розробляти стратегії, які дозволяють їм оперативно реагувати на нові виклики, що виникають під час впровадження нових цифрових інструментів. Це стосується не лише інвестицій у технології, але й модернізації організаційних структур, зокрема процесів управління та прийняття рішень [3]. Важливою складовою успішної цифрової трансформації є стратегічне планування, яке включає перегляд бізнес-моделей та впровадження нових організаційних підходів для підвищення ефективності діяльності компанії.

Цифрова трансформація створює умови для впровадження нових організаційних інновацій, що допомагають підприємствам підвищити свою гнучкість та ефективність. Одним із ключових факторів успіху є автоматизація процесів, яка дозволяє підприємствам скоротити час виконання рутинних завдань та зосередитися на стратегічних аспектах бізнесу. Завдяки використанню великих даних та аналітичних інструментів компанії можуть краще прогнозувати ринкові зміни та адаптувати свою діяльність до потреб споживачів [4]. Важливо також зазначити, що впровадження нових технологій вимагає відповідних змін у корпоративній культурі, що сприяє формуванню гнучкого підходу до управління та розвитку інновацій.

Цифровізація бізнесу сприяє розвитку нових форм співпраці між підприємствами, зокрема через використання цифрових платформ для обміну інформацією та досвідом. Це дозволяє підприємствам об'єднувати свої ресурси для досягнення спільних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Одним із важливих аспектів цифрової трансформації є можливість використання аналітичних інструментів для управління бізнес-процесами, що дозволяє підприємствам знижувати ризики та підвищувати ефективність діяльності [5]. Наприклад, використання великих даних допомагає компаніям більш точно прогнозувати попит на продукцію та послуги, що

дозволяє зменшити витрати на виробництво та оптимізувати процеси постачання.

Інновації в управлінні бізнесом у цифровому середовищі сприяють не лише підвищенню ефективності діяльності підприємств, але й створенню нових бізнес-моделей. Це стосується як внутрішніх процесів управління, так і зовнішніх аспектів взаємодії з партнерами та клієнтами. Наприклад, використання цифрових платформ для комунікації дозволяє підприємствам забезпечити прозорість процесів та зменшити витрати на обслуговування клієнтів. Водночас впровадження інноваційних підходів до управління бізнесом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку [6].

Одним із головних факторів успішної адаптації організаційних інновацій до цифрового середовища є розвиток людського капіталу. Інвестиції у навчання працівників та розвиток їхніх цифрових компетенцій дозволяють компаніям ефективніше використовувати нові технології та підвищувати продуктивність праці. Важливим аспектом є також створення умов для розвитку інноваційної культури в компанії, що сприяє підвищенню мотивації працівників до впровадження нових підходів та ідей [7]. Завдяки цьому підприємства можуть ефективніше адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, адаптація організаційних інновацій до викликів цифрового бізнес-середовища є важливим процесом, що дозволяє підприємствам підвищувати свою ефективність та конкурентоспроможність. Впровадження нових технологій, автоматизація процесів та розвиток людського капіталу є ключовими факторами успішної цифрової трансформації. Підприємства, які активно впроваджують організаційні інновації, можуть краще реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

Література

1. Дворник О. Стратегії, виклики та успішні практики в епоху цифрової трансформації бізнесу. *Development service industry management*. 2023. № 4. С. 107–111. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(17)) (дата звернення: 02.10.2024).
2. Катуніна О., Чухній О., Шевчук А. Цифрова економіка та її роль у формуванні інноваційного бізнес-середовища: перспективи цифрової трансформації та інститути. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-610-624](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-610-624) (дата звернення: 02.10.2024).
3. Квасний Л. Г., Квасний З. В., Гришко О. М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. *Public management*. 2022. № 2 (30). С. 40–46. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5) (дата звернення: 02.10.2024).
4. Немченко Т., Коваленко Є. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19> (дата звернення: 02.10.2024).
5. Писаревський М., Кірієнко С. Проблеми формування і реалізації інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій в умовах цифровізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-32> (дата звернення: 02.10.2024).

6. Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10> (дата звернення: 02.10.2024).
7. Tymoshenko N., Melekh N. Global causes and current trends in digital innovations in ukraine and in the world. *Pryazovskyi economic herald*. 2019. № 6(17). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-16> (date of access: 02.10.2024).

ПОЙДА-НОСИК Ніна Никифоровна

д-р екон. наук, проф., професор кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II

КАРАС Доріна Степанівна

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОП “Облік і оподаткування”,
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Фінансові технології або фінтех (англ. мовою від “*financial technology*”, скорочене “*FinTech*”) — це інноваційні рішення, які використовуються у фінансовому секторі. FinTech поєднує різноманітні технологічні інструменти, що використовуються банками, страховими компаніями, інвестиційними фондами та іншими фінансовими установами для надання сучасних послуг. Розширення доступу до фінансових послуг, підвищення ефективності ринків і стимулювання інновацій у фінансовому секторі є одними з факторів, які зробили фінтех рушійною силою світової економіки.

За результатами аналізу наукової літератури немає єдиної думки щодо визначення сутності фінансових технологій. Фінансові технології — це нова фінансова галузь, яка використовує технології для вдосконалення фінансової діяльності. Науковці Н. Морозко, В. Діденко, Д. Філіпов, Г. Поченчук сходяться на визначенні фінансової технології. Фінансові технології розглядаються як послуги, що надаються технологічними компаніями за допомогою спеціального програмного забезпечення та орієнтовані на фінансові потреби своїх клієнтів.[3]

Існує широкий спектр інновацій, які змінюють традиційні фінансові послуги. Основні напрями представлені в табл. 1.

Найвища інвестиційна активність була зафіксована у 2018 році, коли загальна сума інвестицій перевищила 120 млрд доларів США. Цей історичний максимум був досягнутий завдяки кільком масштабним угодам, зокрема

Основні компоненти фінансових технологій

Електронні платежі та мобільний банкінг	Фінансові операції стали швидшими та легшими за допомогою додатків як Apple Pay, Google Pay, а також платіжні системи як PayPal для мобільних платежів.
Криптовалюти та блокчейн	Завдяки блокчейн-технології змінився підхід до зберігання даних і фінансових операцій. Завдяки появі криптовалют таких, як Bitcoin, Ethereum, Dogecoin, були створені нові ринки та інвестиційні можливості.
P2P-кредитування та краудфандинг	Компанії та фізичні особи можуть залучати кошти безпосередньо від інвесторів, не звертаючись до банків, за допомогою таких платформ, як LendingClub.
Інновації в страхуванні (InsurTech).	Завдяки цифровим технологіям стає можливим автоматизувати процеси оформлення та підтримки страхових полісів.

*Джерело: розроблено авторами

14 млрд доларів США інвестували в китайську компанію “Ant Financial”, а 12,9 млрд дол. США — у купівлю компанією “Vantiv” компанії “Worldpay”. У першій половині 2019 року подібних великих угод не спостерігалось, проте, за звітом аудиторської компанії KPMG у публікації “The Pulse of Fintech H1 2019”, глобальні інвестиції у фінтех-компанії досягли 37,9 млрд дол. США через укладання 962 інвестиційних угод, що перевищило показники 2017 року. Згідно з глобальними дослідженнями, найбільш привабливими ринками для інвесторів залишаються зрілі економіки, як-от США та Німеччина. Великобританія, яка раніше також входила до цього переліку, втратила свою позицію через Brexit. Серед привабливих ніш для інвестування залишаються платежі та кредитування. Інвестори, як правило, надають перевагу бізнесам, що мають значний масштаб або потенціал для його досягнення та перетворення в стабільний бізнес [1].

Говорячи про розвиток технологій на українському фінансовому ринку, можна зазначити, що він знаходиться на початкових етапах впровадження FinTech. Проте щороку технологічні компанії активно вдосконалюють сферу фінансових послуг, поступово формуючи нові ринкові структури в Україні.

Підсумовуючи, стає зрозуміло, що фінансові технології, або фінтех, трансформують світову економіку у спосіб, який колись важко було уявити. Від цифрового банкінгу до блокчейну, ці інновації зробили фінансові послуги більш доступними, ефективними та безпечними. Ця трансформація не тільки сприяла економічному зростанню, але й відкрила двері для людей і підприємств, які раніше не обслуговувалися або не помічалися традиційними фінансовими системами.

Фінансові технології допомагають підвищити ефективність ринків, розширити доступ до фінансових послуг і створити нові економічні можливості. Безпека, регулювання та соціальна відповідальність є одними з нових викликів, які ставить перед собою FinTech. Зміни у світовій економіці можна здійснити шляхом подальшого розвитку фінансових технологій.

Екосистеми фінансових технологій, які активно розвиваються

Країна	Особливості використання та розвитку фінтеху
Індія	Протягом останніх п'яти років в Індії спостерігалось вибухове зростання фінансових технологій, і воно не демонструє жодних ознак уповільнення. Зараз в Індії є 11 фінтех-єдинорогів, включаючи інвестиційну платформу Groww, сервіс оплати рахунків BillDesk і платформу для управління кредитними картками та оплати рахунків CRED.
Бразилія	Другий за величиною фінтех-центр у Латинській Америці, Бразилія, є домом для майже 380 фінтех-компаній. Центральний банк Бразилії підтримує посилення ринкової конкуренції та покращення фінансової освіти та розпочав впровадження відкритого банківського обслуговування в лютому 2021 року. Фінтех-єдинороги в Бразилії включають необанки, як-от Nubank і C6 Bank, і компанії, більше зосереджені на платіжних рішеннях, таких як Ебенкс і Стоун.
Люксембург	Можливо, це невелика країна, але деякі з найбільших у світі компаній електронних платежів і електронної комерції, як-от PayPal, Alipay і Amazon, зробили Люксембург своїм європейським центром. Люксембург, який вважається воротами в ЄС для міжнародних фінансових технологій, відомий своїм інноваційним і сприятливим для фінансових технологій нормативним середовищем.
Норвегія	Очікується, що протягом наступного десятиліття Норвегія стане однією з перших країн у світі, яка перейде на безготівкову систему, але не дивно, що Норвегія має процвітаючий фінтех-сектор із сильним акцентом на мобільних платежах та онлайн-банкінгу.
Мальта	Уряд Мальти твердо налаштований на те, щоб зробити країну кращим місцем для постачальників криптовалют і блокчейнів. У 2018 році Управління фінансових послуг Мальти (MFSA) схвалило три нові закони для регулювання криптовалют і блокчейн-рішень. А в 2019 році MFSA запровадив стратегію фінансових технологій країни, яка спрямована на створення Мальти як міжнародного центру фінансових технологій.

*Джерело: розроблено авторами за даними джерела [4]

Література

1. Безпалый Р. В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 55–58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/9.pdf
2. Григораш О. В., Волошин І. А. Тенденції розвитку фінансових технологій під впливом пандемії та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-72>
3. Шевченко О. М., Рудич Л. В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. 2020. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/8588/1/Staty_Shevchenko.pdf
4. Netguru. Best country for fintech business. URL: <https://www.netguru.com/blog/best-country-for-fintech-business>.

ВІДМІННІСТЬ ПОНЯТЬ: “ВИТРАТИ”, “ЗАТРАТИ” ТА “ВИДАТКИ”

Витрати знаходяться на початку ланцюга економічних категорій, що характеризують будь-яку господарську діяльність. Первинний характер витрат дозволяє говорити про їх особливу значимість та надзвичайну роль у досягненні економічного ефекту. Оскільки робіт присвяченим витратам є досить багато, причому нерідко досить різнопланових, а іноді і суперечливих, то на початку дослідимо відмінність понять: “витрати”, “затрати” та “видатки”.

Витрати — це реальні або припущені витрати фінансових ресурсів підприємства. Витрати в буквальному розумінні цього слова є сукупністю переміщень фінансових коштів і відносяться або до активів, якщо здатні принести дохід в майбутньому, або до пасивів, якщо цього не станеться і зменшиться нерозподілений прибуток підприємства за звітний період. Витрати роблять вплив на кінцевий фінансовий результат роботи підприємства — прибуток [1].

Поняття “видатки” в економічній літературі найчастіше визначаються як витрати, що виникають в процесі господарської діяльності, що приводять до зменшення засобів, або збільшенню боргових зобов’язань. Видатки при такому підході розглядаються як витрати, пов’язані з ресурсним забезпеченням виробництва, придбанням матеріалів, устаткування, оплатою праці працівників, орендною платою. При цьому в нормативних документах не указується на співвідношення цих категорій.

Затрати є синонімом поняття “ресурси”, а ресурси є факторами виробництва — благами, необхідними для виробництва інших благ, тобто це капітал, праця, природні ресурси, а витрати — це вартість, що кількісно дорівнює витратам на придбання ресурсів [2]. У вітчизняній економічній науці доречно використовувати термін “витрати”. Поняття “затрати” можна вживати лише тоді, коли йдеться про затрату конкретного часу (людино-днів, людино-годин), матеріалів (кілограмів, центнерів, тонн, одиниць тощо), реальних грошей на придбання товарно-матеріальних цінностей [3].

Основні відмінності аналізованих понять представлено на рис.

Можна зробити наступний висновок, що затратами є цінності, ресурси (у щонайширшому сенсі цих слів), споживані в процесі виробництва. Таким чином, затрати далеко не завжди можуть бути в повному об’ємі виявлені та оцінені в грошовому вираженні. Витрати ж є представленим в грошовому вираженні видимим споживанням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів в результаті здійснення процесу виробництва.



Основні відмінності понять: “затрати”, “витрати” і “видатки”

За весь період існування підприємства сума видатків дорівнює сумі витрат, але видатки, на відміну від витрат, є рухом грошових коштів підприємства до його контрагентів, яке відбувається зараз (платежі) або відбуватиметься в майбутньому (заборгованості). Проте, на наш погляд, ці поняття абсолютно ототожнюються, коли йдеться про собівартості продукції (робіт, послуг). Таким чином, аналіз понять “витрати”, “затрати” показав, що затрати і витрати можуть збігатися, а можуть відрізнятися один від одного, причому ці відмінності носять переважно предметний характер. Ми вважаємо, що основними причинами у відмінності цих понять є:

1. Суть економічної оцінки природи затрат і витрат. Витрати мають розрахункову (калькуляційну) природу оцінки. Вони знаходять віддзеркалення у внутрішньому обліку, залежать від вживаної системи обліку витрат (повних або часткових витрат) і не обов'язково пов'язані з потоками платежів на підприємстві. Затрати ж мають платіжну природу і відбиваються в зовнішньому (фінансовому) обліку підприємства.

2. У затрат можуть бути відсутніми ознаки витрат: ряд затрат при обліку їх на підприємстві не має аналогів серед витрат (наприклад, розрахункові ризики, розрахункова заробітна плата підприємця в індивідуальних приватних підприємствах, розрахункова орендна плата за користування приміщеннями, що знаходяться в приватній власності у підприємця, розрахункові відсотки на власний капітал, розрахункові амортизаційні відрахування та ін.).

3. Відсутність у затрат прямого зв'язку з реалізацією продукції. Затрати в звітному періоді хоча і виникають в рамках торгівельного процесу, не завжди пов'язані з товарооборотом. Наприклад, ремонт об'єкту, що не включається в необхідне для торгівельної діяльності майно підприємства, пожертвування.

Затрати, що не відносяться до даного періоду і тому не є витратами цього періоду.

Література

1. Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. (2023). Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія “Економічні науки”. № 1 (107). 29–36. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-4>
2. Дербін Е. Ф., Кілієвич О. І. Економічна теорія і державний сектор: теорія, практика, термінологія, джерела : навч. посіб. Київ : УАДУ при Президентові України, 1997. 108 с.
3. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, Екон. думка, 2009. 272 с.

ПОРТНОЙ Євген Володимирович

*здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 051 “Економіка”*

*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”*

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Інноваційна діяльність на підприємствах в умовах цифрової трансформації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та адаптивності до швидкозмінних ринкових умов. Цифрова трансформація змінює підходи до створення, управління та впровадження інновацій, відкриваючи нові інноваційні можливості для розвитку підприємств. Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до інноваційної діяльності на підприємствах, відкриваючи нові можливості для розвитку та оптимізації бізнес-процесів. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності, що дозволяє компаніям адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища [1].

Основні аспекти інноваційної діяльності в умовах цифровізації

1. Впровадження нових технологій:

- Штучний інтелект (AI): Використовуйте AI для автоматизації бізнес-процесів продуктивності та обслуговування клієнтів, а також покращує аналітику даних для прийняття управлінських рішень.
- Інтернет речей (IoT): Ця технологія дозволяє оптимізувати управління виробничими процесами, забезпечуючи реальний моніторинг і контроль.

2. Інноваційні стратегії:

- Розробка та реалізація інноваційних стратегій є ключовими для досягнення конкурентних переваг. Це включає впровадження нових продуктів, послуг та бізнес-моделей
- Інноваційні стратегії повинні втратити потреби споживачів і ринкові тенденції, що дозволяють швидко реагувати на зміни [2].

3. Оптимізація бізнес-процесів:

- Цифровізація дозволяє підприємству переглядати традиційні бізнес-моделі, що сприяє створенню нових цінностей і виходу на нові ринки
- Автоматизація процесів зменшує витрати і час на виконання завдань, що критично важливо для підвищення ефективності управління
- Виклики та ризики

Цифрова трансформація супроводжується певними викликами:

- Фінансові обмеження: Багато підприємств стикаються з труднощами у фінансуванні технологічних інвестицій, що може уповільнити процес впровадження інновацій.
- Кібербезпека: Зростаючі кіберзагрози вимагають від компаній впровадження надійних систем захисту інформації, що є критично важливим для безпеки даних.

Інноваційна діяльність на підприємствах в умовах цифрової трансформації є необхідними умовами для успішної адаптації до нових економічних реалій. Використання сучасних цифрових технологій не лише забезпечує ефективність бізнесу, але відкриває нові горизонти для розвитку та створення конкурентних переваг. Успішна реалізація інноваційних стратегій у поєднанні з цифровими рішеннями може забезпечити стійкий розвиток підприємств у сучасному світі.

Література

1. Братусь Г. А., Каліна І. І., Мазур Ю. В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. *МАУП. Економічні науки*. 2021. Вип. 4 (63). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. С. 15–22.
2. Майстренко К. М., Каліна І. І. Використання інновацій для поліпшення публічної соціальної політики з метою імплементації принципів доброго врядування (теоретичний аналіз). *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 96–100. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.18>

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MODULAR STANDARDIZATION OF ELECTRIC VEHICLE BATTERIES AS A SYSTEM FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ELECTRIC VEHICLE FLEET

The market for electric vehicles is becoming increasingly popular in the world [1–3]. However, the mass emergence of electric vehicles is hampered by their rather high cost, a short limited mileage before the battery is depleted, and their long recharging time. A number of research studies on the use of electric private cars, commercial trucks, and electric buses show that, despite the disadvantages and difficulties of their operation, there is currently no alternative in terms of environmental protection. But the system of their production, operation and repair can and should be improved [4–8].

Currently, due to the long idle time of electric vehicles in the case of conventional battery refueling or expensive express refueling up to 80%, the possibility of operating electric commercial trucks and electric buses in international and intercity traffic is limited. One of the promising solutions is to use the modular principle of replacing electric batteries. This technology allows you to quickly replace discharged batteries with charged ones, which significantly reduces the downtime of an electric vehicle. The process of replacing the battery can take only 10–15 minutes, which is comparable to the time it takes to refuel without queuing.

The modular principle involves the use of standard replaceable batteries that can be easily removed and inserted into special compartments of the electric car. Specialized stations store charged batteries. When the car arrives, the discharged battery is quickly removed and replaced with a new, charged one, which significantly increases the efficiency of using electric trucks and electric buses for long distances.

The modular principle of sectional production and operation of electric batteries is an innovative approach that can significantly improve the efficiency of electric vehicles, including cars, trucks and electric buses. This approach involves the production of batteries in the form of section modules that can be combined into blocks consisting of one, two, three or more sections.

Each module section has a standardized size and connection interface, which allows for quick and easy changes during operation. For passenger cars, a single 60 kWh module section can be used (a “half” 30 kWh section can also be produced for micro cars), while for trucks or electric buses, two or three or more modules may be required.

The essence of the modular principle of production and operation of electric batteries for electric vehicles should be similar to the essence of production and operation of batteries for TV remotes, tuners, air conditioners and a whole range of other consumer equipment. All of them have unified AA, AAA, C, D batteries of the same size inside, which differ according to their size (Fig. 1).

They can be of different companies, capacities, internal electrochemical type, price, but of the same type. This principle should be implemented at the design and production stage of all electric vehicles, without exception. Such dimensional unification will allow us to move away from personalized, expensive high-speed battery charging, and minimize charging time by replacing discharged batteries with charged ones. Objective diagnostics of the battery's condition and serviceability will help resolve financial issues when a damaged battery is removed and a perfectly good, tested one is replaced. The difference in their cost must be calculated and paid, and this will be only the cost of restoration, not the purchase of a new battery. The creation of a network of such charging and recovery stations, in international traffic, etc., will minimize the cost of charging (replacing the battery), because all batteries at such stations will be charged not by a high-speed accelerated expensive method, but by the usual method, at night, when the cost of a kWh has the lowest tariff.

The process of replacing battery modules can be organized quickly and efficiently. At specialized stations, discharged battery cells are quickly removed and replaced with charged ones. This process takes only 10–15 minutes, which minimizes downtime and ensures uninterrupted movement of electric vehicles both outside cities and in cities and rural areas.

To ensure the transparency and efficiency of battery use, it is necessary to implement a system of instant diagnostics of the battery condition. This system allows you to determine the residual capacity of each module at full charge as a percentage. Based on this information, it is possible to organize a system of payments for the use of the battery, where the cost of rent or use will depend on the residual capacity of the modules. The design of modern electric vehicle batteries allows for the replacement of its components in stages, minimizing the cost of repairs to restore the standard battery capacity.

In addition to replacing and using new modules, it is important to organize a system for repairing and restoring the performance of used batteries. This includes fault diagnostics, replacement of damaged cells, repackaging of modules, and other technical procedures to extend battery life. Such a system can serve



Figure 1. Using the modular principle of sectional production, operation and replacement of consumer batteries and electric vehicle batteries

not only electric buses but also other types of electric vehicles, including cars and trucks.

Given the competitive environment, manufacturers are striving to increase battery capacity to increase the mileage on a single charge. However, over time, battery capacity decreases due to aging, charging and discharging cycles, and exposure to low temperatures in winter. Typically, capacity loss is up to 20–40 % over 5–8 years of operation. With this in mind, 60 kWh for a single modular section is a reasonable value that takes into account the decline in performance over time. One 60 kWh modular battery pack is versatile and can be used in different types of vehicles:

- Passenger cars: one module (60 kWh) will provide an acceptable range for most small city models.
- All-wheel drive passenger cars, SUVs: two modules (120 kWh).
- Electric buses: three to four modules (180–240 kWh) to ensure efficient operation on urban routes.
- Trucks: two to three modules (120–180 kWh) to ensure sufficient mileage and load-carrying capacity.

Conclusion

The number of lithium-ion batteries required for vehicles such as passenger cars, SUVs and SUVs, electric buses and trucks depends on the specific requirements for battery capacity, voltage and battery pack design. This is usually measured not by the number of individual batteries, but by the total capacity of the battery pack. This is how it works (Figure 2):

The implementation of such an innovative system of standardization and unification of electric vehicle batteries should begin with the production and design of standard forms and filling of battery modules, preparation of the infrastructure base for their operation and repair. The industry and electric vehicle manufacturers should agree to unify the size of batteries and their production. Taken together, this will greatly simplify and reduce the cost of both factory production of batteries and the system of their operation and repair.



Figure 2. The number of lithium-ion modular sectional batteries in different types of cars

References

1. The impact of the international market of electric vehicles on the development of road infrastructure. URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/193094-Text%20article-430233-1-10-20200127.pdf>
2. Advantages and disadvantages of electric cars. URL: <https://carbazar.lviv.ua/perevagi-ta-nedoliki-elektromobiliv/>
3. Use of electric buses at motor transport enterprises. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/445/424
Development of infrastructure for electric vehicles. URL: <https://eu4business.org.ua/success-stories/developing-the-infrastructure-for-electric-cars>
4. *Porfirenko V.* Ways of Optimizing the Environmental and Operational Mobility of Passenger Transportation in Megacities / V. Porfirenko, D. Dekhtiarenko, L. Lytvynshko, M. Hrebelnyk, V. Artemchuk, O. Parokhnenko // Book Title: Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 2. Publisher Springer Cham. Scopus issue. March 2023. P. 720–732. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1>
5. *Porfirenko V. I., Kudin E. R.* Problems of the mass transition to the electrification of motor vehicles and ways to solve them. *Bulletin of the National Transport University. Series “Technical Sciences”*. Scientific and technical collection. K.: NTU, 2023. Issue 1 (55). P. 229–239. [https:// DOI: 10.33744/2308-6645-2023-1-55-229-239](https://doi.org/10.33744/2308-6645-2023-1-55-229-239).
6. *Porfirenko V. I., Kudin E. R.* Measures to minimize environmental pollution during the operation of motor vehicles. *Bulletin of the National Transport University. Series “Technical Sciences”*. Scientific and technical collection. K.: NTU, 2022. Vol. 3 (53). P. 301–311. [https:// DOI: 10.33744/2308-6645-2022-3-53-301-311](https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-3-53-301-311).
7. *Porfirenko V. I.* Innovative modular development of the network of electric bus passenger transportation in megacities: “Innovative development of the transport complex”: monograph / In general. edited by Prof. Lozhachevska O.M. Kyiv: Millennium, 2021. P. 130–140.
8. *Porfirenko V. I., Dekhtyarenko D. P., Grebelnyk M. M., Khobta M. O.* Transportation of megacities: current state, problems, reengineering and ecological improvement. *Bulletin of the National Transport University. Series “Economic Sciences”*. Scientific and technical collection. K.: NTU, 2022. Vol. 2 (52). P. 224–233. [https:// DOI: 10.33744/2308-6645-2022-2-52-224-233](https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-224-233).

ВИКОРИСТАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ

Точне прогнозування податкових надходжень є важливим інструментом для державного фінансового управління, яке допомагає ефективно планувати державний бюджет та контролювати дефіцит бюджету. За допомогою сучасних технологій, таких як великі дані та штучний інтелект, можна значно покращити точність і швидкість аналізу та прогнозування податкових надходжень, що робить податкову систему більш ефективною і прозорою [1, с. 102–120].

Технології великих даних надають можливість для аналізу великих масивів інформації, що виникає внаслідок податкових операцій, фінансових транзакцій, діяльності суб'єктів господарювання та зміни макроекономічних показників. Сучасні податкові системи збирають величезні обсяги інформації з різних джерел, і використання інструментів великих даних дозволяє податковим органам швидше і точніше аналізувати фінансову активність платників податків [2, с. 67]. Це дає змогу виявляти ризики ухилення від сплати податків, сприяти боротьбі з корупцією та зменшувати тіньову економіку.

У практичному використанні великі дані можуть бути застосовані для аналізу податкових декларацій, електронних транзакцій і банківських операцій, що дозволяє в режимі реального часу здійснювати моніторинг податкової активності. Це значно підвищує точність прогнозування податкових надходжень, а також дозволяє виявляти закономірності, які раніше залишалися поза увагою через складність їх аналізу традиційними методами [3, с. 89–99].

Штучний інтелект надає нові можливості для прогнозування податкових надходжень, особливо в умовах швидких змін у світовій економіці. Технології штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють аналізувати великі обсяги даних і створювати прогностичні моделі, які враховують широкий спектр економічних факторів, таких як зміни у законодавстві, економічна криза, рівень безробіття тощо [4, с. 78].

Наприклад, у Сполучених Штатах та інших розвинених країнах податкові органи вже використовують системи штучного інтелекту для виявлення податкових порушень і ухилення від сплати податків, аналізуючи поведінкові моделі платників податків та фінансові аномалії. Це дозволяє автоматизувати процеси податкового контролю та робить їх більш ефективними [5, с. 136].

Одним із традиційних інструментів для прогнозування податкових надходжень є ARIMA-моделі, які базуються на часових рядах і застосовуються для короткострокових прогнозів. Однак ці моделі не завжди можуть забезпечити точні результати в умовах швидких змін ринкових умов та появи нових економічних факторів [2, с. 72].

На противагу їм, сучасні методи на основі штучного інтелекту, такі як нейронні мережі та методи глибинного навчання, дозволяють створювати більш точні прогностичні моделі, здатні передбачити довгострокові зміни в податкових надходженнях. Зокрема, ці моделі використовуються для аналізу макроекономічних показників, споживчого попиту, інвестиційної активності та інших важливих чинників [1, с. 102–120].

Попри значний потенціал використання технологій штучного інтелекту та великих даних для покращення ефективності податкового адміністрування, їх впровадження супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем — забезпечення конфіденційності даних, питання кібербезпеки, а також потреба в навчанні фахівців для роботи з новітніми технологіями [5, с. 67].

Важливим також є питання етичності використання технологій ШІ. Зокрема, потрібно забезпечити, щоб автоматизовані системи не дискримінували платників податків і працювали прозоро, відповідно до законодавства [4, с. 45].

Використання технологій штучного інтелекту та великих даних є важливим кроком у підвищенні ефективності податкових органів. Штучний інтелект та великі дані можуть значно покращити процес аналізу податкових надходжень, підвищуючи точність прогнозування, знижуючи ризик податкових порушень та сприяючи більш прозорому адмініструванню податків. Проте впровадження цих технологій вимагає значних інвестицій у інфраструктуру та підготовку кадрів.

Література

1. Ахмед С., Альшатер А., Ель Аммарі М., Хаммамі Х. Використання ШІ та МН у фінансових дослідженнях. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 3. С. 102–120.
2. Бочарніков В. П., Захаров К. В., Лаба М. С. Прогнозування податкових надходжень в перехідній економіці: проблеми методології та організації : монографія. К. : МП Леся, 2006. 320 с.
3. Лук'яненко І. Г., Городніченко Ю. О. Прогнозування податкових надходжень за допомогою моделей корегування помилки. *Фінанси України*. 2001. № 7. С. 89–99.
4. Лук'яненко І. Г., Городніченко Ю. О. Сучасні економетричні методи у фінансах : навч. посіб. К. : Літера ЛТД, 2002. 352 с.
5. Лук'яненко І. Г. Прогнозування податкових надходжень в умовах кризи. К. : Наукова думка, 2015. 400 с.

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Цифровізація економіки та бізнесу стала одним з основних факторів трансформації традиційних ринків. Це створює нові можливості для підприємств, але також ставить перед ними нові виклики, особливо у сфері ціноутворення. Зростання електронної комерції та поширення мобільних технологій формує нові моделі поведінки споживачів, серед яких особливо важливу роль відіграє можливість здійснювати покупки онлайн у будь-який час і в будь-якому місці. Це суттєво впливає на цінову чутливість споживачів та вимагає від бізнесу гнучкого підходу до ціноутворення [1].

Цифрова трансформація значно розширила потенціал для оптимізації цін. Зокрема, дані в режимі реального часу про поведінку споживачів дозволяють здійснювати оперативні оцінки впливу змін цін на ключові бізнес-метрики. Завдяки технологічному прогресу прогнозування впливу цін на обсяги продажів, ринкову частку та прибуток стає все точнішим.

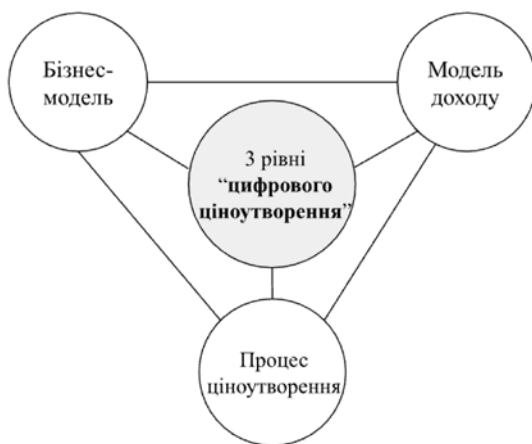
Проте, незважаючи на значний потенціал цифровізації в сфері управління цінами, ця сфера залишається недостатньо дослідженою в корпоративній практиці, особливо стосовно формування власне цінової стратегії, забезпечення належної якості товарів, що реалізуються онлайн, вибору оптимальної моделі оподаткування доходів, отриманих із застосуванням електронної комерції, а також аудиту такого бізнесу. Цей факт є дивним, з огляду на такі чинники:

1. Цифрові продукти та послуги мають особливості, які ускладнюють процес ціноутворення, водночас відкриваючи нові можливості для оптимізації.
2. Постійна еволюція цифрових бізнес-моделей, джерел доходів та відповідних цінових моделей значно розширюють спектр ціноутворення.
3. Цифрові технології пропонують широкий спектр інструментів для динамічного ціноутворення, диференціації цін та розробки нових моделей доходу.
4. Для окупності значних інвестицій у цифровізацію компаніям необхідно постійно шукати нові способи монетизації.

5. Пандемія COVID-19 значно пришвидшила перехід бізнесу до цифрових моделей.

6. Оптимізація цін є невід'ємною частиною стратегічного управління компанією, оскільки вона передує таким важливим рішенням, як визначення джерел доходів та цінності клієнта [2, с. 1].

Зростаюча цифрова трансформація та розвиток інтернету стимулюють інновації на всіх трьох пов'язаних рівнях: у бізнес-моделях (рівень 1), у дохідних моделях (рівень 2) та в процесі ціноутворення (рівень 3) (рис.).



Трирівневий підхід до “цифрового ціноутворення” [2, с. 2]

Однією з ключових тенденцій в умовах діджиталізації є впровадження штучного інтелекту (ШІ) у процес ціноутворення. ШІ дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних про ринок, поведінку споживачів, конкурентів, а також прогнозувати попит. Згідно з дослідженням Бостонської консалтингової групи, компанії, які впроваджують ШІ, можуть збільшити валовий прибуток на 5–10 % завдяки точнішому прогнозуванню і швидкому коригуванню цін [4].

Основні переваги використання ШІ у ціноутворенні включають:

- **Прогнозування ринкових тенденцій:** алгоритми ШІ здатні аналізувати історичні дані та передбачати зміни на ринку, що дозволяє підприємствам формувати оптимальні ціни.
- **Аналіз поведінки споживачів:** ШІ допомагає визначати цінову чутливість клієнтів, їх вподобання та готовність платити за певний товар.
- **Оптимізацію цін:** використання ШІ дозволяє проводити динамічне ціноутворення, тобто змінювати ціни залежно від поточного попиту, пропозиції та поведінки споживачів. Це забезпечує підприємствам можливість швидко реагувати на зміну умов ринку, забезпечуючи стабільний дохід та максимізуючи прибуток. Відмінною рисою таких рішень є те, що алгоритми ШІ можуть одночасно аналізувати мільйони транзакцій, що дозволяє приймати рішення з урахуванням багатовимірних чинників — від конкурентних дій до поведінкових аспектів покупців [4; 5].

Рішення на основі ШІ охоплюють кілька вимірів ціноутворення, що включають стратегічні, гігієнічні та динамічні аспекти. Такий підхід дозволяє підприємствам враховувати складну взаємодію між внутрішніми та зовнішніми чинниками, що впливають на ціни.

Стратегічні аспекти: Цей вимір фокусується на ключових цілях роздрібного продавця щодо ціноутворення та встановлення того, як він буде позиціонувати та де-авериджувати ціни по відношенню до конкурентів. Роздрібні торговці можуть використовувати силу ШІ для оптимізації індивідуальних

рішень щодо цін замість того, щоб фокусуватися на середніх цінах у всьому своєму асортименті. Де-усереднення цін дозволяє їм інвестувати в категорії, які приводять клієнтів до їхніх магазинів, та в ключові товари (KVI), які мають найсильніший вплив на сприйняття цінності.

Гігієнічні аспекти: Підприємства торгівлі можуть використовувати ШІ для оптимізації цін за складних умов, але його рекомендації повинні бути логічними для споживачів. Зокрема враховувати взаємозв'язок між товарами, оптимізацію різниці цін між брендовими товарами і власними марками, а також правила округлення для уникнення негативного сприйняття ціни.

Динамічні аспекти: Полягають у використанні сучасних технологій для гнучкого управління цінами, враховуючи одночасно декілька факторів. Завдяки реальному моніторингу цін конкурентів, ритейлери можуть підтримувати свою конкурентоспроможність, оптимізуючи ціни на основі стратегічних цілей, що дозволяє покращувати маржинальність без значного зменшення обсягів продажів. Також динамічне прогнозування на основі ШІ допомагає точніше оцінювати еластичність цін, використовуючи не тільки внутрішні дані, але й зовнішні фактори (наприклад, погода або конкурентні дані), що дозволяє швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів [4].

Нижче наведемо основні методи ціноутворення, характерні для динамічної моделі в умовах цифрової економіки:

1. **Сегментоване ціноутворення** дозволяє підприємствам встановлювати різні ціни на один і той самий продукт або послугу для різних категорій споживачів, залежно від їх географічних, демографічних та поведінкових характеристик. Сучасні інформаційні технології значно розширили можливості сегментованого ціноутворення, інтегруючи алгоритмічне ціноутворення та персоналізовані пропозиції на основі аналізу великих даних [3].

2. **Тимчасове (періодичне) ціноутворення.** За цим методом ціни змінюються залежно від певного періоду, що дозволяє компаніям адаптувати свої пропозиції під сезонний попит або часові коливання. Зазвичай цей метод застосовується в галузях, де спостерігаються значні сезонні коливання попиту. Прикладом може слугувати продаж авіаквитків, ціни на які зростають під час святкових періодів через підвищену кількість подорожуючих. Інший приклад — продаж канцелярських товарів, які дорожчають у серпні-вересні, коли триває підготовка до навчального року. Цей метод дозволяє компаніям максимізувати прибутки в пікові періоди та мінімізувати втрати в часи низького попиту, пропонуючи знижки на товари з обмеженим терміном дії [3].

3. **Пікове ціноутворення.** Цей метод передбачає використання інформації про поточну ситуацію на ринку, таку як наявність товарів або послуг у конкурентів, для встановлення більш вигідної ціни в певний момент. Наприклад, компанії можуть підвищувати ціни на продукти, якщо конкуренти мають обмежену кількість аналогічного товару або взагалі не мають його в наявності. Типовим прикладом є динамічна система ціноутворення Uber, яка підвищує вартість поїздок у моменти, коли наявність водіїв у конкретній зоні є обмеженою. Така модель дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни у пропозиції та попиті, максимізуючи прибутки в умовах дефіциту ресурсів.

4. **Конкурентне ціноутворення.** Воно передбачає встановлення ціни на основі аналізу ринкових умов та цін конкурентів. Компанії можуть використовувати кілька стратегій: встановлювати ціни вище, щоб підкреслити якість свого продукту або послуги; нижче, щоб залучити більше клієнтів; або на рівні конкурентів, щоб зберегти свою частку ринку та уникнути втрат. Особливо це актуально для нових гравців ринку, які можуть використовувати стратегію проникнення на ринок, встановлюючи спочатку низькі ціни для залучення клієнтів, а згодом поступово їх підвищуючи зі зростанням впізнаваності бренду.

Висновки. Цифровізація бізнесу кардинально змінює підходи до ціноутворення в торгівлі, вимагаючи від підприємств адаптації до нових умов ринку та перетворюючи ціноутворення на складний процес, що вимагає глибокого аналізу даних та застосування інноваційних технологій. Штучний інтелект, машинне навчання та алгоритми динамічного ціноутворення надають підприємствам безпрецедентні можливості для оптимізації цін та підвищення конкурентоспроможності. Рішення на основі ШІ дозволяють враховувати стратегічні виміри, такі як цілі та ключові ціннісні елементи, а також гігієнічні аспекти, включаючи цінові розриви та правила округлення.

Крім того, динамічні моделі ціноутворення, які базуються на реальному моніторингу конкурентів і динамічному прогнозуванні, забезпечують швидку реакцію на зміни в попиті.

Таким чином, формування ефективної цінової стратегії в умовах цифрової економіки вимагає від підприємств торгівлі інтеграції цих аспектів з адаптивністю до зовнішніх чинників, щоб максимально відповідати потребам споживачів та умовам ринку.

Література

1. Chukurna O., Tkacheva N., Baldyk. D. Strategic approaches to pricing in digital economy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2020. № 12. С. 21–36.
2. Frohmann F. Digital Pricing. A Guide to Strategic Pricing for the Digital Econom. Switzerland, Springer, 2023. 338 с.
3. Kopalle P K., Pauwels K., Akella L. Y., Gangwar M. Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Retailing*. 2023. № 99(4). С. 580–593.
4. Overcoming Retail Complexity with AI-Powered Pricing // Javier Anta Callersten, Sebastian Bak, Robert Xu, Roelant Kalthof, Scott Bradley. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/overcoming-retail-complexity-with-ai-powered-pricing> (Дата звернення: 30.09.2024)
5. The Art of Pricing in the Age of AI, Ernst & Young, 2023. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-in/insights/ai/documents/ey-the-art-of-pricing-in-the-age-of-ai.pdf> (Дата звернення: 27.09.2024)

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сучасний розвиток технологій і процес цифровізації кардинально змінюють правила гри для підприємств на глобальному ринку. Впровадження цифрових інструментів і рішень відкриває нові можливості для підвищення ефективності, поліпшення взаємодії з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів. У той же час ці зміни створюють нові виклики для керівників, які повинні адаптувати стратегії управління, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Інноваційні стратегії управління підприємствами в умовах цифровізації включають у себе застосування сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та автоматизація. Ці технології дозволяють підприємствам знижувати витрати, скорочувати час на виконання процесів і підвищувати якість продуктів та послуг. Однак для успішної реалізації цих інновацій необхідно враховувати нові ризики та виклики, пов'язані з кібербезпекою, управлінням змінами та необхідністю постійного навчання персоналу [2].

Таким чином, питання розробки та впровадження інноваційних стратегій управління стають особливо актуальними в епоху цифрових перетворень. Дослідження цих аспектів дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних умов, але й активно формувати нові бізнес-моделі, що сприяють сталому розвитку та зростанню.

Останні десятиліття характеризуються стрімким розвитком цифрових технологій, що кардинально змінює традиційне бізнес-середовище. Поява таких явищ, як інтернет-банкінг, цифрова реклама, великі дані (Big Data), онлайн-ритейл та мобільні додатки, вплинула на всі сфери економічної діяльності, незалежно від їх інноваційності чи консервативності. Водночас змінюються і споживачі, клієнти, партнери – вони адаптуються до нових умов, підвищуються їхні вимоги та очікування щодо послуг та продуктів [1].

Багато методів, які довгий час використовувалися в бізнесі, поступово втрачають актуальність. Це створює необхідність переходу на сучасні стратегії ведення бізнесу, що враховують цифрові інструменти та можливості. Успішними стають ті компанії, які швидко адаптуються до нових вимог ринку та переводять свою діяльність у зручні цифрові формати, забезпечуючи ефективну взаємодію з клієнтами та партнерами.

Аналіз помилок на шляху до цифрової трансформації бізнесу в Україні дозволяє виділити низку поширених проблем:

- недооцінка комплексності діджиталізації: багато компаній намагаються балансувати між традиційними підходами та новими вимогами цифрової ери, що часто призводить до половинчастих рішень;
- невизначеність пріоритетів інвестицій у цифрові технології, що негативно впливає на конкурентоспроможність;
- перетворення оцифрування на елемент престижу, а не на стратегічну необхідність, що призводить до поверхневих змін;
- надмірна орієнтація на споживачів B2C, втрата уваги до зростаючого значення цифрових продуктів для сегменту B2B;
- ігнорування потреб клієнтів у зручності доступу до цифрових сервісів, що знижує рівень їхнього задоволення та лояльності [3].

Отже, українські компанії усвідомлюють важливість переходу до нових цифрових стратегій, проте цей процес часто носить поверхневий характер. Для успішної цифрової трансформації необхідно розглядати її як комплексну екосистему, що об'єднує стратегію, програмне забезпечення, обладнання та їх реалізацію.

Стратегія управління в умовах цифрової трансформації — це план або комплекс принципів, що визначають напрямок розвитку компанії та способи досягнення успіху за допомогою цифрових технологій. Вона враховує впровадження цифрових інструментів, аналітики та технологій для оптимізації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, розвитку нових продуктів і послуг, що забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

Основні складові стратегії управління в умовах цифрової трансформації включають:

- *цифрове бачення та цілі*: чітке формулювання візії та стратегічних цілей, пов'язаних з цифровою трансформацією, таких як підвищення ефективності, вихід на нові ринки чи розробка цифрових продуктів;
- *аналіз ринкового середовища*: оцінка конкурентів, тенденцій ринку та змін у поведінці споживачів, що дозволяє виявити можливості та виклики цифрової трансформації;
- *цифрові ресурси та інфраструктура*: оцінка потреб у цифрових ресурсах (програмне забезпечення, управління даними тощо) та їх інтеграція у бізнес-процеси;
- *інновації та експерименти*: формування культури інновацій в компанії, заохочення до експериментів та швидке впровадження успішних ініціатив;
- *зміна організаційної культури та розвиток навичок*: впровадження планів з навчання та розвитку персоналу для ефективної роботи у цифровому середовищі [4].

Сучасні українські компанії використовують різноманітні стратегії для адаптації до цифрової економіки, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність:

1. Стратегія цифрового партнерства: Укладання партнерських угод з цифровими платформами та стартапами для доступу до нових технологій і ринків.

2. Стратегія трансформації бізнес-моделі: Перегляд існуючих моделей бізнесу з метою адаптації до нових вимог ринку.

3. Стратегія розвитку талантів: Залучення спеціалістів з цифровими навичками та створення міжфункціональних команд.

4. Стратегія кібербезпеки: інвестиції у захист цифрової інфраструктури для запобігання кіберзагрозам.

5. Стратегія аналізу даних: використання аналітичних інструментів для виявлення нових бізнес-можливостей [5].

Такі стратегії дають змогу компаніям не лише адаптуватися до цифрового середовища, але й створювати гнучкі підходи, що відповідають швидким змінам ринку та вимогам клієнтів. Важлива роль у цьому процесі належить менеджерам, які повинні бути лідерами змін, володіти стратегічним мисленням та здатністю до ефективного впровадження нових ініціатив. Їх відданість цифровій трансформації, глибоке розуміння бізнесу та технологій, а також здатність мобілізувати команду відіграють ключову роль у досягненні успіху в умовах цифрової економіки.

Література

1. Безус Р. М., Крючко Л. С. Методологічні дослідження стану впровадження цифрових інструментів зовнішнього та внутрішнього маркетингу в сільськогосподарських кооперативах. *Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. Серія "Економічні науки"*. 2022. № 45. С. 14–21.
2. Поремчук Є. Час змін: з чого бізнесу розпочати цифрові трансформації. І як підготувати до них команду. 30 берез. 2021 р. URL: <https://mind.ua/openmind/20223845-chas-zmin-z-chogo-biznesurozpochati-cifrovi-transformaciyi>
3. Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 11–31. URL: <https://cutt.ly/owe1f6L2>.
4. Чому цифрові стратегії зазнають невдачі? URL: <http://open.kmbs.ua/digital-strategies-fail/>.
5. Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transformsstrategy.aspx>

РОМАНОВА Лідія Василівна

д-р екон. наук, проф. кафедри маркетингу

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Освітні послуги за Оксфордським словником — це процес викладання, навчання та навчання, особливо в школах або коледжах, для покращення знань

і розвитку навичок і включає початкову, середню, вищу освіту, заняття для дорослих [5]. В компанії по дослідженню бізнесу Business Research Company це визначення доповнено іншими освітніми послугами, дослідницькою діяльністю, навчання учнівства та навчальні семінари. До основних видів освітніх послуг відносять початкові та середні школи, коледжі, університети, професійні школи. Ринок сегментують за видами освітніх послуг, формою власності — державні і приватні та режимом: офлайн, онлайн. В 2024 році вартість світового ринку освітніх послуг становить 3707,96 млрд дол. США. Прогнозується, що його обсяг досягне 4980,51 млрд дол. США. в 2033 р. при швидкості зростання 7.7 % в рік з 2024 по 2033 рр. [1]. Зростає також обсяг інвестицій в ринок освітніх послуг. У 2030 році глобальний ринок освіти стане галуззю вартістю 10 трильйонів доларів США при прогнозованому зростанні на 4,5 % CAGR і складе понад 6 % валового світового продукту [9].

До факторів, що сприяють збільшенню інвестицій у освіту в літературі відносять наступне:

- цифрову трансформацію освітнього процесу, просування електронного навчання, впровадження ІІІ в освітній процес;
- розвиток приватного сектору в сфері освіти;
- зростання урядової підтримки розвитку освітніх послуг.
- зростання попиту на професійну підготовку і необхідність постійного підвищення кваліфікації працівників, їх професіоналізму;
- зміна поглядів бізнесу на освіту і розгляд її в якості механізму залучення та утримання талантів. Тому сьогодні бізнес перетворюється із одержувачів результатів на потужну зацікавлену сторону;
- необхідність забезпечення доступу до освітніх послуг сприяє розширенню можливостей людей та покращенню перспектив їх працевлаштування;
- освіта також відіграє вирішальну роль у зміні соціального становища людей, дозволяє вирватися їм із бідності та нерівності [2].

Спостерігається значна диференціація в рівнях освіченості населення в різних країнах світу. Так, у 2022 р. серед країн ОЕСР Канада мала найвищу частку дорослих із вищою освітою — близько 63 відсотків, Японія — 56 відсотків, Ірландія — 54 відсотки. В Індії, з іншого боку, у 2022 році менше 13 відсотків дорослого населення отримали вищу освіту. США в цьому переліку країн займали дев'яту сходинку з 50 %. І всього країн з показником 50 відсотків і більше є лише 9, від 50 до 40 відсотків — 13, від 40 до 30 — 14, від 30 до 20 — 11 і менше 20 % — 4 країни [6]. Стосовно старшої середньої освіти, то у 2022 р. 70 відсотків населення Чеської Республіки мали старшу середню освіту, що є найвищим серед країн-членів ОЕСР. Словаччина мала другу за величиною частку — майже дві третини населення віком від 25 до 64 років. А найменшою була частка в Коста-Ріці, де лише 20 відсотків населення отримали повну середню освіту [7].

Перетворення освіти в прибутковий бізнес вимагає, перш за все, збільшення чисельності населення, яке буде навчатися, зниження витрат та зростання доходів. Але висока вартість освіти гальмує ринок: зростаюча вартість навчання, підручників, житла часто роблять освіту недоступною для багатьох студен-

тив. Ця проблема особливо поширена у вищій освіті, де висока вартість часто стримує студентів від подальшого навчання. Очікується, що цей бар'єр доступу заважатиме ринку [2].

Вирішення цих проблем вбачається через застосування інновацій, нових технологій навчання, що дозволяють на цьому глобалізованому ринку забезпечити доступ населення до освітніх послуг з усіх країн світу. Очікується, що в найближчі роки сегмент онлайн-освіти значно зростатиме завдяки зростанню технологічних досягнень. Інструменти та платформи на базі штучного інтелекту трансформують методології викладання, забезпечуючи персоналізований досвід навчання, адаптований до індивідуальних потреб і стилів навчання учнів. Обсяг світового ринку освітніх технологій у 2023 році оцінювався в 142,37 мільярда доларів США, і очікується, що з 2024 по 2030 рік він зростатиме на 13,4 % у середньому. EdTech включає апаратні та програмні технології, які використовуються для навчання студентів на віртуальному рівні, щоб покращити навчання в класах і підвищити результати навчання учнів. Учні все більше переходять до електронних книг, до яких можна отримати доступ онлайн з будь-якої точки земної кулі [4]. При цьому цифровий маркетинг є одним із найбільш рентабельних способів просувати свій глобальний освітній бізнес [8].

В умовах глобалізації зростає роль міжнародної освіти. Це майже 500 мільярдів доларів США прямих витрат та на навчання, житло, страхування, харчування і загальне споживання в усьому світі. Найбільше іноземних студентів в США і до 2030 року Сполучені Штати залучать їх майже 1,5 мільйона, зберігаючи міцну позицію як найкращого місця навчання в світі. Це забезпечить близько 100 мільярдів доларів прямої економічної вигоди для Сполучених Штатів. Сьогодні один мільйон іноземних студентів, які навчаються в Сполучених Штатах, принесли 40,1 мільярда доларів США в американську економіку протягом 2022–23 навчального року [10]. Очікується, що до 2025 року кількість студентів, які навчаються у вищих навчальних закладах, зросте більш ніж удвічі до 262 мільйонів і близько восьми мільйонів студентів навчатимуться за кордоном, що втричі перевищує нинішню цифру. Приватні школи стають все більш популярними -приблизно одна третина студентів навчається в приватних університетах у всьому світі [11].

Визначено 5 стратегічних змін, що змінюють вищу освіту в наступні десятиліття: нові облікові дані , зміни в роботі і необхідність підвищення кваліфікації, конкурс без кордонів, онлайн та гібридні моделі навчання як норма для вищої освіти, споживчий технічний досвід [12].

Проблеми глобалізації на ринку освітніх послуг [3]:

- розширення цифрового розриву між країнами з різним рівнем економічного розвитку перешкоджає освітнім можливостям населення;
- стандартизація та втрата культурної ідентичності, бо інтернаціоналізація приводить до монокультури, ігноруючи унікальні культурні контексти та освітні потреби різноманітних народів;
- комерціалізація освіти. Зростання приватних навчальних закладів та постачальників освіти приводить до комерціалізації освіти, ставлячи пріоритет

прибутку над якістю та доступністю. Це створює нерівність і обмеженість доступу населення до якісної освіти;

- навчання та підтримка вчителів. Перехід на нові технології навчання потребує швидкої адаптації педагогів до зміни освітнього середовища при відсутності часто належної бази та ресурсів;

- перехід на онлайн навчання. В Україні через війну онлайн навчання показало негативні проблеми таких методів на всіх рівнях;

- впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту в освітній процес поряд з позитивною складовою має також ряд негативних наслідків;

- вплив здібної молоді до країн з кращими умовами навчання, роботи, проживання. Причому, розвинені країни, зокрема США, сформували відповідні структури в різних країнах світу і вкладають значні кошти з метою пошуку талантів і залучення їх на навчання та роботу.

Виходячи з цього, Україні не потрібно сліпо копіювати досвід зарубіжних країн в галузі освіти, бо ми мали хорошу освіту. А залучати лише ті інновації, які дійсно забезпечують розвиток сучасної якісної освіти.

Література

1. Звіт про світовий ринок освітніх послуг за 2024. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/educational-services-global-market-report>
2. Ринок освітніх послуг <https://dataintelo.com/report/educational-services-market>
3. Explore The Impact of Globalization on Education. <https://www.schneideit.com/blogs/impact-of-globalization-on-education/,,,>
4. Educational Services Global Market Report 2024. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/educational-services-global-market-repo>
5. Oxford Learners Dictionaries. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/education/.
6. Share of people with tertiary education in OECD and affiliated countries in 2022, by country. <https://www.statista.com/statistics/1227287/share-of-people-with-tertiary-education-in-oecd-countries-by-country/>.
7. Share of population in OECD countries with upper secondary education as highest education level in 2022–2022. <https://www.statista.com/statistics/1227294/share-of-oecd-population-with-secondary-education-as-highest-education-level/>
8. 5 Ways to Improve Your Global Education Marketing Strategy. https://msmhighered.com/blog_posts/5-ways-to-improve-your-global-education-marketing-strategy/
9. \$10 Trillion Global Education Market in 2030. <https://www.holoniq.com/notes/10-trillion-global-education-market-in-2030/>.
10. 2024 Global Student Flows – US Outlook and Forecast Update Mapping and forecasting global student flows to the United States). <https://www.holoniq.com/notes/2024-global-student-flows---us-outlook-and-forecast-update>
11. 23 Remarkable Higher Education Statistics [Curated in 2024]. <https://markinstyle.co.uk/higher-education-statistics/>
12. 5 Strategic Shifts in Higher Education. <https://www.holoniq.com/notes/5-strategic-shifts-in-higher-education>

РОМАНЧИШИН Владислав Петрович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”,*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ДОРОШЕНКО Лідія Степанівна

науковий керівник: канд. екон. наук, ст. наук. співроб.,

професор кафедри управління персоналом та економіка праці

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

<https://orcid.org/0000-0003-2034-7426>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Загальновизнаною глобальною тенденцією економічного та соціального розвитку, яка охоплює всі сфери життя та бізнесу є цифровізація. Вона змінює структуру економіки, дозволяє державам адаптуватися до нових умов і можливостей динамічного глобального середовища. Цифрові технології забезпечують інтеграцію економік у світову систему, спрощують міжнародну торгівлю та комунікацію, а також відкривають нові перспективи для розвитку людського капіталу. В результаті, країни, які активно впроваджують цифровізацію, отримують переваги у вигляді зростання ВВП, підвищення якості життя та збільшення інвестиційної привабливості.

Цифровізація економіки України, відповідно до поглядів І. Міняйленко та Д. Подкопової, є систематичним процесом інтеграції сучасних цифрових технологій та інновацій у різні галузі економіки з метою підвищення конкурентоспроможності країни та сприяння її розвитку [3, с. 388].

Головною метою цифровізації є цифрова трансформація існуючих і створення нових секторів економіки, а також перетворення різних сфер життя в більш сучасні та ефективні напрями. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних і цифрових технологіях, а її стрімкий розвиток і поширення впливають на традиційні економічні моделі, перетворюючи їх із ресурсоемних на ресурсогенеруючих [1].

Традиційні чинники економічного зростання поступово втрачають своє значення на фоні розвитку цифрових технологій, оскільки:

- цифрові технології відкривають нові можливості для створення інноваційних продуктів і послуг, що сприяє розвитку нових бізнес-моделей, які швидше реагують на зміни в ринковому середовищі.
- цифрові технології дозволяють оптимізувати використання ресурсів, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність праці, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів.

- цифровізація сприяє інтеграції підприємств у світову економіку, надаючи доступ до міжнародних ринків та нових клієнтів, що дозволяє компаніям розширювати свій бізнес.
- сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення та прогнозувати тенденції на ринку.
- цифрові платформи забезпечують більш зручні канали для взаємодії з клієнтами, що покращує їхнє обслуговування та збільшує лояльність.
- впровадження автоматизації в бізнес-процеси дозволяє зменшити витрати часу на виконання рутинних завдань, що в свою чергу підвищує ефективність роботи компанії.
- цифрові технології забезпечують бізнесам більшу гнучкість у швидкому реагуванні на зміни в попиті, технологічних трендах та поведінці споживачів.
- цифровізація дозволяє компаніям знаходити та залучати висококваліфікованих фахівців з усього світу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.
- цифрові технології здатні створювати нові ринки та ніші, які раніше не існували, відкриваючи нові можливості для зростання [4, с.308].

Відтак, впровадження цифрових технологій наразі є чинником для зростання інноваційного потенціалу країн.

Для оцінки рівня інноваційності країн і регіонів на основі різноманітних показників використовується Глобальний індекс інновацій. Так, у 2024 році найінноваційнішою економікою світу визнано Швейцарію. На другому місці Швеція, за нею слідує США, Сінгапур та Велика Британія [5].

Для України спостерігається негативна динаміка — країна у списку 2023 року зайняла 55 місце, отримавши 32,8 балів, тоді як у 2024 році опустилася на 60 місце з результатом 29,5 балів, бо найбільш гальмуючим фактором цього розвитку є повномасштабна війна та її наслідки [5].

В рамках розвитку цифрових технологій в Україні важливу роль відіграє Міністерство цифрової трансформації, створене 2 вересня 2019 року шляхом перетворення Державного агентства з питань електронного урядування України. Міністерство відповідає за впровадження сучасних технологій, розвиток електронних послуг та поліпшення цифрової інфраструктури країни.

Важливим інструментом цифровізації економіки України є участь у програмі “Цифрова Європа”, метою якої є пришвидшення відновлення економіки та цифрової трансформації.

Загальний бюджет програми “Цифрова Європа” складає 7,5 млрд євро, з яких близько 6 млрд. євро передбачено на фінансування проєктів, що доступні для України.

Для України відкрито чотири напрями отримання фінансування [2]:

- високопродуктивний комп’ютинг (2,2 млрд євро) — підтримуються проєкти, що використовують потужні обчислювальні системи для аналізу великих масивів даних у таких сферах, як економіка, охорона здоров’я, оборона;

- штучний інтелект, дані та хмарні технології (2,1 млрд євро) — фінансування призначене для проєктів, що створюють продукти на основі штучного інтелекту для полегшення роботи підприємств, державних установ та наукових інституцій;
- цифрові навички (580 млн євро) — підтримуються проєкти, що спрямовані на розвиток ІТ-навичок та підготовку фахівців;
- впровадження цифрових технологій в економіку та суспільство (1,1 млрд євро) — фінансуються ініціативи з цифровізації бізнесу, електронного врядування, охорони здоров'я, освіти, культури та технологій Smart City.

Участь країн у Програмі передбачає сплату внесків, однак ЄС звільнив Україну від їх сплати у 2021–2022 рр. та надав знижку 95 % на фінансові внески протягом 2023–2027 рр. [2].

Розвиток та підтримка цифровізації в рамках програми “Цифрова Європа”, є важливим елементом для розвитку цифрових інфраструктур та технологій. Україна також активно розвиває власні напрями цифровізації. До повномасштабного вторгнення рф в Україну ці напрями були зосереджені на мирному розвитку різних галузей економіки, проте в умовах військових дій пріоритети цифровізації суттєво змінилися (табл.).

Напрями цифрової трансформації України [4, с. 311]

Напрями трансформації до повномасштабного вторгнення	Напрями трансформації під час повномасштабної війни
<i>Державні послуги:</i> Дія Дія. підпис Дія. Цифрова освіта Дія. Центр (ЦНАП) Дія. Бізнес Дія. City COVID-сертифікати; Є-малятко; Є-Підтримка	<i>Безпека:</i> Кіберзахист від кібератак; Потужна ІТ- армія; Чат-бот e-Enemy (інформація про локацію ворога); Military tech (дронівна армія); Розширення доступу до Інтернету за рахунок використання технології Starlink; Додаток “Повітряна тривога” та карта повітряних тривог
<i>Освіта та інновації:</i> Цифрова освіта: освітній серіал; Електронна (дистанційна) освіта та охорона здоров'я; Реформування ІТ-освіти; Підвищення доступності до Інтернету в сільській місцевості; Субвенції на закупівлю ноутбуків для вчителів; Електронна ідентифікація	<i>Фінансова підтримка:</i> Фандрейзингова платформа United24, поповнення армійського фонду допомоги “Повернись живим”; Акриптофонд для збору коштів на гуманітарну та військову допомогу; Електронна система управління фінансами та постачанням для всіх військових адміністрацій; Придбання військових облігацій сервіс e-Дія
<i>Економіка:</i> Застосування електронної системи для закупівель; Дистанційний договір та електронна комерція; Легалізація віртуальних активів	<i>Допомога та підтримка:</i> Соціальна підтримка ВПО через електронні сервіси; Платформа цифрової взаємодії для допомоги в переміщенні бізнесу; Компенсація за пошкоджене/знищене майно через Дію

В умовах цифровізації, яка розпочалася задовго до повномасштабного вторгнення, Україна продемонструвала значний прогрес у багатьох сферах — від електронного урядування до розвитку ІТ-інфраструктури. Однак військова агресія РФ в Україні дещо змінила пріоритети цифрової трансформації та змістила фокус більше на безпекові питання, кіберзахист і забезпечення безперервності державних функцій.

Економіка України потребує зміцнення інноваційної складової, що передбачає системну підтримку досліджень, освіти та впровадження новітніх технологій. Процеси цифрової трансформації виступають каталізатором адаптації до нових умов, що виникають у відповідь на глобальні виклики. Вони сприяють залученню інноваційних технологій у всі сфери життя, що, в свою чергу, є необхідною умовою для сталого розвитку суспільства та економіки в цілому. Перехід до цифрових технологій не лише підвищує ефективність, але й створює умови для інноваційного зростання, що є надзвичайно важливим у сучасному світі.

Література

1. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237/2160>
2. Міністерство цифрової трансформації України. Україна долучилася до Програми “Цифрова Європа”. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraine-doluchilasya-do-programi-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachaе> (дата звернення 25.09.2024)
3. Міняйленко І. В., Подкопова Д. Є. Цифровізація економіки як головний драйвер відновлення України. Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного ун-ту “Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка”. 2023. Т. 1. С. 388–389.
4. Спіцина А. Цифровізація економіки як фактор стійкого розвитку держави на тлі масштабної воєнної агресії (український досвід). *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Вип. 6 (47). С. 304–315.
5. Global Innovation Index 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB2.pdf (дата звернення 25.09.2024)

РУДНИК Денис Миколайович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 “Економіка”,

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ДАНИЛЮК Людмила Сергіївна

викладач кафедри управління персоналом та економіка праці

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

<https://orcid.org/0000-0002-1661-8003>

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Актуальність теми управління брендом будівельних підприємств в умовах цифровізації бізнесу зумовлена необхідністю адаптації компаній до швидких змін на ринку і нових технологічних завдань. Цифровізація відкриває нові можливості для будівельних компаній у сфері маркетингу, комунікацій з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів, що робить ефективне управління брендом ключовим фактором успіху. В умовах посиленої конкуренції та зростаючих очікувань споживачів, будівельні підприємства повинні застосовувати інноваційні підходи до побудови й підтримки свого бренду. Сучасні цифрові інструменти допомагають створювати позитивний імідж та залучати нових клієнтів, що підвищує важливість дослідження цієї теми.

Сучасне трактування поняття бренду та основи управління брендом будівельних підприємств широко досліджуються в роботах українських і зарубіжних науковців, таких як І. В. Безуглий, Н. П. Карачин, Н. В. Овсієнко, Ю. М. Ріпка, І. В. Струтинська, та ін. Однак, незважаючи на вагомий внесок дослідників у цю сферу, питання управління брендом будівельних підприємств залишаються відкритими.

Бренд є нематеріальним активом, який відіграє вирішальну роль у створенні довготривалої конкурентної переваги. У будівельному секторі бренд формує не тільки імідж підприємства, а й асоціюється з якістю, надійністю та професійністю. Створення бренду передбачає комплексний підхід, включаючи формування корпоративної ідентичності, забезпечення високих стандартів обслуговування, розвиток клієнтоорієнтованості та підтримку довгострокових відносин із партнерами. У сучасних умовах брендування має враховувати зміни в ринкових умовах, зокрема впровадження цифрових технологій [1, с. 25].

Цифровізація бізнесу відкриває нові можливості для будівельних підприємств у сфері управління брендом. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам:

- зміцнювати репутацію через активну присутність у цифрових медіа;
- використовувати цифровий маркетинг для ефективного просування бренду;
- підвищувати залученість клієнтів через інтерактивні платформи та соціальні мережі;
- автоматизувати процеси комунікації з клієнтами та партнерами, що знижує витрати та підвищує ефективність.

За останні роки популярності набули цифрові платформи, корпоративні сайти, соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn Україна), а також спеціалізовані будівельні портали. Вони надають будівельним підприємствам можливість демонструвати свої проекти, поширювати відгуки клієнтів і швидко реагувати на запити потенційних замовників.

Ефективне управління брендом в умовах цифровізації потребує інноваційних підходів і комплексних стратегій, враховуючи специфіку галузі (будівельних циклів, візуалізацію проектів, необхідність точного прогнозування тенденцій та ін.).

Інноваційні методи та особливості управління брендом будівельних підприємств в умовах цифровізації бізнесу

Метод	Сутність методу	Основні інструменти	Вплив на бренд	Приклади впровадження	Вимоги для будівельних підприємств
1	2	3	4	5	6
Цифровий маркетинг і SEO	Оптимізація сайту та використання інструментів SEO для підвищення видимості бренду в пошукових системах, контент-маркетинг для підвищення експертності	SEO, контент-маркетинг, блогінг, оптимізація швидкості завантаження сайту, мобільна оптимізація	Збільшення відвідуваності сайту, залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду	Оптимізація веб-сайтів будівельних компаній для Google та Bing, регулярне оновлення блогу з індустріальними новинами та порадами	Високий рівень технічних знань необхідний для створення корисного та спеціалізованого контенту (експертність у будівництві)
Соціальні медіа та репутація	Створення тісного зв'язку з клієнтами через соціальні мережі, управління онлайн-репутацією, відповідь на негативні відгуки	Facebook, Instagram, LinkedIn, відгуки на Google, управління репутацією через онлайн-платформи	Підвищення довіри до бренду, розширення аудиторії, управління критикою	Регулярні публікації в соціальних мережах, реагування на негативні відгуки та звернення	Необхідність візуалізації проектів (фото, відео об'єктів), активна комунікація щодо статусу будівництва та підсумків проектів

1	2	3	4	5	6
Використання аналітики даних	Аналіз поведінки клієнтів та ринкових трендів для покращення стратегії брендуювання, використання Big Data та штучного інтелекту	Big Data, AI, аналітичні платформи (Google Analytics, Power BI)	Оптимізація маркетингових зусиль, підвищення точності прогнозів, швидка адаптація стратегії	Використання аналітичних даних для прогнозування попиту на певні послуги, аналіз ефективності реклами	Специфіка ринкових трендів у будівництві, довготривалість циклів будівництва, що вимагає гнучкості в адаптації стратегій
Інтерактивні платформи	Використання CRM-систем і платформ для покращення комунікації з клієнтами, підвищення лояльності та ефективності проєктів	CRM-системи (Salesforce, HubSpot), системи управління проєктами (Trello, Asana)	Поліпшення комунікації, підвищення ефективності реалізації проєктів, посилення клієнтоорієнтованості	Впровадження CRM для обробки запитів клієнтів, використання систем управління проєктами для моніторингу виконання робіт	Особливість у складності управління масштабними проєктами (комунікації з багатьма підрядниками, замовниками) та важливість автоматизації процесів
Автоматизація маркетингу	Автоматизовані маркетингові кампанії для ефективного управління комунікаціями з клієнтами	Email-розсилки, автоматизація соцмереж, чат-боти	Економія часу та ресурсів, підвищення точності таргетингу, персоналізація послуг	Запуск автоматизованих email-кампаній для інформування клієнтів про нові проєкти або знижки	Тривалі будівельні цикли вимагають специфічних підходів до маркетингу, адаптації кампаній до різних етапів проєкту

Наведені у табл. ключові інноваційні методи управління брендом будівельного підприємства в умовах цифровізації доводять підвищити впізнаваність, підвищити імідж, оптимізувати процеси. Особливості галузі, такі як тривалі будівельні цикли та складність управління масштабними проєктами, вимагають адаптованих рішень для підтримки стабільного розвитку бренду.

Формування довіри до бренду є важливим аспектом для будівельних компаній, які працюють у висококонкурентному середовищі. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам відкрито демонструвати свої проєкти, досягнення та відгуки клієнтів. Крім того, прозорість комунікації, швидке реагування на запити та надання точної інформації підвищують рівень довіри до компанії. Важливу роль також відіграють цифрові сертифікати якості та можливість відслідковування етапів проєктів у режимі реального часу [2; 3].

Таким чином, цифровізація бізнесу докорінно змінює підходи до управління брендом будівельних підприємств, відкриваючи нові можливості для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій у брендуванні дозволяє будівельним компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами, формувати позитивний імідж та підвищувати рівень довіри до бренду. Подальші наукові дослідження в цій сфері можуть зосередитися на розробці інтегрованих моделей управління брендом, що поєднують цифрові інструменти та аналітику даних для максимального використання ринкових можливостей. Вивчення можливостей цифрових технологій у сфері брендування будівельних підприємств дозволить розробити більш ефективні стратегії управління, орієнтовані на підвищення рівня залученості клієнтів та створення стійких конкурентних переваг на ринку.

Література

1. Марченко О., Коляденко Р. (2023). Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 4 (04). 20–26. <https://doi.org/10.32782/dees.4-4>
2. Івахненко І., Приходько Д. Практичні засади розвитку бренд-орієнтованого менеджменту будівельного підприємства як основи формування іміджевої галузі. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6(8). С. 343–354. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-343-354](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-343-354)
3. Zgalat-Lozynska L., Kryshchal H., Drinke Z., Lych V., Kulikov O., Panin Y. Impact of digital transformation on business structures. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 4. Р. 144–149. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/144>

САЛЬНИКОВ Юрій Святославович

здобувач третього рівня вищої освіти,
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Інноваційні методи управління проєктами набувають особливого значення в умовах цифровізації бізнесу, коли швидкість змін і впровадження нових технологій стає вирішальним фактором успіху. Цифровізація трансформує підходи до управління проєктами, впроваджуючи нові інструменти та методології, що дозволяють оптимізувати процеси, скорочувати час на реалізацію проєктів і підвищувати ефективність командної роботи. Зокрема, такі технології, як хмарні сервіси, штучний інтелект, автоматизація процесів та використання великих даних, змінюють традиційні підходи до управління проєктами, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними.

Сучасні методології, такі як Agile, Scrum, Kanban та інші, сприяють швидкому впровадженню змін і дозволяють компаніям ефективніше адаптуватися до динамічних ринкових умов. Використання інструментів цифрового управління, таких як платформи для колаборації та віртуальні робочі простори, дозволяє поліпшити комунікацію всередині команд та забезпечити прозорість у виконанні завдань на всіх етапах проєкту. Це особливо важливо в умовах дистанційної роботи, коли команди можуть працювати з різних кутків світу, але залишатися інтегрованими у єдине цифрове середовище [3].

Таким чином, інноваційні методи управління проєктами є важливим інструментом для забезпечення успішного впровадження цифрових ініціатив у бізнесі. Вони допомагають компаніям зберігати конкурентні переваги, швидко реагувати на зміни ринку та максимально ефективно використовувати наявні ресурси в епоху цифрових трансформацій.

Цифрова трансформація підприємства — це стратегічний процес інтеграції сучасних цифрових технологій, інструментів та методів у всі аспекти діяльності компанії, спрямований на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційної здатності. Вона охоплює зміну бізнес-процесів, розвиток нових моделей бізнесу, перебудову організаційної культури та підвищення якості продуктів чи послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Впровадження штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних обчислень, Інтернету речей (IoT), блокчейну та інших цифрових рішень дозволяє автоматизувати процеси, підвищувати продуктивність, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами та партнерами [3].

Особливу роль у цифровій трансформації відіграє аналіз великих обсягів даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення та виявляти нові можливості для розвитку бізнесу. Цифрова трансформація не обмежується впровадженням технологій — вона вимагає адаптації корпоративної культури та перегляду стратегій, щоб відповідати сучасним вимогам ринку та забезпечити сталий розвиток компанії в епоху цифрових змін.

Інноваційний проєкт у контексті цифрової трансформації є систематично спланованою ініціативою, спрямованою на впровадження новаторських ідей, технологій або процесів для створення нових продуктів, послуг або ринків, а також для вдосконалення існуючих. Це можуть бути нові методи управління, удосконалені виробничі технології або нові бізнес-моделі. Важливими характеристиками таких проєктів є їх новизна, стратегічне спрямування, системний підхід і цільова орієнтація на досягнення конкретних результатів, що узгоджуються зі стратегічними цілями організації.

Цифрова трансформація має значний вплив на управління інноваційними проєктами. Зокрема, завдяки цифровим інструментам підприємства можуть збирати й аналізувати великі обсяги даних, що допомагає краще розуміти потреби споживачів та ринкові тенденції. Використання цифрових платформ покращує комунікацію та співпрацю між учасниками проєкту, незалежно від їхнього географічного розташування, що дозволяє швидше та ефективніше реалізовувати завдання. Інструменти управління проєктами, такі як систе-

ми трекінгу прогресу та віртуальні робочі простори, забезпечують ефективне планування, виконання та контроль за проєктами [1].

Проте цифрова трансформація супроводжується й певними викликами. Одним з таких є технічні труднощі та ризики під час впровадження нових технологій. Це може включати технічні несправності, недостатню кваліфікацію персоналу та нестачу підтримки з боку керівництва. Іншою проблемою є кібербезпека — захист даних і інформаційних систем стає критично важливим, оскільки зростає загроза кібератак. Крім того, нестабільне правове середовище та відсутність відповідного законодавства можуть ускладнювати використання нових цифрових інструментів [4].

Цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення ефективності управління інноваційними проєктами, забезпечуючи автоматизацію рутинних завдань, зниження витрат і швидше прийняття стратегічних рішень. Вона сприяє кращій комунікації, полегшує доступ до великих обсягів даних та дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку. Незважаючи на виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій та забезпеченням кібербезпеки, успішна цифрова трансформація дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та зберігати лідерські позиції в умовах динамічних змін ринку. Це робить цифрову трансформацію невід'ємною складовою сучасного управління інноваційними проєктами, допомагаючи організаціям досягати сталого розвитку та успіху в цифровій економіці.

Література

1. *Кучер Л. Ю.* Економічні засади управління інноваційними проєктами підприємств аграрного сектора: теорія та практика: моногр. Харків: ФОП Бровін О. В., 2021. 640 с.
2. *Kane G. C.* Achieving digital maturity. 2017 URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
3. *Лісова Р. М.* Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного ун-ту*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 114–118.
4. *Saldanha T.* Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to takeoff and stay ahead. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2019. P. 21–31.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Організаційна структура управління туристичними підприємствами є важливим елементом успішного функціонування компаній у галузі туризму. Вона визначає порядок взаємодії між різними підрозділами, їхню підзвітність і відповідальність, що допомагає ефективно досягати цілей підприємства. Сучасні туристичні компанії можуть мати різні організаційні структури залежно від розміру, типу наданих послуг і стратегії розвитку.

1. Типи організаційних структур

1.1. Лінійна структура

Лінійна структура є однією з найпростіших і найпоширеніших у туристичному бізнесі. Вона передбачає чітку ієрархію, де кожен підрозділ або працівник підпорядковується лише одному керівникові. Лінійна структура зазвичай зустрічається в невеликих туристичних компаніях, де обсяг операцій відносно малий.

Переваги:

- Чіткість і простота в управлінні.
- Швидкість прийняття рішень.
- Відповідальність та контроль легко простежуються.
- Недоліки:
- Невелика гнучкість.
- Перевантаженість керівників.
- Можливість затримок у реалізації складних завдань через обмежені ресурси.

1.2. Функціональна структура

У функціональній структурі управління працівники об'єднані за функціональними ознаками, тобто кожен підрозділ відповідає за конкретний аспект діяльності компанії: маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів, фінанси та ін. Це дозволяє залучати фахівців у кожній сфері, що підвищує ефективність управління.

Переваги:

- Висока ефективність завдяки спеціалізації.
- Чіткий розподіл обов'язків.
- Можливість глибокого занурення у конкретну функцію.
- Недоліки:

- Виникнення проблем комунікації між підрозділами.
- Ускладнення координації різних відділів.
- Можливість відсутності стратегічної єдності.

1.3. Дивізійна структура

Дивізійна структура найбільш підходить для великих туристичних компаній, які пропонують різні види туризму або працюють на кількох ринках. У такій структурі кожен дивізіон (відділ) діє як окрема одиниця і відповідає за певний напрямок або географічний регіон. Кожен дивізіон має свої відділи маркетингу, продажів, фінансів та ін.

Переваги:

Висока гнучкість і адаптивність.

Можливість швидкого реагування на зміни в ринку.

Більша відповідальність керівників дивізіонів.

Недоліки:

- Дублювання функцій у різних дивізіонах.
- Високі витрати на управління.
- Можливі конфлікти між дивізіонами через конкуренцію за ресурси.

1.4. Матрична структура

Матрична структура поєднує в собі елементи функціональної та дивізійної структур. Вона передбачає підпорядкованість працівників як функціональним керівникам, так і керівникам проектів або напрямків. Ця структура дозволяє ефективніше використовувати ресурси та забезпечувати швидку реакцію на зміни ринку.

Переваги:

- Гнучкість і адаптивність.
- Оптимальне використання ресурсів.
- Можливість роботи над кількома проектами одночасно.
- Недоліки:
- Складність управління через наявність подвійного підпорядкування.
- Можливі конфлікти між керівниками проектів і функціональних відділів.
- Високі вимоги до комунікації та координації.

2. Основні підрозділи туристичного підприємства

Незалежно від типу організаційної структури, туристичні компанії мають ключові функціональні підрозділи, які виконують основні завдання щодо забезпечення надання послуг клієнтам.

2.1. Відділ маркетингу та продажів

Цей підрозділ відповідає за просування продуктів і послуг компанії на ринку. Його основні функції:

- Розробка маркетингових стратегій.
- Проведення рекламних кампаній.
- Продаж туристичних продуктів через різні канали.

Аналіз ринку та конкурентів.

2.2. Відділ обслуговування клієнтів

Основне завдання цього підрозділу — забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, починаючи з моменту їхнього звернення до компанії і до завершення подорожі. Серед функцій:

- Консультація клієнтів.
- Підбір турів відповідно до їхніх потреб.
- Вирішення можливих проблем під час подорожі.

2.3. Відділ операційної діяльності

Цей підрозділ займається організацією логістики та управлінням туристичними продуктами. До його обов'язків належить:

Забезпечення взаємодії з постачальниками (готелями, перевізниками).

Підготовка турів та екскурсій.

Контроль за виконанням договорів.

2.4. Фінансовий відділ

Фінансовий відділ відповідає за управління фінансовими ресурсами компанії, включаючи:

- Планування бюджету.
- Контроль за фінансовими потоками.
- Ведення бухгалтерії та звітності.

3. Вплив зовнішніх факторів на структуру

Організаційна структура туристичних підприємств може змінюватися під впливом різних зовнішніх факторів, серед яких:

Зміни в ринкових умовах: Конкуренція, зміни попиту та пропозиції можуть вимагати адаптації структури для швидшого реагування на виклики.

4. Моделі управління туристичними підприємствами

Різні туристичні підприємства можуть використовувати різні моделі управління, залежно від своєї стратегії та особливостей ринку. Найбільш поширені моделі включають:

- Централізовану модель: Всі рішення приймаються на рівні керівництва компанії. Така модель підходить для невеликих компаній.
- Децентралізовану модель: Керівники підрозділів мають більшу автономію в прийнятті рішень, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку.

Висновки

Організаційна структура управління туристичними підприємствами є основою для ефективної роботи компанії та її адаптивності до ринкових умов. Правильний вибір структури допомагає компанії не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, але й надавати клієнтам якісні туристичні послуги, що забезпечує довгостроковий успіх у галузі.

Література

1. Чудновський А. Д., Степанова О. О. Управління туристичними підприємствами. Київ: Центр учбової літератури, 2017.
2. Довгань Л. Є. Організація туристичної діяльності. Харків: ХНУ, 2020.
3. Сидоренко В. В. Менеджмент в туризмі. Львів: ЛНУ, 2019.

4. Пилипенко Т. Теоретичні основи управління туристичною галуззю. *Науковий журнал "Економіка та туризм"*. 2021.
5. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson, 2016.

САНЧЕНКО Геннадій Олексійович

здобувач вищої освіти третього рівня (доктор філософії)

кафедри економіки та управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО: ОСНОВНІ СОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Аграрному виробництву, яке прийнято розглядати як комплекс галузей, спрямованих на виробництво та переробку сільськогосподарської сировини, як правило, приділяється одне з пріоритетних і найважливіших значень у рамках політики стабілізації економіки та забезпечення продовольчої безпеки будь-якої країни. Особливо це стосується країн, в яких існує сировинна модель господарювання, що вимагає ефективного функціонування як всього аграрного сектору, так і будь-якого окремого аграрного підприємства. Україна має сприятливі умови для розвитку аграрного сектору, що дає змогу забезпечувати внутрішнє споживання якісної та екологічно чистої продукції агропромислового комплексу та нарощувати її постачання на світовий ринок. Прогнозований світовий дефіцит продовольства та потенційне збільшення обсягів його постачання з України сприяють зростанню вітчизняного агропромислового сектору [2]. Але для цього необхідне розуміння хоча б основних особливостей, засад та характеристик функціонування аграрних підприємств.

Вирізняють кілька основних особливостей сільського господарства як об'єкта матеріального виробництва. Перша відмінність полягає в тому, що головним засобом виробництва є земля і біологічні фактори рослин і тварин. Виробничі процеси тісно переплітаються з біологічними, на результати яких впливають погодно-кліматичні умови. Головним засобом земля є тому, що вона створена природою, а не людською працею, що робить її незамінним засобом аграрного виробництва. Використовується та відновлюється лише її родючість, тобто. здатність забезпечувати рослини поживними речовинами, необхідними їхнього зростання.

Другою відмінністю аграрного сектора є те, що в ньому виробляється багато видів продукції рослинництва і тваринництва з використанням технологічних процесів різної тривалості за часом, що варіюються від кількох тиж-

нів до декількох місяців, що негативно відбивається на процесі її відтворення через те, що витрати на виробництво здійснюються зараз, а дохід виходить за кілька місяців, а, по озимих культур навіть за рік.

Третьою особливістю є те, що основні засоби, за винятком робочої та продуктивної худоби та багаторічних насаджень, не відтворюються в сільському господарстві, а тільки на промислових підприємствах — машини та обладнання, будівлі, споруди та передавальні пристрої, та будівельними організаціями, за винятком споруджуваних господарським способом. Вони сільському господарстві використовують і відшкодовуються з допомогою виручки від вироблену продукцію. Оборотні засоби — вихідна сировина, матеріали, мінеральні добрива, різні отрутохімікати, енергоносії — купуються у відповідних промислових підприємствах, у процесі виробництва вони витрачаються та поповнюються за рахунок виручки. Але водночас багато оборотні кошти, такі як насіння оброблюваних культур, корми, тварини, птиця, відтворюються сільському господарстві обсягах, які забезпечують безперервне відтворення матеріальних благ (кінцевого продукту) населення і сировини для переробної промисловості.

Четвертою особливістю виступає значна різниця між періодом виробництва і робочим періодом сільськогосподарського виробництва спричинює його сезонний характер. Сезонний характер сільськогосподарського виробництва зумовлює нерівномірність використання робочої сили, машин та знарядь протягом року, одержання продукції та надходження коштів від її реалізації. Природні умови є надзвичайно важливим фактором виробництва, які великою мірою зумовлюють кінцеві результати і рівень його ефективності.

Отже, специфіка аграрного виробництва має об'єктивний характер. У зв'язку з цим зберігається різниця між промисловою і сільськогосподарською працею, а індустріальний розвиток аграрного господарства ніколи не матиме тих рис, які властиві промисловості [3].

В той же час, окремо необхідно наголосити на тому, що зважаючи на те, що будь-яке аграрне підприємство виступає організаційно відокремленою, економічно самостійною одиницею виробничої сфери національної економіки, яка спеціалізується на виготовленні продукції, наданні послуг або виконанні робіт, а головним стимулом його підприємницької діяльності виступає прибуток. З огляду на це, воно має виконувати такі важливі завдання для забезпечення власної стабільності, ефективності, відповідальності та конкурентоспроможності:

- одержання доходу власником підприємства;
- забезпечення споживачів продукцією підприємства у відповідності до ринкового попиту та укладених договорів;
- забезпечення виплати заробітної плати персоналу підприємства, нормальних умов праці та можливостей професійного росту працівників;
- створення робочих місць для населення;
- створення та підтримка потенціалу для майбутнього розвитку, безперервності існування підприємства;
- охорона довкілля (землі, повітряного та водного басейнів);

- недопущення зриву поставок або випуску неякісної продукції, скорочення обсягів виробництва та зниження доходів підприємства [1].

Література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
2. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
3. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навч. посіб. / О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія "Люкс", 2016. 498 с.

САФОНІК Наталія Петрівна

*канд. екон. наук, ст. викладач кафедри економіки повітряного транспорту
Факультету економіки та бізнес-адміністрування
Національного авіаційного університету*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій інноваційна діяльність підприємств набуває нового значення та динаміки. Цифрова трансформація не лише змінює традиційні бізнес-моделі, але й створює нові можливості для впровадження інноваційних рішень, що здатні підвищити конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку. Тенденції цифрової трансформації підштовхують до переосмислення стратегії розвитку та інтеграції інновацій як невід'ємної складової успішної діяльності підприємств в сучасних умовах.

Одним із чинників, що стримує розвиток інноваційної діяльності підприємств, є прагнення до максимізації приватної вигоди, яке часто не співпадає з прагненнями інвестування у інновації через високу вартість, ризики та тривалі терміни впровадження. Однак, цифровізація економіки стимулює розвиток усіх секторів, сприяє подоланню розривів у промисловості, змінюючи стратегічні пріоритети, і відкриває нові можливості для міжнародної співпраці та активізації інноваційної діяльності [2, с. 188]. Проте, інноваційно-цифровізаційні тенденції вимагають від підприємств створення ефективною системи матеріально-технічного забезпечення для збереження конкурентоспроможності, що передбачає впровадження інноваційних підходів до управління логістикою, використання принципів циркулярної економіки, оновлення маркетингових стратегій для пошуку надійних постачальників, та планування ресурсів для зниження витрат. Важливими є також оновлення

обладнання, впровадження нових технологій і пошук фінансових ресурсів для підтримки матеріально-технічної бази [1, с. 19].

Виходячи з вище означеного, інноваційний розвиток стає ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Стратегічні напрями, що включають цифровізацію бізнес-процесів, розвиток цифрових платформ та екосистем, впровадження новітніх технологій, трансформацію продуктів і послуг, інвестиції в цифрові компетенції, а також партнерство у сфері інновацій, створюють потужний потенціал для ефективного використання цифрових рішень (рис.). Ці напрями дозволяють підприємствам не лише оптимізувати свою діяльність, а й активніше інтегруватися



Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств в контексті впровадження цифрових технологій

Джерело: розроблено автором

у глобальну цифрову економіку, розширюючи свої можливості для інновацій та зростання.

Інноваційно-цифровізаційні тренди в розвитку підприємств вимагають переосмислення стратегічних напрямків і державної промислової політики, щоб подолати існуючі розриви у виробничій сфері та підвищити конкурентоспроможність продукції як на національному, так і на міжнародному рівні. Цифровізація економіки стимулює розвиток усіх секторів, сприяє залученню інвестицій, а також зміцнює позиції українських підприємств на ринку. Завдяки прискоренню автоматизації виробництва, підвищенню продуктивності праці, покращенню управління та розширенню можливостей для співпраці, цифрові технології стають ключовим фактором економічного зростання [3, с. 105].

Отже, цифрові технології стають ключовим драйвером змін і розвитку бізнесу. Підприємства, які активно впроваджують інноваційні рішення, отримують значні переваги, такі як підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів, оптимізація ресурсів, збільшення конкурентоспроможності та вихід на нові ринки. Водночас, успішна цифрова трансформація вимагає інвестицій у сучасні технології, розвиток цифрових компетенцій працівників, а також перебудову бізнес-моделей і логістичних систем. Основними викликами на шляху інноваційного розвитку залишаються високі витрати на впровадження цифрових рішень, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність адаптації до швидко мінливих умов ринку. Проте, підприємства, які інтегрують цифрові технології у свою стратегію розвитку, мають більше можливостей для зростання та успішної адаптації в умовах глобальної цифрової економіки.

Література

1. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30 (2021). С. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02).
2. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4 (76). С. 183–189. <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.183>
3. Сафонік Н. П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: зб. Матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Т. 2. К.: НАУ, 2021. С. 102–105.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: ПРОБЛЕМИ ІННОВАТИЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

За сучасних умов інноватизація є ключовим фактором успіху для будь-якої галузі економіки, і залізничний транспорт не є винятком. В умовах глобальної конкуренції, змін у технологіях та зростаючих екологічних вимог, підприємства залізничного транспорту змушені постійно вдосконалювати свої процеси та впроваджувати новітні технології — від високошвидкісних поїздів, модернізації інфраструктури до запровадження цифрових технологій, створюючи передумови подальшого стійкого сталого розвитку галузі.

Проблеми інноватизації підприємств залізничного транспорту є особливо актуальними в контексті військових дій в Україні, оскільки залізнична інфраструктура відіграє критичну роль у забезпеченні логістики, перевезенні військової техніки, гуманітарної допомоги, а також евакуації мирних жителів з небезпечних зон. Залізничний транспорт, завдяки своїй пропускній здатності та можливості здійснювати перевезення на великі відстані, став одним з найефективніших інструментів для евакуації цивільного населення з небезпечних районів, забезпечивши з початку повномасштабного вторгнення перевезення понад 10 мільйонів людей на великі відстані. Організація евакуаційних потягів дозволила забезпечити швидке та безпечне переміщення великої кількості людей у відносно короткий термін. Завдяки спільним зусиллям держави, залізничників та волонтерів вдалося організувати ефективну систему евакуації, яка врятувала життя тисячам людей.

Під час військових дій швидкість та ефективність переміщення військових ресурсів, техніки та особового складу є вирішальним фактором для забезпечення перемоги над росією. Потрібні нові рішення для управління рухом поїздів і моніторингу стану шляхів, які дозволять оптимізувати логістичні процеси, підвищуючи швидкість доставки міжнародної військової та гуманітарної допомоги та маневреність армії. Зокрема, автоматизовані системи.

Вагомою проблемою є безпека перевезень, особливо коли йдеться про транспортування небезпечних матеріалів, таких як паливо або боєприпаси. Під час військових дій залізнична інфраструктура часто стає мішенню для атак, що може порушувати логістичні ланцюги та ставити під загрозу стратегічні операції [2, с. 129]. Однак, завдяки впровадженню інтелектуальних транспортних систем (ІТС) та сучасних засобів контролю, можна значно підвищити рівень безпеки та знизити ризики таких атак. До практичних мето-

дів, які можуть бути використані для протидії загрозам з боку диверсійних груп є:

1. Інтеграція систем відеоспостереження в режимі реального часу з використанням інтелектуальних алгоритмів для виявлення підозрілої діяльності є одним із найважливіших кроків у підвищенні безпеки. Камери, оснащені програмами розпізнавання осіб, руху та об'єктів, можуть миттєво сигналізувати про наявність потенційних загроз на критично важливих ділянках залізничної інфраструктури. Інтелектуальні системи можуть бути оснащені сенсорами, що реагують на вібрації, звуки або температурні зміни, відразу автоматично надсилаючи попередження службам безпеки. В цьому аспекті один із найважливіших аспектів безпеки — це тісна співпраця між залізничниками та силовими структурами [2, с. 141]. Інформація з інтелектуальних систем повинна бути оперативно передана до поліції, спецслужб або військових, які можуть швидко відреагувати на загрозу. Потрібно постійно проводити безпекові інструктажі з персоналом для реагування на надзвичайні ситуації та мати спеціально навчені команди, які здатні діяти оперативно та ефективно у випадку атаки.

2. Використання дронів та безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для моніторингу залізничної інфраструктури дозволяє оперативно виявляти загрози на великих ділянках, які важко контролювати наземними засобами. Зауважимо, що дрони можуть патрулювати віддалені та складнодоступні ділянки шляхів, фіксувати пошкодження або підозрілу активність та передавати зображення або відео в реальному часі до центру контролю.

3. Важливим елементом безпеки є кібербезпека і захист комунікаційних систем залізничного транспорту. Інтелектуальні транспортні системи залежать від інформаційних мереж, і їхня вразливість до кібератак може бути використана диверсійними групами для порушення роботи транспорту. Впровадження сучасних систем кібербезпеки, таких як шифрування даних, захист від несанкціонованого доступу та моніторинг мережевої активності, допомагає знизити ризики кібератак.

4. Запровадження комп'ютерних програм з використанням модулю для аналізу Big Data (великих даних) та аналітичних алгоритмів, що можуть аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, включаючи інформацію з камер, сенсорів, історичних даних про попередні атаки тощо, дозволить прогнозувати можливі загрози та визначати найбільш вразливі ділянки інфраструктури, на які варто звернути особливу увагу. Наприклад, на основі даних можна розробляти моделі поведінки та виявляти підозрілі патерни, що вказують на підготовку диверсії.

В таблиці представлені основні тенденції інноватизації, які зараз формують цифрове майбутнє в галузі залізничних перевезень [1].

В умовах війни росії проти України інноваційний розвиток підприємств залізничного транспорту набуває особливого значення як стратегічний елемент національної безпеки та економічної стійкості. Впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та модернізації інфраструктури дозволить не лише підвищити ефективність перевезень, але й забезпечити

Тенденції інноватизації та цифрової трансформації залізничного транспорту

Тенденції інноватизації	Засоби та результати цифрової трансформації
Активне впровадження цифрових технологій та автоматизація операцій	Сучасні системи управління рухом поїздів базуються на використанні великих даних (Big Data), що дозволяє прогнозувати затримки, оптимізувати розклад руху та підвищувати безпеку перевезень. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність управління залізничною інфраструктурою, оптимізувати логістичні процеси та зменшити операційні витрати.
Розвиток інтелектуальних транспортних систем (ІТС) на залізничному транспорті	ІТС об'єднують різні технології, такі як датчики, системи моніторингу, а також алгоритми штучного інтелекту, що забезпечують інтеграцію даних в режимі реального часу. Це допомагає не лише ефективно управляти рухом, а й оперативно реагувати на аварійні ситуації, попереджувати збої в роботі та покращувати обслуговування клієнтів.
Впровадження екологічно чистих технологій	Перехід на альтернативні джерела енергії, зокрема використання електричних і водневих поїздів. Такі рішення дозволяють знизити залежність від традиційних видів палива та мінімізувати викиди шкідливих речовин, вуглекислого газу. Використання новітніх матеріалів, інноваційних технологій будівництва та автоматизованих систем управління дозволяє підвищити надійність залізничних шляхів, знизити витрати на їх обслуговування та подовжити термін служби інфраструктури
Впровадження сучасних цифрових технологій для оптимізації управління залізничними перевезеннями	Сучасні цифрові технології для підвищення ефективності, безпеки, надійності та продуктивності роботи залізничної системи охоплюють використання інноваційних рішень, таких як автоматизація, великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT) та інші цифрові інструменти, що дозволяють оптимізувати управління залізничними перевезеннями, зменшити витрати і поліпшити обслуговування пасажирів і вантажів.
Розвиток концепції “залізничних хабів”	Концепція мультимодальних транспортних вузлів або “залізничних хабів” набуває все більшої популярності. Ці хаби дозволяють інтегрувати залізничний транспорт з іншими видами транспорту, такими як автомобільний і морський, забезпечуючи більш швидке та ефективне переміщення вантажів і пасажирів, що сприятиме розвитку логістичних можливостей підприємств та знизить витрати на перевезення.
Застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання	Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання мають активніше впроваджуватись у залізничному транспорті для аналізу великих обсягів даних, прогнозування попиту, планування обслуговування та запобігання технічним несправностям, що дозволить значно знизити витрати на експлуатацію, а також підвищити надійність та ефективність залізничних операцій.
Розвиток пасажирських сервісів	Забезпечення комфорту та зручності для пасажирів є важливою складовою розвитку сучасного залізничного транспорту. Інноваційні сервіси, такі як мобільні додатки для придбання квитків, системи навігації на станціях, доступ до Wi-Fi на борту, а також інтерактивні інформаційні табло, створюють комфортні умови для пасажирів та підвищують рівень їхнього задоволення.

надійний та безпечний транспорт для постачання військових і гуманітарних вантажів. Такі зміни роблять залізничну інфраструктуру менш вразливою до атак і диверсій, сприяючи сталому розвитку економіки країни навіть у найскладніших умовах військових дій.

Література

1. Дорожня карта цифрової трансформації залізниці, версія АППАУ. *Rail EXPO*. URL : <https://railexpoua.com/novyny/dorozhnyakarta/>
2. Токмакова І. В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 137–143.
3. Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я. С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125–134. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.189068>

СЕМЕНОВА Тетяна Валеріївна

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня
факультету економіки та менеджменту
Українського державного університету науки і технологій

БАБИЧ Віталій Анатолійович

магістрант кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня
факультету економіки та менеджменту
Українського державного університету науки і технологій

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнного стану в Україні спостерігаються негативні тенденції, які пов'язані зі скороченням обсягів попиту на споживчі товари. Орієнтація виробництва на споживача та суспільство викликає необхідність вивчення потреб та смаків споживачів, що сприяє формуванню та розвитку товарної політики як особливого спрямування їх діяльності.

Для аналізу та удосконалення товарної політики фірми пропонується використання ABC-XYZ-аналізу. ABC-XYZ аналіз — це поєднання двох методів: ABC-аналізу та XYZ-аналізу.

ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.

АВС-аналіз — метод аналізу, завдяки якому сукупність товарів розподіляється відповідно до обраних критеріїв (витрати, прибуток, товарообіг) на три групи — А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість [1].

Розподіл за класами прийнято робити згідно принципу Парето. Принцип Парето (правило 80/20, закон “важливої меншості”) стверджує, що для багатьох подій, 80 % наслідків слідує із 20 % причин.

Об’єктом дослідження є фірма “Карелін”, яка спеціалізується на виробництві амуніції для домашніх тварин. Асортимент фірми представлений повідками, нашійниками, шлеями, намордниками, комплектами (поводок і шлея), перестібками, ринговками, спарками та карабінами та іншою продукцією. Показники товарної номенклатури фірми становлять:

- 1) довжина — 2309 товарних одиниць;
- 2) ширина — 9 асортиментних груп;
- 3) середня глибина — 257 товарних одиниць.

Частка марочних товарів фірми “Карелін” становить 29,5 % за номенклатурою від загальної кількості продукції та 39,8 % за обсягом продажу. Відхилення між цими показниками пояснюється тим, що ціна фірмових (марочних) товарів зазвичай на 15–20 % вище, ніж немарочних.

Класифікація товарів фірми за їх часткою у доходах фірми “Карелін” дозволила виділити наступні групи:

- 1) 69,9 % доходу приносять нашійники та повідки (клас А);
- 2) 23,6 % доходу приносять шлеї та намордники (клас В);
- 3) 6,5 % доходу приносять комплекти (поводок і шлея), перестібки, ринговки, спарки, карабіни та інша продукція (клас С).

Зазвичай АВС-аналіз застосовують одночасно з XYZ-аналізом з метою прийняття більш обґрунтованих рішень щодо удосконалення товарної політики.

XYZ-аналіз — метод класифікації товарів фірми за трьома групами на основі мінливості їх продажу (сезонності попиту). Об’єктами застосування XYZ-аналізу приймемо обсяг продажів (дохід від реалізації кожної асортиментної групи товарів). З цією метою визначаються товари, на які існує стійкий попит (незначні коливання обсягів продажу), сезонний та випадковий.

Сутність XYZ-аналізу товарного асортименту полягає в розподілі товарів фірми на три групи на підставі аналізу мінливості попиту на товари (доходу від реалізації кожної асортиментної групи товарів) за минулі періоди. Проведення XYZ-аналізу включає два етапи [2]:

- 1) розрахунок коефіцієнта варіації попиту на товари (доходу від реалізації кожної асортиментної групи товарів), який характеризує мінливість продажів. Формула розрахунку коефіцієнта варіації являє собою відношення стандартного відхилення до середнього значення обсягу продажів за минулі періоди;

- 2) відповідно до значення коефіцієнта варіації розподіл товарів за трьома групами сортування (X, Y, Z) на основі значень коефіцієнта варіації. При цьому інтерпретація значень коефіцієнту варіації відбувається наступним чином:

- до групи X відносяться товари з найбільш стійкими обсягами продажів (коефіцієнт варіації менше 10 %);
- до групи Y відносяться товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів (коефіцієнт варіації від 10 до 25 %);
- до групи Z відносяться товари з випадкового попиту (коефіцієнт варіації більше 25 %).

За результатами проведеного дослідження було розраховано середнє значення доходу (попиту) за 3 роки, дисперсії, стандартного відхилення продажів та коефіцієнта варіації. Отримані результати дозволили виконати наступний розподіл асортиментних груп товарів фірми “Карелін”:

- група X: нашийники, поводки, комплекти (поводок і шлея), ринговки, спарки (коефіцієнт варіації менше 10 %);
- група Y: шлеї, перестібки (коефіцієнт варіації від 10 до 25 %);
- група Z: намордники, карабіни (коефіцієнт варіації більше 25 %).

Найменше (найкраще) значення коефіцієнту варіації мають ринговки (4,6 %), найбільше (найгірше) – намордники (34,7 %). Високе значення коефіцієнта варіації для намордників пояснюється нерівномірно зростаючим за роками трендом продажів. Відносне підвищення обсягів збуту намордників за 3 роки становить 117,6 %.

Сумісний ABC-XYZ-аналіз полягає у розподілі товарів на 9 груп (табл. 1).

Слід зазначити, що товари із групи AX є безумовними лідерами, оскільки мають високу частку у доходах фірми та найбільш стійкий попит, їх доцільно виробляти дещо більше прогнозованої кількості збуту. В той же час товари із груп BZ та CZ рекомендовано виробляти лише за попереднім замовленням [3].

Відповідно до класифікаційних ознак сумісного ABC-XYZ-аналізу був виконаний розподіл товарів фірми “Карелін” на наступні групи (див. табл. 2).

Таблиця 1

Класифікація товарів методом ABC-XYZ аналізу

	A	B	C
X	AX Висока доходність. Регулярність продажів. Високий рівень прогнозованості продажу	BX Середня доходність. Регулярність продажів. Високий рівень прогнозованості продажу	CX Низька доходність. Регулярність продажів. Високий рівень прогнозованості продажу
Y	AY Висока доходність. Періодичність продажів. Середній рівень прогнозованості продажу	BY Середня доходність. Періодичність продажів. Середній рівень прогнозованості продажу	CY Середня доходність. Періодичність продажів. Середній рівень прогнозованості продажу
Z	AZ Висока доходність. Нерегулярність продажів. Низький рівень прогнозованості продажу	BZ Середня доходність. Нерегулярність продажів. Низький рівень прогнозованості продажу	CZ Низька доходність. Нерегулярність продажів. Низький рівень прогнозованості продажу

Класифікація товарів фірми “Карелін”

	А	В	С
X	AX Нашийники, поводки	BX –	CX Комплекти (поводок і шлея), ринговки, спарки
Y	AY –	BY Шлеї	CY Перестібки
Z	AZ –	BZ Намордники	CZ Карабіни

Отже, основну увагу фірмі слід приділити удосконаленню основних товарів — нашийників та поводків. Це — товари-зірки, які забезпечують біля 70 % доходів фірми, на них є стабільний попит, який щорічно зростає. Найбільш проблемною асортиментною групою є карабіни, їхня частка у структурі доходів фірми становить всього 0,1 %, а коефіцієнт варіації — 25,5 %, що характеризує попит як випадковий та епізодичний.

Для вдосконалення товарної політики фірми можна рекомендувати розширення асортименту товарів, а також інтенсивну їх рекламу у мережі Інтернет.

Література

1. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. Київ: КНЕУ, 2003. 250 с.
2. Тюленева Ю. В., Майстренко Н. В. застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2027. № 20. С. 598–603.
3. Сомова Л. І., Багаєва Ю. О. Удосконалення товарної політики фірми. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 460–464.

СЕМЕНОВСЬКИЙ Артем Анатолійович

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
semenovsky77@gmail.com

СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ ПРАКТИКИ У ВИМІРІ УРБАНІСТИЧНО-ПРОСТОРОВИХ ЗМІН В УКРАЇНІ

Урбанізація — це процес зростання значущості простору міст у житті та розвитку суспільства, яке супроводжується збільшенням і ростом міських поселень, агломерацій, зростанням питомої ваги міського населення, і закономірним поширенням культури міського способу життя у певних регіонах,

країнах та світі у цілому. Поняття “урбаністичного простору” досліджувало багато вчених, кожен розглядає українські міста під власною призмою, та додає своєю теорією цілісне бачення урбаністичного простору України. Наприклад Є. Шипович та С. Мохначук в своїх роботах спиралися на виділення трьох фаз (етапів) урбанізації: власне урбанізація (переважання центробудівних сил), субурбанізація (розмивання ядра) та рурбанізація (урбанізація сільських населених пунктів в межах урбанізованої зони) [1].

Цікавою є ідея трактування урбанізації як процесу концентрації спілкування в системі спілкування, що регулюється містами, запропонована З. Васильєвою та В. Ковалевським. На їхню думку, концентрація спілкування здійснюється в двох аспектах — соціально-інформативному і просторовому, а міста виявляються як єдність цих процесів. Тобто дисгармонію інтеграційної функції соціально-політичних суб’єктів можуть викликати консерваційні та деградуючі міста, а також створені застарілими формами культурних та освітніх установ, архаїчні або також деградуючі простори концентрації спілкування соціально-політичних суб’єктів. Отже, в Україні для ефективного розвитку соціально-політичних практик громадянського суспільства в урбаністичному просторі, необхідно змінити спосіб підходу урбанізації в цілому. Зробити це можна за допомогою цілеспрямованої діяльності держави в сфері культури і освіти: популяризація громадських просторів, коворкінгів, активне розширення соціальних установ.

Концептуальний аналіз доробків на тему публічного простору міста у працях вчених дає змогу стверджувати, що публічний простір є важливим елементом в системі формування і налагодження основ соціальної взаємодії і співпраці; публічний простір є середовищем для підтримки і трансляції культурного досвіду, закріплення його у знаковому, поведінковому, організаційному вираженні; публічний простір носить утилітарно-комунікативний характер, і його смисловий фон амбівалентний: він одночасно розділяє і пов’язує. Основними принципами формування публічного простору постають: людська потреба в задоволенні своїх потреб участі та комунікації, потреба у відчутті повноти життя, загальній дії, її ігровому моменті. Індивідуальний простір міста характеризується безпечним приватним, внутрішнім порядком, затишним предметно-речовим оточенням індивіда, тактильними контактами і емоційною рівновагою.

Місто — це найкраще місце для вивчення і дослідження соціальних проблем, адже соціальні проблеми в своїй основі — це проблеми міста. Відмова від співпраці, втрата громадянського почуття нівелюють значимість публічного простору і ведуть до його занепаду, чинниками якого постають приватизація (приватний або комерційний контроль) і “відстеження” (контроль соціальної нестійкості). Причому зникнення публічного простору супроводжується соціально інтеграційними ризиками.

Проаналізувавши можливості публічного простору міста було визначено, що публічний простір володіє силою гуртування, а, відтак, стає “територіальною” основою для появи соціально-політичних практик та участі різного характеру. Індивід отримує можливості бути побаченим і почутим.

Міські динамічні вулиці, площі — це той організований простір, що уможливорює масштабні соціальні явища (наприклад, акції громадянського протесту під назвою “Революція Гідності” на Майдані Незалежності та центральних вулицях столиці України). У просторі міста перехрестя є динамічний простором, своєрідним “композиційний протягом”, призначеним для зустрічей, тривалих або коротких контактів. Ще Платон обґрунтував потребу, щоб на перехрестях були місця для зустрічей та нетривалих розмов. Подібні публічні простори існують і сьогодні у вигляді невеликих паркових зон і алеї.

Міське середовище задає особливий ритм життя, позбавлений монотонності робочого дня. Це ритм прогулянки, ритм відпочинку. Сквери, зони кіосків, торгові точки, зупинки транспорту полегшують короточасну паузу для відпочинку і орієнтації, перетворюються у вкрай необхідне місце громадського “обслуговування і споживання”. У кафе заходять не тільки для того, щоб випити або поїсти, а щоб “побути в суспільстві”. Стадіони, парки, клуби, де часто зав’язуються знайомства, інші публічні простори взаємодій — ідеальне середовище неформальних зібрань і імпровізованих клубів. Вулиці, перехрестя і площі поєднують функції шляху, дороги і місця діяльності, громадських контактів. Їх роль в системі міста визначає і специфічний характер простору. Вони служать місцем не тільки для прояву політичних, громадянських почуттів, а й створюють необхідне сприятливе середовище для проведення вільного часу, оскільки в містах цінують високий рівень дозвілля.

На основі результатів дослідження стверджуємо, що активізація громадської діяльності в українських містах суттєво сприяє покращенню благоустрою міст. Особливо яскраво це проглядається у великих містах чи населених пунктах з сильною, згуртованою громадою. Місцеві жителі усвідомлено починають працювати над розв’язанням міських проблем. Вони налагоджують комунікації з місцевою адміністрацією, знаходять потрібні важелі тиску, починають самостійно займатися покращенням міської інфраструктури, створюють власноруч публічні простори, навіть знаходять грантові можливості для впровадження у місті альтернативної енергетики. І нехай зараз такі зміни йдуть точково, проте ще 5–10 років тому жителі якогось невеликого містечка навіть не замислювалися про те, щоб побудувати автономну сонячну електростанцію або власними силами облаштувати напустирі публічний простір.

Література

1. Урбаністична Україна: в епіцентрі просторових змін: монографія / за ред. К. Мезенцева. Київ: Фенікс, 2017. 438 с.

КОМПОНЕНТИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Зовнішньоекономічна логістична діяльність підприємства є аспектом міжнародної торгівлі, що охоплює управління всіма логістичними процесами, пов'язаними з переміщенням товарів і послуг через національні кордони. Це включає в себе планування, організацію, контроль та аналіз усіх етапів логістичного ланцюга.

Основні компоненти зовнішньоекономічної логістичної діяльності підприємств:

1. Транспортна логістика, яка включає вибір оптимальних маршрутів і засобів транспорту (забезпечення своєчасної доставки товарів);

2. Митне оформлення, яке є невід'ємною частиною зовнішньоекономічної діяльності (впливає на швидкість і вартість доставки товарів) [1];

3. Інформаційні технології, які дозволяють оптимізувати управління запасами та відстежувати вантажі в реальному часі (комунікація із споживачем);

4. Безпека діяльності є ключовим елементом для успішного функціонування підприємств у сфері міжнародної торгівлі (дозволяє підвищувати ризики та ефективність логістичних процесів);

5. Фінансово-економічна складова охоплює управління фінансовими ризиками, валютними коливаннями, кредитними умовами та витратами на транспортування і митне оформлення (хеджування, диверсифікація поставальників);

6. Правова компонента, яка включає нормативно правові акти регулювання зовнішньоекономічної логістичної діяльності в тому числі у період воєнного стану (адаптація правових інструментів до нових умов, що вимагають постійних змін у регуляторних механізмах);

7. Організаційно-адаптаційна компонента включає розробку (адаптація) стратегій виходу на нові ринки, які можуть включати прямий експорт, створення спільних підприємств або аутсорсинг;

8. Управління персоналом, компонента, яка включає навчання, розвиток та адаптацію персоналу до нових реалій зовнішньоекономічної логістичної діяльності підприємств (нові навички).

Зовнішньоекономічна логістична діяльність підприємств є ключовим елементом у системі міжнародної торгівлі. Ефективна організація логістичних процесів дозволяє підприємству знизити витрати, підвищити конкурен-

тоспроможність та забезпечити якість обслуговування споживачів на міжнародних ринках. Успішне управління цією діяльністю потребує комплексного підходу до інтеграції всіх етапів логістичного ланцюга.

Література

1. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 209–217. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/186660>
2. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у системі митно-тарифного регулювання. *МАУП. Економічні науки*. 2023. Вип. 1 (68). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 28–34. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/68-5>

СЕРЕДЮК Катерина Володимирівна

д-р. філ. у гал. екон., доцент кафедри менеджменту

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Будівельний сектор має ключове значення для економічного розвитку країни, сприяючи розвитку інфраструктури, створенню нових робочих місць та стимулюванню пов'язаних галузей. Проте ця сфера часто зіштовхується з викликами у сфері забезпечення соціальних гарантій для працівників, особливо в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів та змін на ринку праці. Вирішенню цих проблем сприяє економічний механізм, який допомагає знайти баланс між інтересами роботодавців і працівників, забезпечуючи належний рівень соціальних гарантій.

Будівельна галузь є трудомісткою сферою, де зайнятість працівників часто супроводжується значними фізичними навантаженнями, ризиками для здоров'я та нестабільними умовами праці. Соціальні гарантії у цій сфері мають ключове значення для забезпечення гідних умов праці, здоров'я та захисту прав працівників. Це включає:

- гарантії гідної оплати праці;
- права на соціальне страхування (медичне, пенсійне, страхування від нещасних випадків);
- трудові гарантії, пов'язані з охороною праці, умовами відпусток та лікарняних.

Однак забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі стикається з кількома викликами:

- висока сезонність і нестабільність зайнятості;
- неофіційне працевлаштування та ухилення від сплати податків і внесків;
- низька продуктивність праці та відсутність стимулів для модернізації виробництва.

Ці фактори обмежують можливості працівників для отримання соціальних гарантій і знижують мотивацію роботодавців дотримуватися соціальних стандартів. У такій ситуації важливо запровадити ефективний економічний механізм для забезпечення соціальних гарантій.

Економічний механізм забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі — це сукупність економічних, фінансових, правових та організаційних заходів, спрямованих на формування умов для сталого розвитку соціальних стандартів у цій сфері. Основні елементи такого механізму включають:

- державне регулювання — встановлення мінімальних соціальних стандартів для будівельної галузі на законодавчому рівні, зокрема мінімальної заробітної плати, вимог до охорони праці, соціального страхування та інших соціальних гарантій. Створення інструментів контролю за дотриманням цих норм, зокрема через інспекції праці та податкові служби;

- мотивація роботодавців — надання податкових пільг для компаній, які дотримуються соціальних стандартів і забезпечують працівників необхідними гарантіями. Створення програм державної підтримки для малого та середнього бізнесу в будівельній галузі, які допоможуть знизити фінансове навантаження на підприємства при забезпеченні соціальних гарантій;

- залучення профспілок — роль профспілок у захисті прав працівників є критично важливою, особливо в будівельній галузі, де часто виникають проблеми з охороною праці та порушенням прав працівників. Профспілки повинні брати активну участь у переговорах з роботодавцями та урядом щодо підвищення рівня соціальних гарантій;

- диверсифікація фінансування — для того щоб забезпечити стійкість соціальних гарантій у будівельній галузі, важливо створити стабільні джерела фінансування. Це можуть бути спеціальні фонди, створені за рахунок відрахувань від прибутків будівельних компаній, державних субсидій або міжнародних інвестиційних програм.

Розвиток економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі має декілька ключових напрямів:

1. Модернізація та цифровізація будівельних процесів — впровадження новітніх технологій у будівельну галузь дозволить підвищити продуктивність праці, що у свою чергу, створить передумови для збільшення заробітних плат і кращих соціальних гарантій. Автоматизація та цифрові інструменти сприяють зниженню витрат і більш точному плануванню витрат на соціальні гарантії.

2. Підвищення прозорості ринку праці — використання цифрових платформ для реєстрації працівників і укладання трудових договорів може зни-

злити рівень неофіційної зайнятості, збільшити надходження до бюджетів соціальних фондів і посилити захист прав працівників.

3. Інтеграція міжнародного досвіду — використання кращих практик з країн ЄС і світу для підвищення рівня соціальних гарантій у будівельній галузі, зокрема впровадження моделей спільного фінансування соціальних програм між роботодавцями, державою та працівниками.

4. Зелене будівництво — перехід до екологічно чистих та енергоефективних технологій у будівництві може стимулювати державні інвестиції та створити нові робочі місця. Це дозволить посилити фінансову стійкість будівельних компаній і забезпечити стабільність соціальних гарантій.

Світова практика показує, що при будівництві все більше використовують екологічні матеріали. Очікується, що глобальний ринок “зеленого” будівництва зросте до 2027 року до 610 млрд доларів (річний приріст становить 11 %). Сьогодні він оцінюється у 239 млрд доларів [1].

Розвиток економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі є необхідним для створення стабільних і безпечних умов праці. Він має базуватися на балансі інтересів роботодавців, працівників і держави, з використанням ефективних економічних інструментів, таких як податкові пільги, цифровізація процесів і підвищення прозорості ринку праці. Це сприятиме сталому розвитку галузі та забезпеченню гідного рівня соціальних гарантій для всіх учасників будівельного процесу.

Література

1. Серьогіна Н. В., Сосніцька Н. О., Вішня Я. С. Аналіз будівельної галузі України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 3(77)-1.

СИМОНЕНКО Ростислав Михайлович

*Публічне управління та адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ШАУЛКО Ярослав Володимирович

*Публічне управління та адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ШАУЛКО Олексій Володимирович

*Публічне управління та адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ

У сучасному світі цифрові технології стали ключовим фактором розвитку бізнесу та економіки. Впровадження інноваційних цифрових інструментів суттєво змінює способи управління економічними процесами, підвищуючи їх ефективність та гнучкість. Швидка адаптація до нових умов, оптимізація ресурсів, автоматизація процесів і доступ до великих обсягів даних створюють нові можливості для зростання та розвитку бізнесу і національних економік. Далі розглянемо основні цифрові інструменти та їх вплив на підвищення ефективності управління економікою.

1. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання

Штучний інтелект є однією з найвпливовіших технологій у сучасній економіці. Завдяки алгоритмам машинного навчання бізнес може аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати майбутні тенденції, автоматизувати рутинні процеси та приймати більш обґрунтовані рішення.

Основні переваги ШІ включають:

- **Аналіз даних у реальному часі.** ШІ може збирати та аналізувати дані в режимі реального часу, що дозволяє підприємствам реагувати на зміни ринку швидше та приймати більш ефективні рішення.
- **Автоматизація бізнес-процесів.** Завдяки автоматизації рутинних завдань, таких як обробка замовлень, управління запасами або обслуговування клієнтів, компанії можуть зменшити витрати та підвищити продуктивність.

У державному секторі ШІ також відіграє важливу роль в управлінні економікою, допомагаючи урядам приймати рішення на основі великих даних і підвищуючи ефективність державних програм.

2. Хмарні технології

Хмарні сервіси значно спрощують управління даними та операціями для бізнесу та урядів. Хмарні технології дозволяють підприємствам зберігати,

обробляти і аналізувати дані без необхідності інвестувати в дорогі сервери та обладнання. Це знижує витрати, підвищує гнучкість та забезпечує доступ до даних у будь-який момент часу та з будь-якої точки світу.

Переваги хмарних технологій включають:

- **Економія на інфраструктурі.** Підприємства можуть зменшити витрати на утримання власної ІТ-інфраструктури, зосереджуючись на розвитку основних напрямків діяльності.
- **Гнучкість та масштабованість.** Хмарні рішення дозволяють легко збільшувати або зменшувати ресурси в залежності від потреб бізнесу.
- **Безпека даних.** Хмарні сервіси часто мають вбудовані засоби захисту даних, що допомагає знизити ризик втрат через кібератаки або аварії.

Для державних структур хмарні технології також стають важливим інструментом для підвищення ефективності, оскільки вони сприяють швидшому обміну даними між відомствами та покращують управління ресурсами.

3. Аналітика великих даних (Big Data)

Зростання обсягів даних, доступних для аналізу, відкрило нові можливості для управління економічними процесами. Аналітика великих даних дозволяє підприємствам та урядам отримувати більш точні та обґрунтовані інсайти для прийняття стратегічних рішень.

Основні переваги Big Data включають:

- **Прогнозування ринкових трендів.** Використовуючи історичні дані, аналітичні інструменти можуть прогнозувати зміни на ринку, що дозволяє бізнесу вчасно адаптувати свої стратегії.
- **Оптимізація ресурсів.** Аналітика великих даних допомагає бізнесам та урядам краще використовувати ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Аналітика великих даних особливо корисна в державному секторі для моніторингу економічних показників, управління бюджетом та прогнозування соціально-економічного розвитку.

4. Блокчейн

Блокчейн є перспективною технологією для покращення управління економічними процесами завдяки прозорості та безпеці операцій. Хоча блокчейн найбільш відомий як основа для криптовалют, його потенціал виходить далеко за межі цього застосування.

Основні переваги блокчейну включають:

- **Прозорість транзакцій.** Блокчейн дозволяє відслідковувати кожну операцію, що підвищує довіру до фінансових систем.
- **Захист від шахрайства.** Децентралізований характер блокчейну зменшує ризик кібератак та шахрайства.

У державному управлінні блокчейн може бути використаний для ведення електронного голосування, захисту даних громадян та покращення прозорості урядових програм.

5. Інтернет речей (IoT)

Інтернет речей відкриває нові можливості для автоматизації та моніторингу економічних процесів. IoT-пристрої здатні збирати дані у реальному

часі, що дозволяє підприємствам та урядам краще контролювати використання ресурсів і приймати рішення на основі поточних показників.

Переваги IoT включають:

- **Моніторинг виробництва.** Підприємства можуть використовувати IoT для відстеження виробничих процесів та запобігання збоям у роботі.
- **Підвищення безпеки.** Завдяки IoT можливо забезпечити безпеку на виробничих об'єктах та відслідковувати стан обладнання у реальному часі.

Для державного сектору IoT може бути використаний для покращення управління міськими ресурсами, наприклад, в системах “розумного міста”, де підвищується ефективність енергоспоживання та транспортної інфраструктури.

6. Цифрові платформи та маркетплейси

Цифрові платформи та маркетплейси дозволяють підприємствам автоматизувати взаємодію з клієнтами та партнерами, спрощуючи процеси поставання, збуту та обслуговування. Такі платформи об'єднують різні бізнеси та клієнтів на єдиній платформі, що сприяє зростанню конкуренції та підвищенню ефективності ринкових відносин.

Переваги цифрових платформ:

- **Швидкий доступ до ринків.** Завдяки маркетплейсам бізнеси можуть швидше виходити на нові ринки без необхідності створення складної інфраструктури.
- **Широкий доступ до клієнтів.** Маркетплейси дозволяють підприємствам взаємодіяти з більшою кількістю клієнтів та підвищувати свою видимість на ринку.

Висновок

Цифрові інструменти суттєво змінюють управління економікою, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та гнучкості. Використання штучного інтелекту, хмарних технологій, аналітики великих даних, блокчейну, Інтернету речей та цифрових платформ дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність як на рівні окремих підприємств, так і цілих економік.

Література

1. *Маєр-Шенбергер В.* Великі дані: Революція, яка змінить наше життя, роботу і мислення / Віктор Маєр-Шенбергер, Кеннет Кук'є. Нью-Йорк: Mariner Books, 2013. 242 с.
2. *Шваб К.* Четверта промислова революція. Нью-Йорк: Crown Business, 2016. 192 с.
3. *Тапскотт Д.* Революція блокчейну: Як технологія Bitcoin та інші криптовалюти змінюють світ / Дон Тапскотт, Алекс Тапскотт. Нью-Йорк: Portfolio, 2016. 368 с.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність теми дослідження. Цифрова трансформація стала однією з найважливіших тенденцій сучасного світу, впливаючи на всі сфери економіки, зокрема й бухгалтерський облік. У цьому контексті важливим є розуміння, як цифровізація бухгалтерського обліку сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Сталий розвиток включає економічну, екологічну та соціальну складові, і для його реалізації потрібні точні й прозорі фінансові дані. Впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення та аналітика великих даних, дозволяє підвищити ефективність бухгалтерського обліку, забезпечуючи доступ до релевантної інформації в реальному часі.

Цифрова трансформація також сприяє зниженню витрат, зменшенню помилок у бухгалтерському обліку, що позитивно впливає на прозорість і підзвітність. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть впроваджувати практики сталого розвитку, забезпечуючи відповідність своїх фінансових операцій екологічним та соціальним стандартам. Отже, цифрова трансформація бухгалтерського обліку є невід’ємною складовою руху до сталого майбутнього, що робить цю тему дослідження надзвичайно актуальною.

Метою дослідження є аналіз впливу цифрової трансформації на бухгалтерський облік у контексті сталого розвитку, виявлення основних тенденцій та технологій, які сприяють підвищенню прозорості, ефективності та відповідальності в бухгалтерському обліку, а також визначення перспектив впровадження цифрових інновацій для досягнення цілей сталого розвитку.

Основні завдання дослідження включають:

- дослідити сутність та особливості цифрової трансформації бухгалтерського обліку;
- оцінити вплив цифрових технологій на процеси бухгалтерського обліку та їх значення для сталого розвитку;
- проаналізувати існуючі практики використання цифрових технологій у бухгалтерському обліку з метою забезпечення сталого розвитку;
- визначити основні виклики та переваги цифрової трансформації бухгалтерського обліку для підприємств;
- надати рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у бухгалтерський облік з урахуванням принципів сталого розвитку.

Результати досліджень. Результати дослідження показали, що цифровізація бухгалтерського обліку має значний вплив на підвищення ефективності й прозорості фінансових процесів. Зокрема, застосування хмарних технологій дозволяє зберігати та обробляти великі обсяги фінансових даних у реальному часі, що покращує доступність та точність інформації для прийняття рішень. Це сприяє підвищенню оперативності та якості управлінських рішень, особливо в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Штучний інтелект і машинне навчання активно використовуються для автоматизації рутинних операцій, що дозволяє зменшити кількість людських помилок та оптимізувати процеси обліку. Завдяки аналітиці великих даних, компанії можуть краще оцінювати вплив своїх операцій на навколишнє середовище та суспільство, що допомагає в ухваленні більш екологічних та соціально відповідальних рішень[2; 3].

Основні аспекти цифрової трансформації бухгалтерського обліку представлені в таблиці. Таблиця містить докладний опис сучасних технологій, їх переваг, викликів, а також реальні приклади впровадження, що дозволяє глибше зрозуміти, як саме цифровізація впливає на облікові процеси.

Отже, з наведеного аналізу цифрових технологій у бухгалтерському обліку видно, що їх впровадження не тільки підвищує ефективність облікових процесів, але й сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Автоматизація, хмарні рішення, штучний інтелект та блокчейн допомагають зменшити витрати, підвищити точність і прозорість даних, а також скоротити використання фізичних ресурсів, таких як папір і енергія. Однак ці технології також мають свої виклики, серед яких — початкові інвестиції, необхідність у навчанні персоналу, а також питання безпеки даних. Попри це, їхнє застосування є важливим кроком на шляху до побудови сталого бізнесу, який є більш прозорим та відповідальним перед суспільством [1].

Важливо підкреслити, що цифрові інструменти також сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Використання таких технологій, як хмарні сервіси, автоматизовані системи обліку та блокчейн, не лише підвищує продуктивність і точність, але й сприяє екологічній стійкості. Завдяки цим рішенням підприємства можуть мінімізувати використання паперу, скоротити викиди CO₂ та більш ефективно розпоряджатися своїми ресурсами, що є невід'ємною частиною концепції сталого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

Важливу роль у контексті сталого розвитку відіграють також технології блокчейну, які забезпечують прозорість та незмінність фінансових записів. Це є важливим фактором для підвищення довіри з боку зацікавлених сторін, що особливо актуально для звітування про сталий розвиток та підтвердження відповідності екологічним стандартам.

Проте цифрова трансформація також супроводжується певними викликами, зокрема, питаннями кібербезпеки та необхідністю адаптації професійних знань бухгалтерів до нових технологій. Підприємства мають інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації співробітників, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій.

**Ключові елементи цифрової трансформації бухгалтерського обліку
з акцентом на сталий розвиток**

Цифрова технологія	Як сприяє сталому розвитку	Вигоди для бухгалтерського обліку	Екологічні та соціальні переваги	Виклики впровадження	Приклади реального використання
Автоматизація процесів	Зменшення використання паперових документів і підвищення ефективності	Підвищення точності обліку, зниження витрат, швидше закриття звітних періодів	Скорочення викидів вуглецю завдяки зменшенню потреби в фізичних документах та поїздках для погодження фінансових звітів	Початкові витрати на впровадження, навчання персоналу, опір змін	SAP і Oracle ERP-системи використовуються для автоматизації фінансових операцій у великих компаніях
Хмарні рішення	Оптимізація ресурсів за рахунок зменшення ІТ-інфраструктури на підприємствах	Доступ до фінансових даних з будь-якого місця, легке масштабування	Зниження енергоспоживання підприємств, скорочення кількості фізичних серверів	Питання безпеки даних, залежність від інтернет-з'єднання	Xero і QuickBooks пропонують хмарні рішення, які дозволяють компаніям зменшити ІТ-витрати і працювати в більш екологічних умовах
Штучний інтелект (ШІ)	Оптимізація ресурсів і підвищення ефективності за рахунок автоматизації складних рішень	Покращений фінансовий аналіз, виявлення ризиків, автоматизація процесів	Підвищення соціальної відповідальності шляхом поліпшення прозорості фінансової звітності та зниження ймовірності шахрайства	Висока вартість впровадження, необхідність у кваліфікованих спеціалістах, складність інтеграції	IBM Watson використовує ШІ для аналізу великих фінансових масивів та управління ризиками у великих компаніях
Блокчейн	Підвищення прозорості та надійності фінансових транзакцій, зменшення необхідності в зовнішніх аудитах	Незмінність даних, підвищення безпека транзакцій, автоматизація розумних контрактів	Забезпечення прозорості та безпеки, зменшення ризиків шахрайства і корупції	Технічна складність, потреба в масштабних змінах регуляції	Ripple використовує блокчейн для забезпечення міжнародних платіжних систем, сприяючи сталому фінансовому середовищу між банками

Висновки. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку відкриває нові можливості для підтримки сталого розвитку шляхом підвищення ефективності, прозорості та підзвітності фінансових процесів. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та хмарні обчислення, сприяє зниженню витрат, зменшенню помилок та забезпеченню доступності фінансової інформації в реальному часі. Це дозволяє підприємствам краще оцінювати та зменшувати свій вплив на навколишнє середовище, дотримуючись принципів сталого розвитку.

Для успішної цифрової трансформації бухгалтерського обліку необхідно враховувати виклики, пов'язані з кібербезпекою та необхідністю постійного навчання бухгалтерів. Тільки за умови системного підходу до впровадження нових технологій можна досягти ефективної інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-процеси.

Література

1. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Інтегрована звітність — концепції та парадигми обліку в досягненні цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 7.
2. Макаренко І. О. Інтеграція сучасних видів та концепції бухгалтерського обліку для цілей сталого розвитку. *Фінансовий простір*. 2017. № 1 (25).
3. Назаренко І. М. Цифровізація як вектор модернізації системи бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік як наука: від основ до наукової картини світу: кол. монографія / за заг. ред. В. Я. Плаксієнка. Київ: Центр учбової л-ри, 2021. С. 196–208.

СКРИПЦОВ Святослав Валерійович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
“доктор філософії” (Phd)*

*Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ ХАРЧОВИХ ВІДХОДІВ

Харчування має важливе значення для виживання людей на планеті, однак, парадоксом нашого часу є харчові відходи: у той час як мільйони людей голодують, величезна кількість їжі втрачається або витрачається по всьому ланцюжку постачання — від ферми до столу. Відповідно до звіту ООН, майже третина всієї їжі, яку ми виробляємо, викидається. Домогосподарства витрачають щоденно понад 1 млрд. кг їстівних продуктів, що еквівалентно 1,3 прийомам їжі щодня для кожного у світі, який страждає від голоду У той час як приблизно 735 мільйонів людей у всьому світі голодують, втрати їжі та відходи утворюють 8–10 % парникових газів і є гарячою точкою метану [1].

Щорічно в ЄС утворюється понад 59 мільйонів тонн харчових відходів (132 кг на жителя), а відповідна ринкова вартість оцінюється в 132 мільярди євро [2].

Домогосподарства в ЄС створюють більше половини загальних харчових відходів (54 %) (що становить 72 кг на жителя. Решта 46 % становили відходи, які утворювалися вгору в ланцюзі постачання харчових продуктів: 19 % у виробництві харчових продуктів і напоїв (25 кг на жителя), 11% у ресторанах і громадському харчуванні (15 кг на жителя), 8 % у роздрібній торгівлі, та інше розподіл продовольства (11 кг на жителя), і 8 % в основному виробництві (10 кг на жителя) [2]. Так само на глобальному рівні у 2023 році було утворено близько 1,05 мільярда тонн харчових відходів — 60 % з них надходили з домогосподарств, 28 % — від громадського харчування та 12 % — від роздрібної торгівлі. Це становить одну п'яту (19 %) харчових продуктів, доступних споживачам, які витрачаються даремно в роздрібній торгівлі, громадському харчуванні та на рівні домогосподарств [1].

Вплив харчових відходів на довкілля є глибоким. Витрачена їжа — це не лише втрата поживних речовин, але й марна трата ресурсів, включаючи воду, землю, енергію, працю та капітал, які використовуються для її виробництва. Крім того, коли харчові відходи потрапляють на звалища, вони анаеробно розкладаються, вивільняючи метан, потужний парниковий газ, який сприяє зміні клімату. Вуглецевий слід глобальних харчових відходів оцінюється як еквівалентний викидам парникових газів від усього автомобільного транспорту в США. Крім того, втрачена їжа сприяє непотрібному використанню води, причому об'єм води, яка використовується для виробництва втраченої або витраченої їжі, конкурує з потоком води Волги, найбільшої річки Європи.

З економічної точки зору вартість харчових відходів є величезною і становить приблизно 931 млн тонн їжі, що викидається на рік у всьому світі. Ці економічні втрати відчуються в усьому ланцюгу постачання продовольства, від фермерів, які несуть витрати на непродану продукцію, до споживачів, які купують більше їжі, ніж потрібно. На соціальному рівні харчові відходи представляють собою втрачену можливість подолати голод і відсутність продовольчої безпеки.

Марнотратство їжі є не лише етичною та економічною проблемою, але й виснажує навколишнє середовище через обмежені природні ресурси. Викиди парникових газів у глобальних продовольчих системах від колиски до могили спричиняють майже половину всіх викидів. Викликає тривогу те, що значна частина цих викидів пов'язана з харчовими відходами, яких можна уникнути. Недбалість клієнтів і неоднаковий технологічний розвиток загострюють цю проблему.

Масштаби та вплив харчових відходів підкреслюють нагальну потребу в інноваційних рішеннях. Технологія пропонує шлях до значного зменшення харчових відходів шляхом запобігання, відновлення та переробки. Використовуючи прогрес у цифрових додатках для обміну їжею, технологій збереження та управління ланцюгом постачання, ми можемо зменшити еко-

логічні та економічні витрати харчових відходів і зробити крок у напрямку більш справедливої харчової системи.

Інноваційні цифрові технології можуть відігравати ключову роль у зменшенні відходів і підвищенні стійкості.

Мобільні додатки для боротьби з надлишком їжі. У епоху цифрових технологій завдяки появі мобільних додатків, призначених для боротьби з харчовими відходами, технологія зв'язує надлишки їжі з тими, хто може їх використовувати. Прямо з'єднуючи споживачів, ресторани, супермаркети та виробників продуктів харчування, ці програми досягають значних успіхів у зменшенні харчових відходів на рівні споживачів і роздрібно́ї торгівлі.

Наприклад, такі програми, як “Too Good To Go” дозволяють користувачам купувати надлишки їжі в ресторанах, пекарнях і продуктових магазинах за зниженою ціною. Так само “Olio” об'єднує сусідів і місцеві підприємства, щоб вони могли ділитися надлишками їжі, а не викидати їх. Ці платформи запобігають потраплянню їстівної їжі на смітник і пропонують споживачам можливість заощадити гроші та відкрити для себе нові місцеві кафе та продукти. Деякі додатки також включають функції, за допомогою яких користувачі можуть пожертвувати їжу безпосередньо в продовольчі банки або благодійні організації, що ще більше розширює їх вплив.

Передові технології зберігання їжі

Інновації у збереженні харчових продуктів є важливими для зменшення харчових відходів, продовження терміну придатності продуктів, що швидко псуються, і забезпечення високої якості протягом більш тривалого часу.

Інтелектуальні пакувальні рішення: передбачають використання матеріалів, які можуть реагувати на зміни в навколишньому середовищі або на стан самої їжі. Наприклад, упаковка, яка може поглинати надлишок кисню або вологи, може значно подовжити термін зберігання швидкопсувних товарів. Подібним чином індикатори, які змінюють колір, коли термін придатності продукту наближається, допомагають споживачам приймати кращі рішення щодо споживання їжі, таким чином зменшуючи відходи.

Упаковка з модифікованою атмосферою (МАР) змінює склад повітря всередині харчової упаковки. Зменшуючи кількість кисню та збільшуючи рівні інших газів, таких як азот або вуглекислий газ, МАР може уповільнити процес псування. Ця технологія особливо ефективна для свіжих продуктів, м'яса та молочних продуктів.

Атмосферний контроль: Зберігання в контрольованій атмосфері передбачає регулювання складу повітря в сховищах і використовується для зберігання фруктів і овочів насипом, що значно зменшує втрати після збору врожаю.

Технології охолодження та заморожування. Швидке охолодження та швидке заморожування можуть зберегти свіжість, подовжуючи термін придатності харчових продуктів без шкоди для якості. Такі методи, як вакуумне охолодження та криогенне заморожування, споживають менше енергії та є більш ефективними, ніж традиційні методи, що робить їх як екологічно, так і економічно вигідними.

Ультразвукова обробка та обробка під високим тиском. Нові технології, такі як ультразвукова обробка та обробка під високим тиском (HPP), пропонують нетермічні альтернативи звичайним методам консервування їжі. Ці методи можуть знищити патогени та організми, що псують, зберігаючи поживні речовини, смак і текстуру їжі. Такі методи особливо корисні для соків, соусів та інших рідких продуктів, забезпечуючи подовжений термін зберігання без необхідності використання консервантів або охолодження.

Цифрові технології

Застосування цифрових технологій таких, як: штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) і блокчейн, у майбутньому сприятиме скороченню харчових відходів. Штучний інтелект і машинне навчання можуть покращити прогнозу аналітику для прогнозування попиту та управління запасами, роблячи системи розподілу їжі ефективнішими.

Пристрої IoT можуть забезпечити моніторинг умов зберігання харчових продуктів у реальному часі, зменшуючи псування під час транспортування та зберігання.

Технологія блокчейн пропонує прозорий і безпечний спосіб відстеження харчових продуктів через ланцюжок постачання, забезпечуючи підзвітність і зменшуючи втрати.

Однак, боротьба з харчовими відходами – це не лише технології; мова йде про те, щоб змінити наше відношення до їжі, тобто цінувати ресурси, які йдуть на її виробництво, та усвідомлювати соціальні та екологічні наслідки марнотратства.

Література

1. Food Waste Index Report 2024. URL: <https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024>
2. Food waste and food waste prevention – estimates. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Food_waste_and_food_waste_prevention_-_estimates
3. Food waste management strategies. URL: https://www.nature.com/collections/afbiehfgdb?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwjY64BhCaARIsAIfc7YaRClfaHWHLaqDWIJxh3Qz9w1JVLXWnOTENJa
4. The Role of Food Waste Technology in Averting the Issue. URL: <https://shapiroec.com/blog/food-waste-technology>

Науковий керівник **Карбовська Любов Олександрівна**, канд. екон. наук, доцент, професор кафедри маркетингу Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом.

НАПРЯМИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Цифровізація процесів управління персоналом активізувалася під час світової пандемії Ч ковіду-19. Однак, найбільший вплив на такі процеси мав стрімкий розвиток інформаційних технологій та глобалізація світових економічних ринків, в тому числі й ринку праці. Цифровізація спочатку охопила кадрові процеси, пов'язані переважно з документуванням руху персоналу та нарахуванням заробітної плати (це були переважно облікові процеси). Далі діджиталізація просунулася до функцій підбору та відбору персоналу, пізніше вона поширилася на процеси навчання та розвитку працівників організації. Сьогодні, вона концентрується на функціях побудови ефективної системи організації та мотивації праці персоналу, контролю в організації. Загалом, найбільш складним є саме забезпечення якісної системи діджиталізації контролю процесів управління персоналом.

На ринку програмних продуктів існує достатня кількість програм, які забезпечують управління персоналом в організації. Зокрема, програмний продукт Clustree, який використовує штучний інтелект у систему обробки даних управління людськими ресурсами організації, або “Assess first”, що застосовують для прогнозування набору персоналу, програма “Talentsoft” містить широкий вибір різних інструментів, які можна використати для управління талантами, або інший програмний продукт “Workday”, який також використовують для розрахунку заробітної плати (додаток “SaaS” [1]. На ринку інформаційних продуктів функцій управління персоналом представлені також й українські розробки. Наприклад, HRIS від HURMA System. Зазначимо, що розробники зазначають, що ця платформа містить різні інструменти для HR, рекрутингу та OKR. Розгорнута презентація цієї програми представлена наступними можливостями в сфері управління персоналом: “AI Partner — чатбот для Telegram, Slack, Viber на основі штучного інтелекту для покращення зручності комунікації між компанією та співробітником; автоматизація Welcome interview, Adaptation, Probation, 1:1, Exit interview; організаційна структура компанії у зручному дереві; повідомлення про заходи та події компанії; синхронізація з Google-календарем; статистика щодо дітей співробітників; моніторинг настрою співробітників; статистика з HR та рекрутингу; загальний календар відпусток, лікарняних, власним коштом та інших видів відсутності для всіх співробітників; absense management; картки співробітників; performance management; OKR — Objectives and Key Results,

управління цілями компанії; публікація вакансій на сайті компанії; база кандидатів для рекрутера; база вакансій компанії; імпорту кандидатів з інших систем; парсинг CV з різних типів файлів; інтеграція з порталами робіт” [2]. Важливо, що розробники окремо виділили й моніторинг настрою персоналу, що дає можливість відслідковувати лояльність працівників, або їх фізичний чи моральний стан. У 2024 році українські організації використовували різні інформаційні продукти в реалізації функцій управління персоналом. Зокрема, варто виділити — Zoho People, BambooHR, Workable, SmartRecruiters, CakeHR, ADP Workforce Now та інші [2].

Загалом, до інструментів цифровізації процесів управління персоналом відносять використання різних соціальних мереж, хмарних сховищ, спеціальних програмних додатків, створених індивідуально для окремої організації. Фахівці у сфері розвитку цифрових технологій в HR, вважають, що революційним є використання штучного інтелекту для вирішення завдань з управління персоналом організації. Використання штучного інтелекту у системі управління персоналом має цілу низку переваг. Зокрема, зменшення витрат на певну кількість функцій управління персоналом, можливість швидко та якісно аналізувати великі масиви інформації, що стосуються працівників, приймати обґрунтовані рішення в аналізованій сфері — це стосується прогнозів плинності кадрів, оплати праці, результатів діяльності персоналу, аналізу компетенцій та навичок персоналу, необхідності їх підвищення, обґрунтування та вибір стратегії розвитку персоналу та інше. Таким чином, вище наведене забезпечить формування нових якісних підходів до управління персоналом, що має на меті перш за все мінімізувати витрати організації. Не менш важливим є використання цифрових продуктів спрямованих на формування стабільного емоційного стану працівників при їх інтеграції у цифрове середовище. Крім того, інструменти цифрового процесу в управлінні персоналом мають забезпечити взаємодію між працівниками, розкрити їх потенціал, визначити успішну команду для реалізації стратегії організації. Реалізація таких завдань можлива через застосування віртуальних платформ.

Для українських підприємств цифровізація управління системи HR є одним з важливих завдань. Адже нестача людського ресурсу в країні, уже сьогодні зумовлює необхідність впровадження інформаційних програм та технологій у усі процеси, в тому числі пов’язаних з управління персоналом.

Залежно від сфери діяльності організації формується й підхід до впровадження системи діджиталізації управління персоналом. Для організації важливо обрати найбільш оптимальну модель діджиталізації управління персоналом, яка буде ефективною для неї, забезпечить їй виконання поставленої стратегії та її цілей, а отже забезпечить конкурентні переваги на ринку. Поряд з цим, діджиталізація організації в напрямку управління персоналом потребує працівників з високим рівнем інформаційної підготовки та навичками щодо розуміння основних процесів пов’язаних з функціями HR. Їхнім завданням є впровадження стратегії діджиталізації в системі управління персоналом, навчання та підтримка інформаційних навичок працівників ор-

ганізації, адже останні мають набути достатніх компетенцій, щоб виконувати свої завдання у цифровому середовищі.

Побудова оптимальної моделі діджиталізації системи управління персоналом в організації передбачає декілька етапів. Зокрема, необхідно визначити ключові виміри заданої моделі, тобто описати ключові моменти, які потрібно вирішити в управлінні персоналом, її окремих функціях цифровим інструментарієм. На цьому етапі також потрібно окреслити усі можливі чинники, які будуть впливати на модель діджиталізації системи управління персоналом. Вони можуть мати як постійний так і змінний характер. Більшої уваги заслуговують змінні чинники, адже вони якісно можуть змінювати параметри побудованої цифрової моделі функцій HR організації. Наступним кроком є зменшення кількості чинників, які мають змінний характер. Внаслідок цього, зв'язки між ними будуть більш релевантними, адже залишаться лише ті які є більш значимі для побудови такої моделі та відповідно забезпечать їй стійкість. На останньому етапі модель діджиталізації системи управління персоналом організації може бути впроваджена, однак потрібно постійно контролювати можливість її реалізації. У цьому процесі важливу роль відіграють працівники, адже вони випробовують її ефективність та можуть своєчасно вказати на ті елементи діджиталізації, які у системі управління персоналом не виконують своєї функції та не дають змоги отримати бажаний результат.

Таким чином, при побудові моделі діджиталізації управління персоналом потрібно звертати увагу на наступні ключові чинники, які будуть змінюватися під її впливом та відповідно мають забезпечити результативність аналізованого процесу. Зокрема, модель діджиталізації управління персоналом впливає на наступні зміни ключових чинників: 1) в цілому на процес управління в організації, який буде змінюватися під впливом запровадження цифрового середовища; 2) на зміну структури організації, її комунікаційні зв'язків та на прийняття необхідних управлінських рішень; 3) змінює організаційну культуру організації, адже формуватиме новий тим корпоративної культури, нові цінності та пріоритети; 4) змінює процес управління персоналом — кадрову політику; щоденні управлінські процеси пов'язані з людським ресурсом в організації; 5) змінює підходи у пошуку та наймі персоналу, його розміщенні, адаптації, руху по кар'єрних сходах, вивільненні персоналу, оцінці та атестації працівників, у зміну формування системи мотивації та винагороди праці, розвитку персоналу та інше; 6) змінює підхід до управління талантами в організації та узгодження її зі стратегічними цілями організації.

Література

1. Mazour V. Digitization of Human Resources: Challenges and Opportunities. URL: <https://www.exoplatform.com/blog/2018/03/01/digitization-transforms-hr-why-human-resources-needs-to-embrace-digital-transformation/>
2. Огляд 7 найкращих HR систем на ринку України у 2024. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/>

3. *Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О.* Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
4. *Mirdasse Samir.* Digitalization and Performance Management: A Conceptual Framework for HR Governance. URL: journal-efm.fr

СЛОБОДЕНЮК Арсеній Сергійович

аспірант кафедри економіки та управління бізнесом

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ: СУТНІСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПЕРЕВАГИ

На сучасному етапі економічного розвитку конкуренція набуває нових сенсів. Передусім це стосується зменшення ролі боротьби за доступ до ключових ресурсів та матеріальних благ. Найбільш важливим є змагання за розробку та впровадження найефективніших інновацій в організаційній, комерційній та технологічній сферах. Відбулися зміни в тому, що стосується джерел економічного зростання. У сучасних умовах постійне освоєння новітніх технік і технологій є одним з головних напрямків розвитку. Проведення системних заходів щодо розробки, впровадження, освоєння, виробництва та комерціалізації інновацій стає звичайним явищем. Усе це є драйверами розвитку і впровадження революційно нових форм організації і ведення бізнесу, технологій, збуту. Актуальності набувають дослідження економічної природи інноваційної бізнес-моделі.

Концептуальні основи, які дозволили зрозуміти, як бізнес-модель може бути інноваційною розробили Генрі Чесбро, Алекс Остервальдер, Клейтон Крістенсен, Девід Тіс, Річард Болдвін, Жан-Клод Ларреше. Так, Г.Чесбро, відомий своїм підходом до “відкритих інновацій” (open innovation), вніс вклад у розвиток теорії інноваційних бізнес-моделей. У його роботі “Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape” підкреслюється важливість інновацій не тільки в технологіях, але й у самій бізнес-моделі, що дозволяє компаніям генерувати додаткову цінність. А. Остервальдер є одним із найвідоміших авторів, який розробив концепцію бізнес-моделей та їх інновацій. Його книга та модель Business Model Canvas стали важливим інструментом для підприємців та менеджерів для візуалізації, розробки та інновації бізнес-моделей. К. Крістенсен, відомий своєю теорією “підривних інновацій” (disruptive innovation), також досліджував, як інновації в бізнес-моделях можуть змінювати галузі. Він підкреслював, що зміна бізнес-моделі часто є необхідною умовою для впровадження підривних інновацій. Д. Тіс є автором важливих праць щодо інноваційних бізнес-моделей та їх впливу на створення

конкурентних переваг. Він досліджував, як компанії можуть адаптувати свої бізнес-моделі для кращої інтеграції інновацій та формування стійких конкурентних позицій. Р.Болдвін підкреслює важливість адаптації бізнес-моделей до нових глобальних тенденцій та технологічних змін. Ж.-К. Ларреше, професор бізнес-школи INSEAD, зосереджувався на ролі інновацій в бізнес-моделях у масштабних організаціях. Його дослідження стосуються того, як підприємства можуть використовувати інновації в бізнес-моделях для створення довготривалих конкурентних переваг. Отже, в наукових дослідженнях розкриті різні підходи до розуміння концепції інноваційної бізнес-моделі [1–3; 4, с. 172–194; 5–6].

Розкриваючи сутність інноваційної бізнес моделі варто зосередитися на особливих характеристиках, які забезпечують інноваційність (табл.).

Характеристики інноваційної бізнес-моделі

Характеристика інноваційної бізнес-моделі	Сутність інноваційної бізнес-моделі
Нова структура або підхід до створення вартості	Компанія переосмислює, як вона може генерувати додаткову вартість для споживачів.
Інтеграція нових технологій	Використання новітніх технологій, які змінюють традиційний спосіб ведення бізнесу
Зміна ролі клієнтів	Моделі, в яких клієнти активніше залучаються до процесу створення вартості (наприклад, краудсорсинг)
Гучкість	Здатність адаптуватися до швидких змін на ринку і змінювати бізнес-модель у відповідь на нові умови

Важливим є те, що у сучасних умовах розвитку ринкових відносин інноваційність бізнес-моделі забезпечується не лише на етапі створення бізнесу і обрання форми, а й у процесі всіх подальших етапів його ведення. Отже, інноваційна бізнес-модель — це новий або суттєво вдосконалений спосіб ведення бізнесу, що змінює підходи до створення, надання та отримання вартості. Вона може включати нові форми організації бізнесу, використання нових технологій, зміну ціннісної пропозиції, стратегії ціноутворення, підходи до взаємодії з клієнтами тощо.

Основною перевагою інноваційної бізнес-моделі є її здатність забезпечувати конкурентоздатність компанії, при цьому ефективніше використовувати ресурси та створювати нові джерела доходів. Ключовими аспектами, як інноваційні бізнес-моделі сприяють створенню конкурентних переваг на нашу думку є:

- створення нових ринків або сегментів ринку. Інноваційні бізнес-моделі можуть допомогти компанії зайняти унікальне місце на ринку, створюючи нові ніші або сегменти. Наприклад, моделі, засновані на наданні нових послуг або продуктів, можуть відкрити нові можливості для компаній, які раніше не існували;
- підвищення операційної ефективності. Використання нових технологій або процесів дозволяє підприємствам знизити витрати або підвищити

ефективність роботи. Це може включати автоматизацію, цифровізацію або нові методи управління ресурсами. Підприємства з більш ефективними процесами можуть запропонувати кращу ціну або швидшу доставку, що створює додаткову конкурентну перевагу;

- залучення нових споживачів через персоналізовані рішення. Інноваційні бізнес-моделі часто передбачають більш гнучкий підхід до споживачів. Наприклад, використання великих даних і алгоритмів машинного навчання дозволяє створювати персоналізовані продукти та послуги, що підвищує лояльність клієнтів і дозволяє компанії краще відповідати їхнім потребам;
- масштабованість та глобалізація. Інноваційні моделі можуть бути легше масштабованими та швидше виходити на нові ринки завдяки використанню хмарних технологій, онлайн-платформ або глобальних мереж постачання. Це дозволяє підприємствам швидко рости, використовуючи менші витрати на розширення;
- відкриті інновації та співпраця. Моделі відкритих інновацій, де компанії співпрацюють із зовнішніми партнерами або навіть з конкурентами, можуть сприяти прискоренню інноваційних процесів та зниженню витрат на дослідження й розробки. Такий підхід створює конкурентні переваги, оскільки дозволяє компаніям швидше виводити нові продукти на ринок;
- зміна ціннісної пропозиції. Інноваційна бізнес-модель може змінювати спосіб, у який компанія надає цінність клієнтам. Наприклад, перехід від продажу продуктів до надання послуг (як у моделі “продукт як послуга”) дозволяє створити довгострокові відносини з клієнтами та збільшити дохід завдяки регулярним платежам.

Отже, поняття інноваційна бізнес-модель є досить широким і охоплює усі стадії створення і розвитку підприємства. Дослідження економічної природи бізнес-моделі дозволяє виокремити особливі характеристики, що забезпечують інноваційність. Інноваційні бізнес-моделі є потужним інструментом для створення конкурентних переваг підприємства. Вони дозволяють компаніям не тільки ефективно адаптуватися до змін на ринку, але й випереджати конкурентів, пропонуючи нові рішення та підходи.

Література

1. *Chesbrough Henry*. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. *Harvard Business Review Press*. 2006.
2. *Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur*. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, 2009.
3. *Christensen Clayton M*. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. *Harvard Business Review Press*. 1997.
4. *Teece David J*. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. № 2–3. P. 172–194.
5. *Baldwin Richard*. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. *Harvard University Press*. 2016.

6. Larreche Jean-Claude. The Momentum Effect: How to Ignite Exceptional Growth. Wharton School Publishing. 2008.

СМОКВИНА Валерій Віталійович

аспірант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

МАЗУРЕНКО Владислав Петрович

аспірант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права Національного університету "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Кризові умови ведення бізнесу традиційно виступають каталізатором нових можливостей і прискореного економічного розвитку. Необхідність адаптації підприємств до змінюваних несприятливих умов бізнес-середовища стимулює пошук інноваційних інструментів забезпечення стійкості підприємств під час криз. В умовах Індустрії 4.0 впровадження інструментів цифрової трансформації бізнесу у початковій фазі кризи може призвести до значного зниження витрат у подальшому [1], дозволяючи підприємствам знайти нові ринки, запропонувати нові продукти та забезпечити свою економічну безпеку в умовах невизначеності.

Актуальність цифрової трансформації в умовах економічного спаду зростає, оскільки зміна споживчих звичок і поведінки вимагає від підприємств переходу на нові, більш гнучкі бізнес-моделі. Цифрова трансформація, що охоплює впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси, передбачає не лише оновлення обладнання або програмного забезпечення, але й суттєві зміни в управлінських підходах, корпоративній культурі та зовнішніх комунікаціях. В результаті цього підвищується продуктивність працівників і рівень задоволеності клієнтів, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Загалом, оцифрування бізнес-процесів змінює підходи до управління компанією, акцентуючи увагу на результативних показниках, а не на виконанні завдань, що дозволяє вчасно виявляти загрози економічній безпеці та оперативно реагувати на негативні тенденції [2].

Автоматизація управлінських процесів стає ключовим фактором успішної цифровізації. Впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та систем управління проектами (Task-трекінг) дозволяє підприємствам ефективно планувати, виконувати завдання та покращувати комунікацію всередині команд [3]. Сучасні дослідження підтверджують, що

цифрова трансформація стає важливим інструментом для розвитку комунікацій, реалізації проектів та покращення суспільного добробуту.

Значні зміни у споживчій поведінці, зокрема потреба у дистанційних послугах і доставці, вимагають від бізнесу адаптації через онлайн-продажі, автоматизації процесів та створення адаптивних управлінських систем. У світлі нових викликів важливість просування брендів в Інтернеті зростає, особливо через соціальні мережі. Співпраця з інфлюенсерами та використання коротких відео стали актуальними трендами у рекламних кампаніях. Чат-боти набувають популярності, автоматизуючи взаємодію з клієнтами та полегшуючи процеси комунікації. Крім того, карантинні обмеження під час пандемії 2020–2022 рр. підштовхнули підприємства до розвитку нових бізнес-моделей, таких як впровадження вендингових апаратів і фудтраків, які зменшують фізичну взаємодію [3]. Таким чином, цифровізація стимулює створення нових бізнес-моделей, дозволяючи підприємствам оптимізувати процеси, скорочувати витрати та швидше реагувати на зміни ринку, підвищуючи таким чином рівень своєї економічної безпеки.

В аналітичних матеріалах Всесвітнього економічного форуму 2023 року [4] для забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності бізнесу в епоху цифрового світового розвитку рекомендується впроваджувати такі основні цифрові технології, як штучний інтелект, хмарні та мобільні рішення, блокчейн та технології доповненої реальності. Ці технології забезпечують новий рівень бізнес-процесів, сприяючи економічному зростанню та залученню інвестицій. Для забезпечення економічної безпеки в умовах діджиталізації компаніям необхідно формувати нові продукти та послуги, спрямовані на інноваційний розвиток, а не лише на вдосконалення існуючих методів [5]. Таким чином, діджиталізація має потенціал для формування нових робочих місць, підвищення доходів та покращення фінансових відносин.

Отже, усвідомлення необхідності цифровізації бізнес-процесів має мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток не лише окремих компаній, але й економіки в цілому. Оцифрування змінює не лише технології, але й управлінські підходи та бізнес-моделі, привертаючи увагу інвесторів та сприяючи розвитку нових, високотехнологічних секторів. Підприємства, які використовують цифрові технології, отримують значні конкурентні переваги, збільшуючи свою здатність адаптуватися та зростати в умовах нестабільності. Тому цифрові технології стають критично важливими не тільки на рівні окремих підприємств, але й для цілих галузей, які обирають цей шлях розвитку як єдину можливість забезпечити свою економічну безпеку в динамічних умовах зовнішнього середовища.

Література

1. Thompson M., Lee J. Digital Transformation and Company Valuation: A Comparative Analysis. *Strategic Management Journal*. 2023. 44(1). P. 112–128.
2. Варналій З. С., Онищенко С. В., Маслій О. А. Загрози економічній безпеці України в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції. Безпека та конкурентні

- стратегії розвитку України в глобальній економіці : монографія / за заг. ред. А. І. Мокія. Запоріжжя-Львів: ФОП Мокшанов В.В., 2019. С. 198–251.
3. Johnson A., Smith B. E-commerce Adoption Rates in Global Crisis Scenarios. *Journal of Digital Economics*. 2022. 15(3). P. 78–92.
4. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/>
5. Matkovskiy A. V., Pugach A. A. Analysis the Threats to Economic Security of Ukraine in Modern Conditions of Functioning the National Economy. *European Applied Sciences*. 2014. 2. P. 196.

СОКОЛЕНКО Людмила Федорівна

*д-р екон. наук, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Національної академії статистики, обліку та аудиту*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АУДИТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Інноваційні технології стали невід’ємною частиною економічних процесів у всьому світі. Умови воєнного стану ставлять перед підприємствами нові виклики, особливо у сфері аудиту. Зокрема, традиційні методи аудиторської перевірки зазнають змін через обмежений доступ до інформації, можливі ризики для безпеки даних і нестабільність робочих процесів. У зв’язку з цим актуальним є впровадження інноваційних цифрових технологій, які допомагають забезпечити безперервність аудиту та підвищити його ефективність навіть в умовах активних бойових дій.

Інноваційні цифрові технології в аудиторській діяльності мають свої переваги та недоліки (табл.).

Застосування великих даних у аудиті дозволяє аудиторам аналізувати значні обсяги інформації, що раніше були недоступні через обмеженість ресурсів. За допомогою алгоритмів машинного навчання можна виявляти зако-

Порівняння інноваційних технологій у аудиті за різними критеріями

Технологія	Опис	Переваги	Недоліки
Великі дані (Big Data)	Використання великих масивів даних для аналізу	Глибокий аналіз, зменшення помилок	Високі вимоги до ресурсів
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація процедур перевірки	Швидкість, точність	Необхідність навчання систем
Blockchain	Безпека та прозорість фінансових операцій	Незмінність даних	Складність впровадження
Хмарні обчислення	Зберігання та обробка даних в хмарі	Доступність, масштабованість	Питання безпеки

номірності та аномалії у фінансових даних, що підвищує точність перевірок. Наприклад, сучасні алгоритми аналізу даних здатні автоматично виявляти фальсифікацію фінансової звітності, виявляти “слабкі місця” у внутрішніх процесах компаній.

Штучний інтелект (ШІ) став новим етапом розвитку аудиту. Він дозволяє значно прискорити процес аудиту, автоматизуючи рутинні завдання, такі як обробка фінансових документів, перевірка відповідності стандартам та виявлення аномалій у даних. Наприклад, рішення на основі штучного інтелекту можуть аналізувати значні обсяги фінансової інформації, виявляти закономірності та надавати аудиторам рекомендації щодо перевірки. За допомогою ШІ аудитори можуть зосередитися на стратегічних завданнях, знижуючи ризик помилок.

Технологія блокчейн здатна забезпечити прозорість і незмінність даних, що робить неможливим фальсифікацію даних та є особливо важливим для аудитів великих корпорацій. Використання блокчейну дає можливість аудиторам відстежувати кожну фінансову операцію, забезпечуючи високий рівень безпеки та довіри до результатів аудиту. Проте, інтеграція цієї технології в аудиторські процеси потребує значних ресурсів і технічних знань.

В умовах війни багато підприємств змушені мігрувати до хмарних середовищ для забезпечення збереження та доступності даних. Хмарні платформи забезпечують зберігання та обробку великої кількості даних та дозволяють аудиторам отримувати доступ до необхідної інформації незалежно від місця їхнього знаходження, що забезпечує безперервність аудиторської діяльності. Це особливо важливо зараз для міжнародних компаній, де аудитори можуть працювати віддалено з різних країн.

Незважаючи на значні досягнення цифровізації, існує ряд аспектів, які потребують удосконалення.

Пропозиції щодо покращення аудиту за допомогою цифрових технологій:

1. Розробка національної платформи для аудиторської діяльності на основі хмарних технологій, яка б об'єднувала всі підприємства та аудитори мали до неї доступ в режимі реального часу
2. Інтеграція штучного інтелекту в процес перевірки фінансових документів, що дозволить значно зменшити кількість ручної роботи та прискорити виявлення помилок або шахрайства
3. Розширення використання блокчейн-технологій для аудиту, зокрема для контролю за операціями, що потребують підвищеної прозорості, таких як фінансування гуманітарних проєктів
4. Підвищення рівня кібербезпеки через постійний моніторинг і оновлення систем захисту даних у реальному часі.

Отже, інноваційні технології надають нові можливості для аудиторської діяльності в умовах воєнного стану, дозволяючи підвищити її ефективність, точність та безпеку. Їх використання допомагає не тільки забезпечити безперервність процесу аудиту, але й зробити його більш прозорим та надійним. Запропоновані заходи з покращення аудиту за допомогою цифрових техно-

логій сприятимуть швидкій адаптації до нових реалій сьогодення і підвищенню якості аудиторських перевірок.

Література

1. Гузь М., Соколенко Л., Ткаль Я. Інноваційний потенціал технології блокчейн у бухгалтерському обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2(69). С. 19–25. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/979>
2. Омельяненко В. А. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія. Суми: Ін-т стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.
3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
4. Соколенко Л. Ф. Виявлення та оцінка шахрайств в ході аудиту публічного сектору. *Статистика України*. 2022. № 2. С. 95–103.
5. Соколенко Л. Ф. Концептуальне значення внутрішнього аудиту у Збройних Силах України. *Облік і фінанси*. 2023. № 1(99). С. 49Ц55.

СОЛОГУБ Денис Едуардович

аспірант

СКИБА Ганна Іванівна

*науковий керівник: канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри обліку і оподаткування*

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу

“ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, м. Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ У СВІТЛІ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі інформаційні технології стали ключовим елементом глобальної економіки, змушуючи компанії адаптуватися до нових умов. Цифровізація бізнесу виступає не лише як засіб підвищення ефективності внутрішніх процесів, а й як обов'язкова умова для підтримки конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Світовий ринок інформаційних технологій розвивається з великою швидкістю, інтегруючи сучасні тренди, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, Інтернет речей (IoT) та хмарні обчислення. Таким чином, цифровізація набуває стратегічного значення для підприємств усіх розмірів — від малих бізнесів до великих транснаціональних корпорацій.

Метою дослідження є виявлення сучасних тенденцій цифровізації бізнесу у світлі розвитку світового ринку інформаційних технологій, а також

аналіз перспектив, які відкриває впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси. Це включає визначення ключових чинників, що стимулюють цифрову трансформацію, аналіз переваг і викликів, з якими стикаються компанії, а також оцінку можливостей для покращення бізнес-моделей за рахунок використання цифрових рішень.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно виконати такі завдання:

- Проаналізувати сучасний стан розвитку світового ринку інформаційних технологій та його вплив на бізнес-середовище.
- Виявити основні тенденції та технології, що сприяють цифровізації бізнесу, зокрема штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та хмарні обчислення.
- Дослідити зміни у бізнес-моделях, пов'язані з цифровою трансформацією, та визначити ключові переваги впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси.
- Оцінити виклики, з якими стикаються компанії під час впровадження цифрових технологій, включаючи питання кібербезпеки та управління змінами.
- Розробити рекомендації щодо використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності бізнесу та його конкурентоспроможності на глобальному ринку.
- Оцінити перспективи подальшого розвитку цифровізації бізнесу та визначити ключові фактори успішної цифрової трансформації підприємств.

Результати досліджень. Світовий ринок інформаційних технологій характеризується декількома ключовими трендами. Одним із них є зростання популярності штучного інтелекту (ШІ), який допомагає автоматизувати бізнес-процеси, підвищити точність прийняття рішень та покращити обслуговування клієнтів. Інший важливий тренд — використання великих даних (Big Data), які дозволяють аналізувати споживчі поведінкові патерни, оптимізувати маркетингові кампанії та розробляти персоналізовані пропозиції.

Крім того, Інтернет речей (IoT) робить можливим підключення пристроїв до єдиної мережі, що сприяє підвищенню ефективності логістики та виробництва. Хмарні обчислення забезпечують гнучкість і масштабованість, дозволяючи компаніям економити на інфраструктурі та зосередитися на інноваціях.

Цифровізація суттєво змінює традиційні бізнес-моделі, відкриваючи нові джерела доходу та можливості для залучення клієнтів. Наприклад, бізнеси переходять від продуктово-орієнтованих моделей до сервісно-орієнтованих, використовуючи моделі підписки. Це дозволяє створювати постійний грошовий потік та підтримувати довгострокові стосунки з клієнтами [1; 2].

Водночас цифрова трансформація не обходиться без викликів. Однією з основних проблем є кібербезпека, оскільки зростає використання цифрових рішень підвищує ризики кібератак та втрати даних. Також існують складнощі, пов'язані з управлінням змінами, адже впровадження нових технологій вимагає адаптації як працівників, так і управлінських структур.

Переваги цифровізації охоплюють широкий спектр аспектів, які суттєво впливають на успіх бізнесу:

1. *Підвищення продуктивності.* Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні та часозатратні процеси, що призводить до значного зростання продуктивності праці. Наприклад, використання програмного забезпечення для управління проектами або ERP-систем дозволяє ефективно планувати ресурси, моніторити виконання завдань та зменшувати людський фактор у виконанні операцій. Автоматизація не лише прискорює процеси, але й підвищує їх точність, що в результаті веде до зниження ймовірності помилок.

2. *Скорочення витрат.* Цифрові рішення часто забезпечують економію на витратах, зокрема за рахунок зменшення потреби в фізичній інфраструктурі та ресурсах. Наприклад, перехід на хмарні технології дозволяє підприємствам зменшити витрати на IT-інфраструктуру, оскільки компаніям більше не потрібно інвестувати в дороге обладнання та його обслуговування. Крім того, оптимізація бізнес-процесів веде до зменшення витрат на операційні та адміністративні витрати.

3. *Покращення взаємодії з клієнтами.* Цифровізація сприяє створенню більш ефективних каналів комунікації з клієнтами, що забезпечує покращений сервіс та задоволення потреб споживачів. Використання CRM-систем дозволяє бізнесам краще розуміти своїх клієнтів, відстежувати їх поведінку та уподобання, що, в свою чергу, дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати лояльність. Інтерактивні платформи, такі як соціальні мережі, відкривають нові можливості для зворотного зв'язку та обговорення продуктів, що покращує загальне враження від бренду [3].

4. *Відкриття нових ринків.* Цифровізація створює можливості для виходу на нові ринки, які раніше могли бути недоступні через фізичні обмеження. Інтернет-магазини, електронні платформи для торгівлі та маркетплейси дозволяють підприємствам швидко і легко виходити на глобальний ринок, зменшуючи географічні бар'єри. Це не тільки розширює базу потенційних клієнтів, але й надає можливість вивчати нові сегменти ринку та адаптувати пропозиції відповідно до місцевих уподобань.

5. *Швидка адаптація до змін ринкових умов.* Цифрові технології дозволяють компаніям бути більш гнучкими та адаптивними в умовах змін. Використання аналітичних інструментів і технологій для збору даних в реальному часі дає змогу підприємствам швидко реагувати на зміни в попиті, конкурентному середовищі та ринкових тенденціях. Це дозволяє зберігати конкурентні переваги, зокрема через швидке коригування стратегій, пропозицій та цін.

6. *Конкурентні переваги.* Завдяки впровадженню цифрових технологій компанії можуть не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечувати високий рівень інноваційності. Це дозволяє їм бути лідерами у своїх галузях, пропонуючи нові продукти та послуги, що відповідають сучасним вимогам споживачів. Постійний розвиток технологій також відкриває нові горизонти для бізнесу, що веде до подальшого зміцнення його позицій на ринку.

Таким чином, цифровізація стає ключовим фактором, що визначає успіх компаній у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Вона не тільки оптимізує процеси та знижує витрати, але й формує нові можливості для зростання і розвитку.

Висновки. Цифрова трансформація бізнесу в умовах зростаючої глобалізації ринку інформаційних технологій стає важливим стратегічним кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Серед сучасних тенденцій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних, Інтернет речей і хмарні технології, відкриваються численні можливості для вдосконалення бізнес-процесів, розробки нових бізнес-моделей і залучення споживачів. Проте разом із цими можливостями виникають і певні виклики, зокрема в галузі кібербезпеки та управління змінами. Для ефективного впровадження цифрових рішень компаніям необхідно вкладати ресурси в підготовку співробітників, формувати безпечні стратегії та бути готовими до безперервних технологічних змін.

Література

1. *Мацшишина О., Смерічевська С.* Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та їх рішення.* 2022. С. 78–79. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271608>.
2. *Цифрова економіка: підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін.* К.: НАУ, 2022. 200 с.
3. *Штучний інтелект і машинне навчання: що відбувається на ринку і які перспективи галузі.* URL: <https://speka.media/stucnii-intelekt-i-masinne-navcannya-shho-vidbuvajetsya-na-rinku-i-yaki-perspektivi-galuzi-9qz4g9>.

СТЕПАНЮК Елеонора Євгеніївна

студентка спеціальності “Маркетинг”

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МЕЛЬНИК Богдан Юрійович

науковий керівник: PhD зі спеціальності “Економіка”,

доцент кафедри маркетингу

ВПЛИВ ТА МОЖЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

Соціальні мережі стали невід’ємною частиною повсякденного життя мільйонів людей. Вони не лише сприяють спілкуванню, але й суттєво впливають на споживчу поведінку. ТікТок та Instagram, як одні з найпопулярні-

ших платформ, відіграють ключову роль у формуванні переваг споживачів, просуванні товарів та послуг, а також у створенні нових трендів.

Цифровізації суспільства також сприяла пандемія COVID-19. У зв'язку з обмеженнями щодо переміщення людей та закриттям офісів компанії та люди стали активніше використовувати цифрові технології для роботи, спілкування, навчання та розваг. Багато компаній перейшли на віддалену роботу, що сприяло розвитку онлайн-конференцій, хмарних сервісів, відеоконференцій та інших засобів комунікації.

Крім того, під час пандемії стали популярнішими: онлайн-шопінг, доставка їжі й інших товарів через інтернет, а також онлайн-розваги та стримінгові платформи. Загалом пандемія COVID-19 прискорила процес цифровізації суспільства та вплинула на наш повсякденний спосіб життя та процес споживання як в Україні, так і в усьому світі [3].

Вплив соціальних мереж на споживчу поведінку:

1. Формування трендів: Соціальні мережі, особливо TikTok, швидко поширюють нові тренди. Вірусні відео можуть за лічені години зробити певний продукт популярним. Наприклад, косметичні бренди часто стають відомими завдяки оглядам та демонстраціям на платформі.

2. Візуальний контент: Instagram, з його акцентом на візуальний контент, стимулює споживчу поведінку через естетичність та привабливість. Користувачі часто здійснюють покупки на основі візуального сприйняття, і бренди естетика грає важливу роль.

3. Вплив блогерів і інфлюенсерів: Як TikTok, так і Instagram активно використовують інфлюенсерів для просування товарів. Блогери формують довіру серед своїх підписників, що може суттєво вплинути на рішення про покупку.

4. Соціальне підтвердження: Користувачі часто орієнтуються на відгуки та рейтинги, що сприяє формуванню їхньої споживчої поведінки. У TikTok популярні огляди товарів, які демонструють реальний досвід використання, що може спонукати до покупки.

Можливості соціальних мереж для брендів:

1. Таргетована реклама: Соціальні мережі пропонують брендам можливість націлювати свою рекламу на конкретні аудиторії. Це дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній.

2. Взаємодія з аудиторією: Бренди можуть безпосередньо взаємодіяти з користувачами, відповідаючи на запитання, проводить опитування чи навіть запрошуючи до участі у конкурсах. Це створює лояльність до бренду.

3. Аналіз даних: Соціальні мережі надають величезну кількість даних про поведінку споживачів, що дозволяє брендам краще розуміти свою аудиторію та адаптувати стратегії.

4. Експериментування з форматом контенту: TikTok з його короткими відео та Instagram з різноманітними форматами (історії, релси, пости) дозволяють брендам експериментувати з контентом, знаходячи найефективніші способи комунікації.

Пропоную розглянути Instagram та Tik Tok як окремі соц мережі. Tik Tok — китайський соцмедійний застосунок для створення та поширен-

ня відеофайлів та онлайн-трансляцій. Застосунок дозволяє користувачам створювати музичні, танцювальні, комедійні та інші відео тривалістю до 10 хвилин, але зазвичай до 15 секунд. Кількість користувачів програми сягнула 1 млрд з 170 країн. За статистикою інформація на слух сприймається краще тим більше якщо вона супроводжується відеоматеріалом [1].

Instagram — соціальна мережа, що базується на обміні світлинами, дозволяє користувачам робити світлини, застосовувати до них фільтри, а також поширювати їх через свій сервіс і низку інших соціальних мереж. На відміну від Tik Tok Instagram зосереджується на постах з фотографіями та текстовими повідомленнями [2].

Так, який же застосунок кращий? Результати опитування в межах програми USAID “Мріємо та діємо” показало, що Діти віком 10–12 років найактивніше використовують TikTok: 65 % опитаних відкривають застосунок щодня або кілька разів на день, натомість Instagram лише 19 %. Серед підлітків віком 13–15 років TikTok популярний серед 78 % опитаних, ще 48 % щодня використовують Instagram. Молодь від 16 до 35 років 66 % часто відкриває Instagram. На відміну від попередніх груп TikTok не такий популярний — щодня ним користується лише 46 % опитаних. Проте незважаючи на такі данні підприємства рекламують та просувають свій продукт через ці соц-мережі. Тож, достовірно сказати не можливо, тому що для кожного користувача потрібна своя подача матеріалу, тому часто компанії створюють сторінки як в Instagram так і в Tik Tok, для більшого охопту підписників [2].

Соціальні мережі, зокрема TikTok та Instagram, мають значний вплив на споживчу поведінку, формуючи нові тренди та спрощуючи процес покупки. Вони відкривають численні можливості для брендів, дозволяючи їм ефективно взаємодіяти зі споживачами та адаптувати свої стратегії.

У сучасному світі важливо усвідомлювати ці зміни та використовувати їх на свою користь.

Література

1. In project Як соціальні мережі впливають на суспільство та бізнес: <https://inproject.org/vplyv-soczialnuh-merezh-na-suspilstvo-i-biznes/>
2. ДМ media sapiens Українська молодь віддає перевагу телеграму, ютубу та тиктоку, — дослідження: <https://ms.detector.media/sotsmerezhi/post/35844/2024-08-13-ukrainska-molod-viddaie-perevagu-telegramu-yutubu-ta-tiktoku-doslidzhennya/>
3. Маркетинг цифрової сфери: поведінка споживачів в умовах пандемії: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5290/1/Latyshev.pdf>

РОЛЬ СТРАХУВАННЯ У СОЦІАЛЬНОМУ ЗАХИСТІ НАСЕЛЕННЯ В ПЕРІОД ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Соціальний захист (соціальне забезпечення) — це система суспільно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення матеріальної підтримки населення у випадку виникнення соціальних ризиків, таких як хвороба, інвалідність, старість, втрата годувальника, безробіття, або нещасний випадок на робочому місці. З макроекономічної точки зору, соціальне забезпечення — це механізм управління соціальними ризиками, який спрямований на компенсацію збитків, мінімізацію їх впливу або попередження негативних наслідків для процесу відтворення населення. Як соціально-економічна категорія, соціальне забезпечення відображає відносини, що стосуються перерозподілу національного доходу з метою гарантування встановлених соціальних стандартів життя для кожної людини в умовах виникнення соціальних ризиків.

Наслідки соціальних ризиків покриваються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, передбачених на зазначені цілі, резервного фонду Кабінету Міністрів України, а також інших, не заборонених законом, джерел [1, с. 30–42]; за рахунок самострахування та страхування.

Розмір резервного фонду Кабінету Міністрів України, в 2019–2021 рр. становив відповідно 640, 710, 780 млн грн. Ми не заперечуємо загалом доцільність створення такого фонду (відповідно до Постанови Верховної Ради України “Про затвердження Положення про резервний фонд Кабінету Міністрів України” від 22.02.1996). Проте, слід зауважити, що обсяг сформованих технічних резервів вітчизняних страхових компаній станом на 30.09.2021 становив 19,5 млрд грн., що більше ніж в 25 разів перевищує розмір державного фонду [1, с. 11–30].

У 2022 році обсяг резервного фонду Кабінету Міністрів України значно збільшився через необхідність фінансування заходів оборони та безпеки у відповідь на повномасштабне вторгнення Росії. Зокрема, у квітні 2022 року було виділено додатково 73,3 мільярда гривень до резервного фонду державного бюджету для покриття надзвичайних потреб. Ці кошти використовувалися переважно для фінансування оборонних заходів, а також для ліквідації наслідків воєнних дій та підтримки критичної інфраструктури. Резервний фонд у 2023 та 2024 роках також продовжує грати ключову роль у забезпеченні безпеки та стабільності під час воєнного стану, оскільки уряд акцентує увагу на фінансуванні оборони та безпеки країни. Соціальна підтримка населення, особливо у випадках втрати та пошкодження житла стає ключовим завданням держави [2].

Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями для відшкодування житла, зруйнованого внаслідок воєнних дій. Основні напрямки цієї співпраці включають фінансову допомогу, гранти, технічну підтримку та програми реконструкції. Світовий банк підтримує Україну в оцінці завданої шкоди та розробці програм відбудови житлової інфраструктури. Банк також залучає міжнародних донорів для фінансування цих програм. У 2022 році банк виділив значні кошти для допомоги у відновленні пошкоджених житлових будівель і підтримці економіки України під час війни. ЄС запустив низку програм, спрямованих на реконструкцію зруйнованого житла та відновлення інфраструктури в Україні. Зокрема, Європейська комісія виділяє кошти на відбудову пошкоджених будинків, надаючи фінансову підтримку як на державному рівні, так і через гуманітарні організації. ПРООН підтримує реконструкцію житла та інфраструктури через фінансування проектів з відновлення та залучення міжнародних експертів для технічної допомоги. Вони сприяють залученню донорів і співпраці між урядом України та міжнародними фінансовими установами для швидшого відновлення пошкоджених об'єктів. USAID надає значну допомогу Україні для відновлення житла та критичної інфраструктури. В рамках співпраці фінансуються проекти з будівництва тимчасових притулків для переміщених осіб та відновлення житла, зруйнованого війною. Не дивлячись на міжнародну підтримку, вартість повного відновлення житла в Україні залишається великою. Загальна сума збитків, пов'язаних із пошкодженням та руйнуванням житла, оцінюється в десятки мільярдів доларів. Тільки для відновлення житлового фонду в постраждалих регіонах вже необхідні мільярдні інвестиції [3].

Можливості забезпечення страхового захисту за рахунок самострахування за певних умов дуже обмежені. Показники добробуту громадян України є дуже низькими, що просто унеможливорює створення домогосподарствами заощаджень. Так, у 2024 році показники добробуту громадян України продовжують відображати наслідки війни та економічної нестабільності. За даними опитувань, приблизно 11 % українців повідомляють, що ледь зводять кінці з кінцями, що на 3% менше порівняно з показниками початку 2023 року. Близько 33 % респондентів відзначили, що їхні доходи дещо зменшилися після початку повномасштабної війни, а 25 % вказують на значне зниження доходів. Лише 0,7 % повідомили про значне збільшення доходів [4].

За вказаних обставин недоліки самострахування та проблеми бідності дають підстави використовувати більш ефективний механізм захисту майнових інтересів населення. Таким є страхування. Страхування є надійним і поширеним способом зменшення ступеня ризику на противагу самострахуванню і державної допомоги.

Незважаючи на значні переваги страхування проти інших способів соціального захисту, воно не використовується як інструмент забезпечення ризиків у воєнний період. Це дає підстави для подальших досліджень і законодавчих ініціатив, нових рішень страхових організацій.

Література

1. Брюховецька І. О. Страхування майна громадян: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. 372 с.
2. Сайт Міністерства Фінансів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/>
3. Сайт державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini>

СУХИЙ Дмитро Володимирович

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЦИФРОВЕ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ПОСЛУГАМИ: ІННОВАЦІЇ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Цифрове управління публічними послугами стає ключовим інструментом у процесі модернізації державного управління та покращення взаємодії між громадянами та державними органами. Інноваційні технології, такі як електронний уряд, цифрові платформи, автоматизовані системи обробки даних і мобільні додатки, змінюють спосіб надання державних послуг, роблячи їх більш доступними, прозорими та ефективними. Це дозволяє значно зменшити час і витрати, пов'язані з отриманням послуг, і підвищити задоволеність громадян.

Впровадження цифрових рішень у сфері публічних послуг сприяє оптимізації процесів і дозволяє державним установам краще відповідати на потреби суспільства. Зокрема, це включає автоматизацію адміністративних процедур, впровадження електронних реєстрів, надання онлайн-доступу до інформації та можливість отримання послуг дистанційно. Ці інновації дозволяють державним органам ефективніше розподіляти ресурси та знижувати бюрократичні бар'єри.

Так, цифрове управління публічними послугами відкриває нові можливості для підвищення ефективності державного сектору та покращення якості життя громадян. Однак, для досягнення максимальних результатів необхідно враховувати виклики, пов'язані з кібербезпекою, конфіденційністю даних та доступом до цифрових технологій [2].

Цифрове управління публічними послугами передбачає впровадження сучасних технологій для покращення надання державних послуг та оптимі-

зації управлінських процесів. Цифрові платформи, електронні реєстраційні системи та онлайн-сервіси значно скорочують бюрократичні затримки, підвищують доступність послуг для громадян і забезпечують прозорість діяльності державних органів. Це дозволяє громадянам отримувати послуги швидше та ефективніше, знижуючи витрати часу і ресурсів.

Використання великих даних та штучного інтелекту (далі — ШІ) у публічному управлінні дозволяє глибше аналізувати потреби населення та адаптувати процеси надання послуг, що сприяє покращенню їхньої якості. ШІ автоматизує рутинні завдання, підвищуючи точність і швидкість управлінських рішень, а також забезпечує урядам можливість передбачати попит на послуги і краще відповідати на запити громадян. Це підвищує ефективність управління та задоволеність громадян [1; 4].

Крім того, важливим аспектом цифровізації є забезпечення високого рівня кібербезпеки, що дозволяє захищати особисті дані громадян і підтримувати довіру до державних установ. Це є необхідною умовою для успішного впровадження цифрових технологій у публічному секторі [3].

Запровадження інноваційних підходів до управління, таких як відкритий уряд, партнерство з приватним сектором і врахування зворотного зв'язку від громадян, допомагає державним органам швидше реагувати на потреби суспільства та підвищувати ефективність надання послуг. Ці інновації також сприяють розвитку екологічних рішень та підвищенню доступності послуг для всіх категорій населення, включаючи вразливі групи [5].

Цифрове управління публічними послугами є важливим фактором підвищення ефективності державного управління. Інновації, такі як електронні платформи, ШІ та аналіз великих даних, сприяють скороченню бюрократії, покращенню доступу до послуг та більш точному прогнозуванню потреб громадян. Водночас, для успішного впровадження таких змін важливо приділяти увагу питанням кібербезпеки та створенню сприятливих умов для використання нових технологій усіма громадянами. Ці зусилля дозволяють державі стати більш прозорою, гнучкою та ефективною в сучасних умовах цифрової економіки.

Література

1. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>
2. Красников Є. (2023). Управління якістю надання публічних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03>
3. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного ун-ту “ХПІ”*. Серія “Актуальні проблеми розвитку українського суспільства”. 2023. № 2. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>
4. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному

простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>

5. Саламатов В. О., Масляк М. І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 238–244. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>

ТАБАЧЕНКО Даніл Аркадійович

аспірант кафедри Менеджмент,

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Індустрія туризму є однією з найдинамічніших і найперспективніших сфер світової економіки. Сучасні зміни в технологіях, потребах споживачів та ринкових умовах потребують застосування інноваційних методів управління для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку туристичних підприємств. Інновації в управлінні дозволяють адаптуватися до нових умов ринку, покращувати якість обслуговування, залучати нових клієнтів і оптимізувати внутрішні процеси компаній.

Де, основними вважаються:

1. Технологічні інновації в управлінні туризмом. Одна з найбільших змін в управлінні туристичними компаніями відбувається завдяки технологічним інноваціям. Новітні технології дозволяють підвищити ефективність управління, покращити обслуговування клієнтів і знизити операційні витрати.

- *Онлайн-бронювання та системи управління подорожами (TMS):* розвиток інтернет-технологій дозволив значно спростити процес бронювання турів, готелів, авіаквитків тощо. Автоматизовані системи бронювання (GDS — Global Distribution Systems) дозволяють туристичним компаніям більш ефективно керувати ресурсами та пропонувати клієнтам персоналізовані рішення.

- *Мобільні додатки:* туристичні компанії активно використовують мобільні додатки для надання послуг, таких як онлайн-бронювання, інформація про місця відпочинку, гідів, карти та навігація. Це підвищує рівень зручності для споживачів і допомагає забезпечити їхню лояльність.

- *Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)**:* ці технології активно використовуються для віртуальних турів. Туристи можуть попередньо оглянути готелі, визначні пам'ятки або навіть відвідати 3D-тури перед тим, як прийняти рішення про поїздку. Це значно підвищує ймовірність бронювання.

2. Інновації в маркетингу та просуванні

Інноваційні методи маркетингу допомагають туристичним компаніям ефективніше залучати клієнтів і розширювати свою аудиторію.

- *Соціальні медіа та впливовий маркетинг*: соціальні мережі стали потужним інструментом для просування туристичних послуг. Платформи на кшталт Instagram, TikTok і YouTube дають можливість компаніям взаємодіяти з мільйонами користувачів через привабливий контент. Багато туристичних фірм співпрацюють з блогерами та лідерами думок, які мають великий вплив на аудиторію і можуть стимулювати попит на конкретні напрямки чи послуги.

- *Big Data та аналітика*: використання великих даних дозволяє туристичним компаніям аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати тенденції та пропонувати індивідуальні рішення для клієнтів. Це допомагає підвищити рівень персоналізації послуг і задовольнити потреби кожного туриста.

- *CRM-системи*: впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє компаніям збирати і аналізувати дані про клієнтів, що допомагає покращити сервіс та адаптувати пропозиції під конкретні вимоги. Це підвищує рівень лояльності клієнтів і покращує загальну ефективність взаємодії з ними.

3. Сталий туризм і “зелені” технології

Останніми роками зростає попит на стійкий і екологічний туризм. Це спонукає туристичні компанії впроваджувати інновації, спрямовані на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

- *Екологічні тури*: зростає кількість туристичних пропозицій, орієнтованих на екотуризм, що включають екологічно чисті транспортні засоби, “зелені” готелі та еко-екскурсії. Це дозволяє не тільки зберігати природні ресурси, але й залучати нову аудиторію – туристів, що піклуються про природу.

- *Відновлювані джерела енергії*: багато готелів та туристичних об’єктів впроваджують відновлювані джерела енергії, такі як сонячні батареї або вітряки. Це допомагає знизити витрати на енергію і продемонструвати соціальну відповідальність компаній перед клієнтами.

- *Програми компенсації вуглецевих викидів*: деякі туристичні компанії пропонують своїм клієнтам програми компенсації вуглецевих викидів, що виникають в результаті подорожей, через внески в екологічні проекти, такі як посадка дерев або відновлення лісів.

4. Покращення управлінських процесів

Інновації в управлінні бізнес-процесами дозволяють оптимізувати роботу туристичних компаній і підвищувати їхню продуктивність.

- *Автоматизація процесів*: автоматизація таких процесів, як бронювання, платежі, обробка замовлень і клієнтська підтримка, дозволяє зменшити кількість помилок і скоротити витрати на операційну діяльність. Це також дає змогу персоналу зосередитися на виконанні більш стратегічних завдань.

- *Гнучкі моделі управління*: застосування таких інноваційних підходів, як agile або lean, дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у рин-

кових умовах та потреб клієнтів. Гнучкість в управлінні дозволяє створювати нові продукти та послуги відповідно до потреб клієнтів у короткі терміни.

5. Інновації у взаємодії з клієнтами

Туристичні компанії використовують інноваційні методи для покращення взаємодії з клієнтами на всіх етапах подорожі.

- *Чат-боти та штучний інтелект (ШІ)*: інтеграція чат-ботів у системи бронювання та обслуговування клієнтів дозволяє надавати швидку та ефективну допомогу в режимі 24/7. Чат-боти можуть відповідати на типові запитання клієнтів, здійснювати бронювання та навіть надавати персоналізовані пропозиції.

- *Індивідуальні пропозиції на основі ШІ*: завдяки штучному інтелекту туристичні компанії можуть аналізувати уподобання клієнтів та пропонувати їм персоналізовані маршрути або послуги, враховуючи їхні минулі подорожі, бюджет і вподобання.

Отже, інноваційні методи управління в туризмі є необхідною умовою для досягнення успіху в сучасних умовах. Технологічні новації, автоматизація процесів, розвиток стійкого туризму та персоналізація послуг допомагають туристичним компаніям задовольняти потреби клієнтів, зберігати конкурентні переваги та оптимізувати свою діяльність. У майбутньому впровадження інновацій залишатиметься головним фактором розвитку цієї галузі, сприяючи підвищенню її ефективності та стійкості.

Література

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР). 1991. № 47. Ст. 647.
2. Інноваційний розвиток промисловості України: монографія / за ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. К.: КНТ, 2006, 648 с.
3. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2008, 615 с.
4. *Торяник В. М., Джинджоян В. В., Приз О. В.* Інноваційноінвестиційні тренди у міжнародному бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 5–9.

ТАНЦЮРА Вадим Леонідович

головний економіст

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

ПИТАННЯ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ У ПОВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ

Триває повномасштабна агресивна війна Росії проти України, яка призвела до десятків тисяч жертв серед мирного населення та масштабних потоків біженців, кількість яких в Європі є найбільшим після Другої Світової війни.

Ці руйнівні процеси нівелюють суспільно-економічні досягнення минулих років, і несуть загрозу існуванню та життєдіяльності територіальних громад не лише в зоні бойових дій або в тимчасовій окупації, а й в усіх регіонах держави. Адже тисячі підприємств були змушені перенести свою діяльність подалі від бойових дій у відносно безпечні регіони. В наших реаліях релокація бізнесу — це часто єдиний спосіб зберегти власну справу.

Щонайменше 109 середніх та великих підприємств зазнали прямих втрат через повномасштабне російське вторгнення. Так, експерти проєкту “Росія заплатить” від Київської школи економіки порахували, що загальні прямі збитки української економіки станом на початок 2024-го року складали 157 млрд доларів. Водночас непрямі втрати підприємств перевищили 13 млрд доларів. Найбільше пошкоджених та зруйнованих підприємств розташовано у 6 областях: 17 % — Київська; 17 % — Донецька; 14 % — Запорізька; 13 % — Харківська; 10 % — Луганська; 8 % — Миколаївська [1].

В цих умовах, релокація підприємств із регіонів, які значно постраждали від війни, до більш безпечних суттєво впливає на збереження економічного потенціалу України та регіонів через те, що: дозволяє зберегти та створити нові робочі місця; допомагає зберегти активи компаній та сприяти швидкому запуску обладнання на нових локаціях; підтримує внутрішній попит та зберігає виробництво в різних сферах економіки, зокрема продуктів харчування та військово-промислового комплексу, розвивати сферу послуг, у тому числі експортних, для забезпечення надходжень до державного та місцевих бюджетів; сприяє розвитку експортного потенціалу України; забезпечує розвиток приймаючих регіонів, їх транспортної, соціальної та торговельної інфраструктури; захищає громадян, життя, майно та бізнес яких знаходяться під загрозою.

При виборі регіону релокації, підприємці найбільшу увагу приділяють розв’язанню наступних питань: близькості до державного кордону — особливо, якщо плануються експортні поставки за кордон; зручності логістичних ланцюгів; наявності потенційних ринків збуту; наявності приміщень під оренду з належними умовами для провадження конкретного виду професійної діяльності; дієвості місцевих програми для сприяння розвитку переміщених підприємств.

В умовах воєнного стану, провідна роль у релокації бізнесу належить державним інститутам і програмі релокації бізнесу що була прийнята у березні 2022 року. [2] Вона допомагає з пошуком приміщень, перевезенням обладнання, розселенням працівників і добором нового персоналу. Водночас держава впровадила пільги з оренди свого майна. Це допомагає зменшити фінансове навантаження як на підприємства, що переїжджають, так і на ті, що продовжують працювати там, де й раніше. На кінець 2022 року, усього в межах державної програми релокації зареєстрували 1863 заявки від бізнесу, 623 з цих підприємств відмовились від релокації у зв’язку з деокупацією територій, на яких вони розташовані. За програмою релокації в більш безпечні регіони переміщено 761 підприємство, 80 % з них вже відновили роботу на новому місці, ще 274 компанії шукали придатну локацію або спосіб транспортування.

Найбільше бізнесів релокувалися з Харківської області — 193 підприємства, Київської — 180, Донецької — 106, Дніпропетровської — 27, Запорізької Ч 26. Найчастіше підприємці обирають переїзд до Львівської області (30 %). Також бізнес переміщується до Закарпатської (17%), Чернівецької (11%), Івано-Франківської (8 %), Тернопільської (7 %), Хмельницької (7 %) областей [3].

Підприємство, що ухвалило рішення перемістити свої виробничі потужності, отримує від держави пакет підтримки, який включає наступні опції: підбір місця розташування для потужностей підприємства; допомога з перевезенням на нову локацію; сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Переважно підприємці релокують свій бізнес в межах України. Однак чимала частина перенесла чи планує це зробити до країн ЄС. При тому 90 % опитаних підприємців вважає, що український бізнес спроможний бути конкурентним та успішним на європейських ринках. Розглядаючи варіант релокації бізнесу за кордон, підприємці керуються рядом критеріїв вибору. Найбільше вони звертають увагу на наявність ділових зв'язків, місце проживання та інфраструктуру. Серед переваг ведення бізнесу в країнах ЄС всі опитані респонденти виокремили сталі правила та великі ринки збуту. Що стосується недоліків, то їх підприємці вбачають у високій конкуренції, податках та бюрократії [3].

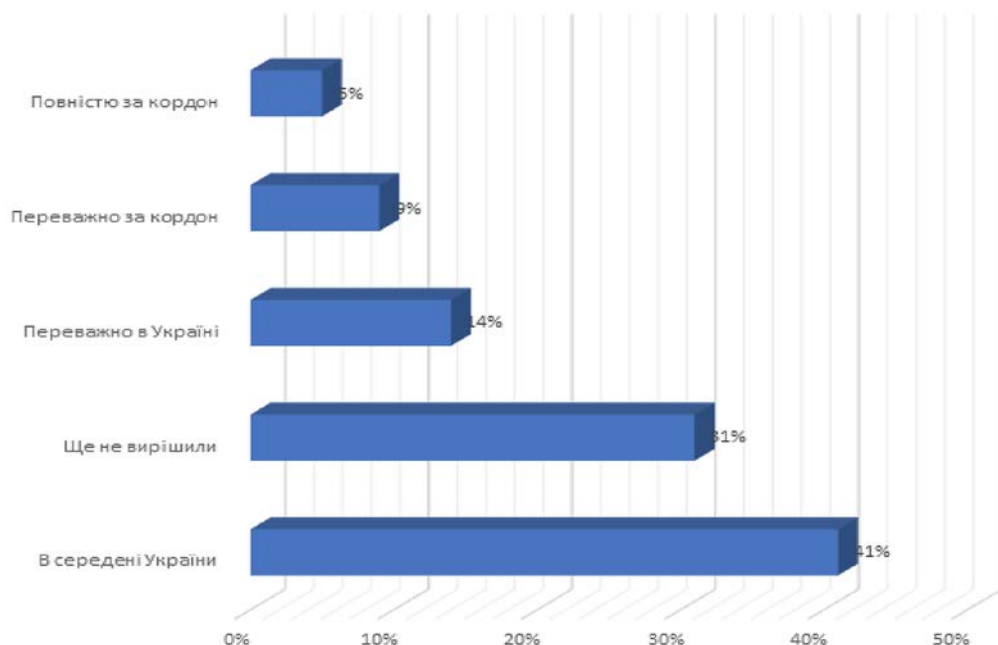


Рис. 1. Географія релокації бізнесу

Побудовано за даними: Дослідження українського бізнесу під час військових дій. Друга хвиля 11–13.03.2022 р. [5]

Бойові дії та воєнний стан є причиною великих втрат бізнесу. Головні причини втрат більшості компаній є: збільшення цін на паливе; порушення логістики; проблеми з постачанням. Ті великі компанії, які релокувалися, зазнали проблем з втратою клієнтів через зміну локації (41 %). Малим компаніям стала на заваді втрата партнерів (44 %). На окупованій території опинилося 22 % великих підприємств, через що робота зупинилася. Про відсутність будь-яких втрат розповіли лише 5 % мікрокомпаній, 4 % малих компаній, 8 % середніх компаній та 10 % великих. Втрата працівників порушила діяльність третини малих та середніх компаній і майже чверті мікро- та великих організацій [4].

Аналіз даних релокації бізнесу, станом на 2022 року показав, що у переважній більшості випадків, релокація серед українського бізнесу не проводилася: 86 % мікрокомпаній, 88 % малих компаній, 77 % середніх компаній, 79 % великих компаній працювали там, де і до воєнного вторгнення. При цьому є ті, хто все ж таки частково вирішив перемістити бізнес у безпечні регіони країни, це зокрема 14 % середніх та 15 % великих компаній. Повну релокацію по Україні зробили лише 2 % середніх компаній, по 3 % мікро та малих компаній, 5 % великих компаній. Релокація за кордон серед українського бізнесу не була популярною, оскільки частково релокувалися за межі України 2 % мікрокомпаній, 3 % малих компаній, 6 % середніх компаній та 2 % великих компаній. Повністю перевезли бізнес за кордон 1 % мікрокомпаній та 1 % середніх компаній [6].

Враховуючі наведені данні, ми можемо зробити наступні висновки: ефективна робота бізнесу для територіальних громад України в умовах воєнного

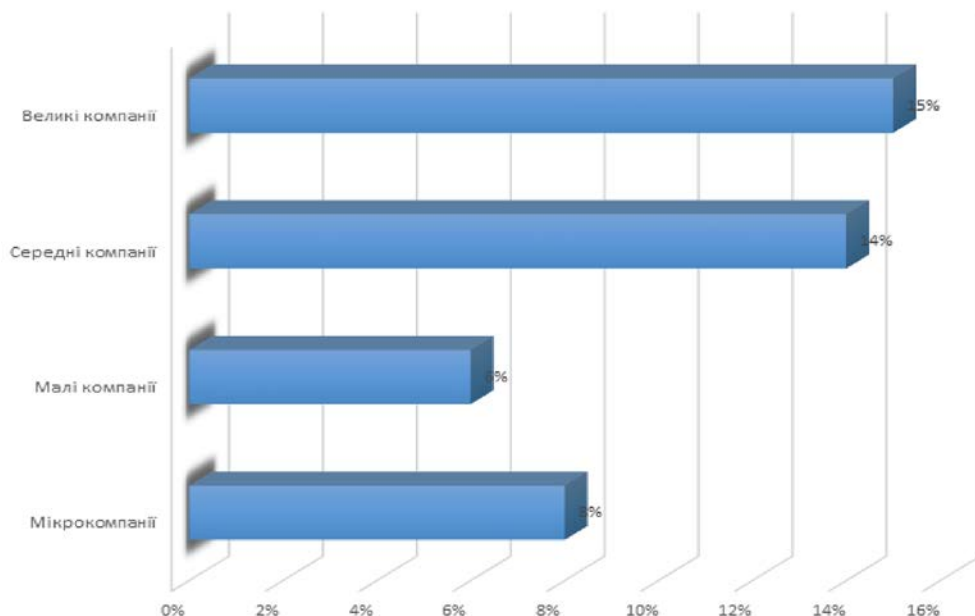


Рис. 2. Показники релокації бізнесу станом на 2022 рік

Побудовано за даними: Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії [6]

стану має принципове значення для виживання населення і перемоги країни у війні. Релокація бізнесу у повоєнній економіці є дієвим механізмом врятувати бізнес, відновити його працездатність та підвищити ефективність, що в свою чергу призведе до ефективного функціонування економіки, збереження робочих місць та відтворення соціального капіталу. Уряд та громадський сектор повинні активно долучаються та допомагати у цьому процесі фінансово (гранти, розстрочки за платежами, пільгові тарифи) та організаційно (бази даних нерухомості, допомога зі збутом продукції, контакти з місцевими підприємцями та партнерами тощо). Багато з компаній, що переїхали, після закінчення війни планують відновлювати діяльність у своїх рідних містах та селах, але не збираються припиняти роботу там, куди вони змушені були переїхати. Таким чином може відбутися своєрідне масштабування бізнесу та збільшення обсягів, порівняно з довоєнними. Виходячи з цього, потрібно підходити до вибору місця та способу релокації стратегічно, адже нове місце ведення бізнесу та його структура можуть стати надійною основою для відновлення та розвитку бізнесу після війни.

Література

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
2. Мінекономіки: Що потрібно знати бізнесу про програму релокації підприємств URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiki-shcho-potribno-znati-biznesu-pro-programu-relokaciyi-pidpriyemstv>
3. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d152dcfe-7bde-49df-a69a-8d7f9586fc13&title=ProgramaRelokatsii>
4. Настрої українського бізнесу: дослідження проведене спеціально для Київського Міжнародного Економічного Форуму URL: https://gradus.app/documents/322/Gradus_for_KIEF_-_Business_Survey_y9d5apv.pdf
5. Дослідження українського бізнесу під час військових дій. Друга хвиля 11–13.03.2022р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1E8OhWZN7Mjv4Z4q7JWjAcnkzg5u8qgcY/view>
6. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/>

ТАРАСОВ Сергій Юрійович

аспірант 2 курсу,

спеціальності 073 Менеджмент

Міжрегіональної Академії управління персоналом, Україна

КРИВОБЕРЕЦЬ Марина Миколаївна

науковий керівник: канд. екон. наук, доц.

Міжрегіональної Академії управління персоналом, Україна

КУЛЬТУРА ЕКСПЕРИМЕНТІВ ТА ІННОВАЦІЙ: ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

У сучасному світі бізнесу, що стрімко розвивається, інновації стали ключовим чинником успіху. Однак більшість компаній стикаються з викликами під час впровадження нових рішень, адже процес інновацій завжди пов'язаний із ризиками та невизначеністю. Одним із дієвих підходів, що допомагає подолати ці виклики, є культура експериментів. Вона дає можливість бізнесам швидко адаптуватися до змін, знаходити нові шляхи для розвитку і зменшувати ризики невдач завдяки тестуванню гіпотез на ранніх етапах.

Що таке культура експериментів?

Культура експериментів — це підхід, за якого компанія заохочує своїх працівників до постійного тестування нових ідей, продуктів чи послуг. Основний принцип цієї культури полягає у швидкому тестуванні гіпотез із мінімальними ресурсами, щоб зрозуміти, чи варто їх розвивати далі. Відомі компанії, такі як Google та Amazon, активно застосовують культуру експериментів для постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг.

Такий підхід дозволяє створити середовище, де невдача не сприймається як провал, а як можливість навчання [1]. Це стимулює співробітників шукати інноваційні рішення, бути сміливими у своїх пропозиціях та відмовлятися від консервативних методів роботи.

Як культура експериментів стимулює інновації?

Експерименти дають компаніям змогу вивчати поведінку користувачів та реакцію ринку на нові рішення, ще до їхнього масового запуску. Це знижує ризики фінансових втрат і дозволяє вдосконалювати продукт на основі зворотного зв'язку. Крім того, експериментальна культура розвиває в організаціях дух постійного пошуку нових можливостей. Завдяки швидким ітераціям та тестам, компанії можуть відкривати несподівані ринки або змінювати свої бізнес-моделі для більш ефективного досягнення цілей.

Підходи до впровадження культури експериментів

Одним із найбільш популярних підходів до впровадження культури експериментів є Lean Startup — методологія, що полягає у постійному тестуванні ідей та їхньому вдосконаленні на основі зворотного зв'язку від користувачів [2]. Іншим важливим підходом є Agile, який дозволяє організаціям бути більш гнучкими та адаптивними до змін, що стимулює швидке реагування на потреби ринку.

Також ефективним є використання Design Thinking, що базується на глибокому розумінні потреб користувачів і пошуку креативних рішень для їхнього задоволення. Цей підхід дозволяє знайти інноваційні рішення, які відповідають реальним проблемам споживачів.

Бар'єри впровадження культури експериментів

Впровадження культури експериментів не завжди проходить легко. Одним із основних бар'єрів є опір змінам всередині компанії, особливо з боку керівництва, яке може боятися втрат або невдач. Ще одним фактором є страх співробітників перед помилками, які можуть призвести до санкцій або зниження їхньої репутації [3]. Проте ці бар'єри можна подолати через створення безпечного середовища, де експерименти та невдачі будуть сприйматися як частина навчального процесу.

Успішні кейси впровадження культури експериментів

Яскравим прикладом успішного впровадження культури експериментів є компанія Amazon, яка використовує безперервне тестування нових функцій для покращення досвіду користувачів. Їхня платформа дозволяє здійснювати мільйони експериментів одночасно, що допомагає швидко виявляти успішні ідеї та відхиляти непрацюючі. Netflix також активно використовує культуру експериментів, зокрема в тестуванні нових фіч для користувачів або при виборі контенту. Це дозволяє компанії залишатися лідером на ринку потокових сервісів.

Роль лідерства у впровадженні культури експериментів

Лідерство відіграє ключову роль у впровадженні та підтримці культури експериментів. Лідери повинні демонструвати готовність до ризиків, підтримувати співробітників у їхніх ініціативах і створювати середовище, де можливі невдачі будуть розглядатися як частина процесу навчання[4]. Це дозволяє команді відчувати впевненість у своїх експериментах і шукати нові рішення для покращення результатів бізнесу.

Цифровізація бізнесу

Цифровізація бізнесу є ключовим трендом сучасної економіки, який трансформує всі аспекти діяльності компаній — від внутрішніх процесів до взаємодії з клієнтами. Вона охоплює застосування цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, автоматизації операцій та покращення досвіду користувачів. Цей процес не лише збільшує ефективність, але й створює нові

можливості для інновацій, дозволяючи компаніям експериментувати з новими продуктами та моделями роботи.

Вплив цифровізації на культуру експериментів

Цифрові технології значно розширюють можливості для експериментів у бізнесі. Вони дозволяють швидко збирати та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення під час тестування нових ідей. Автоматизовані платформи можуть проводити експерименти в реальному часі, дозволяючи отримати швидкий зворотний зв'язок від користувачів і оперативно вносити корективи у продукти чи сервіси. Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання також відкривають нові перспективи для впровадження інновацій. Вони дозволяють компаніям прогнозувати поведінку клієнтів, персоналізувати продукти та створювати інноваційні рішення на основі аналізу даних.

Підходи до цифровізації та експериментів

Один із ключових аспектів цифровізації бізнесу полягає у впровадженні цифрових платформ для управління експериментами. Наприклад, платформи для А/В-тестування дозволяють компаніям одночасно тестувати кілька варіантів рішень, порівнюючи їх ефективність та приймаючи рішення на основі реальних даних [5]. Впровадження хмарних технологій надає можливість для масштабування експериментів, адже компанії можуть легко змінювати масштаби своїх ініціатив без необхідності значних інвестицій у інфраструктуру. Хмарні сервіси також сприяють співпраці між командами, що полегшує обмін інформацією і пришвидшує інноваційні процеси.

Висновки

Культура експериментів є одним із найбільш ефективних інструментів для впровадження інновацій та змін у сучасному бізнесі. Вона дозволяє знизити ризики невдач, розвивати креативність співробітників і забезпечувати довготривалі успіхи компанії. Успішне впровадження цієї культури можливе завдяки підтримці лідерів і використанню сучасних методологій, таких як Lean Startup, Agile та Design Thinking. Сучасний бізнес, який прагне залишатися конкурентоспроможним, повинен не боятися експериментів і вчитися на кожному кроці свого розвитку. Цифровізація значно підсилює можливості для експериментів у бізнесі, дозволяючи компаніям бути гнучкими, швидко адаптуватися до змін ринку та розробляти інноваційні рішення на основі даних та аналітики.

Література

1. *Fadell T.* Build. An Unorthodox Guide to Making Things Worth Making. 2022. P. 86, 94–96.
2. *Pirak N.* The Personal Brand Manual. 2022. P. 24–29.
3. *Briceno E.* The Performance Paradox: How to Learn and Grow Without Compromising Results. 2023. P. 134–137, 178–182.

4. Kiyosaki R. Millennial Money. 2024. P. 44–47, 67–68.
5. Hellerer M. Directional Living. 2024. P. 135–137, 171–722.

ТЕЛЕНДІЙ Андрій Андрійович

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного адміністрування

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В БІЗНЕСІ: ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СЕРЕДОВИЩІ, ЩО ШВИДКО ЗМІНЮЄТЬСЯ

Цифрове лідерство в бізнесі стало ключовим чинником успіху для компаній, які прагнуть досягти конкурентних переваг у сучасному світі, що швидко змінюється. Поява нових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та хмарні обчислення, кардинально змінює бізнес-середовище, змушуючи керівників приймати рішення швидше та точніше. У таких умовах лідери мають не лише впроваджувати інновації, але й вибудовувати нову культуру управління, що орієнтована на гнучкість, адаптивність та швидке реагування на зміни.

Цифрові лідери повинні розуміти, як використовувати новітні технології для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та створення нових можливостей для розвитку. Прийняття рішень у цифровому середовищі вимагає не тільки стратегічного бачення, але й здатності оперативно адаптуватися до змін ринкових умов, забезпечувати взаємодію з клієнтами на новому рівні та вміти швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів і ринкових трендах.

Таким чином, цифрове лідерство стає критично важливим для компаній, які прагнуть залишатися успішними в умовах швидкоплинних змін. Це дозволяє не лише скористатися можливостями, які надає цифрова трансформація, але й впевнено долати виклики, що постають перед сучасним бізнесом.

Цифрове лідерство в сучасному бізнесі є ключовим фактором успіху компаній у динамічному середовищі, яке швидко змінюється. Хоча терміни “оцифрування”, “цифровізація” та “цифрова трансформація” часто використовуються як синоніми, їх сутність і підходи до впровадження значно різняться. Цифрова трансформація — це всеосяжний процес, що охоплює не лише технологічні зміни, але й перебудову організаційної культури, впровадження інноваційних методів управління та створення нових бізнес-моделей. Вона спрямована на поліпшення ефективності та конкурентоспроможності, забезпечуючи можливість підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку [1].

Науковці та практики з різних країн підтверджують, що цифрове лідерство є ключовим для успішної цифрової трансформації. Воно не обмежується лише впровадженням нових технологій, таких як штучний інтелект або аналітика даних, а вимагає розуміння стратегічних потреб організації, здатності приймати рішення на основі даних і керувати змінами в організаційних процесах. Особливо важливо, щоб лідери не тільки ініціювали зміни, але й створювали сприятливе середовище для їх впровадження [4].

Важливим аспектом цифрового лідерства є розуміння потреб клієнтів та здатність швидко адаптуватися до нових ринкових умов. Це досягається завдяки інтеграції цифрових технологій в усі рівні управління та надання послуг. Використання таких інструментів, як цифрові платформи для управління проектами, аналітичні системи для прогнозування потреб споживачів і технології автоматизації, допомагає організаціям бути гнучкими та конкурентоспроможними [3].

Однак цифрове лідерство має свої виклики. Високі ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, зокрема технічні збої та недостатня підтримка з боку управлінців, можуть призвести до невдач у трансформаційних ініціативах. Також важливою проблемою є кібербезпека, адже цифровізація створює нові загрози для захисту даних. Успішна цифрова трансформація потребує належної підтримки з боку вищого керівництва, готовності інвестувати у розвиток нових компетенцій співробітників і створення цифрової культури [2].

Цифрове лідерство є одним із ключових факторів успішної цифрової трансформації підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Воно забезпечує ефективне впровадження новітніх технологій та адаптацію до змін ринку, а також створює сприятливі умови для інноваційного розвитку. Незважаючи на виклики, такі як кібербезпека та ризики впровадження нових технологій, компанії, що володіють ефективним цифровим лідерством, здатні не тільки зберегти свою конкурентну позицію, але й досягти успіху у цифрову епоху. Це підкреслює важливість постійного розвитку лідерських навичок у сфері цифрових технологій і формування культури, яка підтримує інновації та зміни.

Література

1. Гаврілова Л. Г., Воронова Н. С. Цифрова культура як феномен інформаційно-комунікаційного педагогічного середовища. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/article/view/688>
2. Розвиток цифрового суспільства. Блог "Про компоненти цифрової культури". URL: <https://digitle.wordpress.com/2016/10/04/12499875/>
3. Питання розвитку цифрової культури українського соціуму: аналітична записка. НІСС України. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/pitannya-rozvitku-cifrovoi-kulturi-ukrainskogo-sociumu>
4. Кириченко М. О. Цифрова культура як результат розвитку культури інформаційного суспільства. *Гілея: науковий вісник*. 2017. Вип. 124. С. 179–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2017_124_46

РОЛЬ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до ведення бізнесу, створюючи нові можливості для розвитку підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності. Одним з ключових аспектів цієї трансформації є використання програмного забезпечення для оптимізації бізнес-процесів. Сучасне програмне забезпечення дозволяє автоматизувати рутинні операції, знижувати витрати та підвищувати ефективність управління ресурсами, що дає можливість компаніям швидко адаптуватися до нових умов ринку.

Програмні рішення стають невід'ємною частиною управління та організації роботи компаній, оскільки дозволяють більш точно аналізувати дані, оптимізувати ланцюги постачання, покращувати взаємодію з клієнтами та партнерами. Вони сприяють підвищенню продуктивності, забезпечуючи підприємствам інструменти для прийняття обґрунтованих рішень на основі великих масивів даних (Big Data), автоматизації процесів та впровадження інноваційних підходів до організації бізнесу [3; 5].

Таким чином, роль програмного забезпечення в умовах цифрової трансформації не обмежується лише підтримкою базових функцій бізнесу, але й стає стратегічним інструментом, що допомагає підприємствам зростати та адаптуватися до швидко змінюваного цифрового середовища [2].

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію передових технологій у діяльність підприємств та докорінну зміну їхніх бізнес-процесів. Це означає не лише впровадження сучасного програмного забезпечення та обладнання, але й перебудову підходів до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. Такі зміни сприяють зростанню продуктивності працівників і підвищенню рівня задоволеності клієнтів, формуючи імідж компанії як інноваційної та прогресивної. Саме тому дослідження ролі програмного забезпечення у процесі цифрової трансформації та його впливу на оптимізацію бізнес-процесів є надзвичайно актуальним і вимагає глибшого аналізу.

Цифрова трансформація — це процес впровадження інноваційних технологій у всі аспекти діяльності компанії, від повсякденних операцій до прийняття стратегічних рішень. Вона включає не лише перехід від аналогових інструментів до цифрових, але й зміну корпоративної культури та переосмислення підходів до ведення бізнесу. Це означає глибоке переглядення способів роботи організації з метою адаптації до сучасних цифрових викликів. Як і будь-який складний процес, цифрова трансформація потребує ре-

тельного дослідження для забезпечення максимальної ефективності впроваджених змін [4].

Оптимізація бізнес-процесів через діджиталізацію є ключовим кроком до підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Використання цифрових технологій дає змогу автоматизувати процеси, зменшувати час на виконання завдань, покращувати якість продукції та послуг, а також ефективніше використовувати ресурси. За даними досліджень, успішні компанії інвестують у цифрові інструменти, що дозволяє їм досягти вищої продуктивності та рентабельності [5].

Однією з важливих складових цифрової трансформації є впровадження хмарних технологій. За даними Gartner, у 2022 році 90 % компаній використовували хмарні рішення як основний інструмент для модернізації своїх бізнес-процесів. Використання цих технологій дозволяє знижувати витрати на розробку нових продуктів і послуг. Дослідження Deloitte показують, що компанії, які активно застосовують цифрові рішення, можуть зменшити витрати на розробку нових продуктів на 30–50 % [4].

Цифрова трансформація також передбачає активне використання аналітики даних, що допомагає компаніям краще розуміти своїх клієнтів, створювати продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам, і швидше адаптуватися до змін ринкового середовища. Це забезпечує компаніям можливість оперативного прийняття рішень, що стає критичним у сучасному світі [1].

Роль програмного забезпечення в оптимізації бізнес-процесів є ключовою у процесі цифрової трансформації. Воно забезпечує автоматизацію, підвищує ефективність та дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку. Успіх цифрової трансформації залежить не лише від впровадження нових технологій, але й від глибокого переосмислення процесів та їх оптимізації для досягнення максимального результату. Таким чином, програмне забезпечення стає стратегічним ресурсом, що сприяє зростанню та розвитку компаній у цифровій економіці.

Література

1. The Fourth Industrial Revolution Is Here – Are You Ready? (2021) Available at: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/overview.html>.
2. *Arbabi H.* (2022) How digital transformation can change our business world for the better. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/06/01/how-digital-transformation-can-change-our-business-world-for-the-better/?sh=4377bc137fa6>.
3. Strategic business planning methodology (2018). Available at: <https://flevy.com/browse/marketplace/business-process-reengineering-bpr-poster-5324> (accessed 17 April 2023).
4. Business Process Reengineering (2023). Available at: <https://www.cflowapps.com/business-process-reengineering>.
5. *Rasool S.* (2021) Digital Transformation: Pros and Cons. Available at: <https://www.digital-adoption.com/digital-transformationpros-and-cons/>.
6. *Howard D.* (2022) Pros and cons of digital workplace. Available at: <https://www.openkm.com/blog/pros-and-cons-of-digitalworkplace.html>.

ОСОБЛИВОСТІ КУРСУОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення 2022 року створило безпрецедентні умови функціонування фінансового ринку країни й такої його складової як валютний ринок. Стабільний рівень валютного курсу національної валюти є пріоритетною ціллю валютної політики держави і виступає одним із чинників забезпечення фінансово-економічної безпеки, за відсутності якої неможливе повноцінне функціонування економіки.

На відміну від пакету законів ухвалених Верховною радою, що спрямовувались на регуляцію і зниження рівня оподаткування, банківський сектор зреагував на потенційні загрози введенням жорстких обмежень, в тому числі на валютному ринку. Наразі, маємо визнати, що попри їх відверто антиринковий характер, вжиті НБУ заходи виявилися вкрай дієвими та забезпечили стабільне функціонування економіки та стійкість роботи банківської системи в умовах повномасштабної війни.

Постановою № 18 від 24.02.2022 року “Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану” [1] НБУ встановив ряд обмежень: зафіксовано офіційний курс станом на 24.02.2022; обмежено зняття готівки; заборонено видачу коштів в іноземній валюті; зупинено роботу валютного ринку, крім продажу валюти; заборонені транскордонні валютні перекази; призупинено поповнення електронних гаманців та розповсюдження електронних грошей. Фактично були зупинені всі операції із валютою та перекази коштів за кордон. Для стримування відтоку валюти з України введено поняття критичного імпорту.

З часу введення обмежень та з огляду на триваючий воєнний стан вжиті регулятором заходи актуалізуються, виходячи зі зміни ситуації. Так, в “Стратегії пом’якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування” відзначаються ризики фіксації обмінного курсу для учасників ринку, що може призвести до поступової деградації їх бізнес-моделей та систем ризик-менеджменту, стимулюючи накопичення валютних ризиків [2]. Економіка позбавляється можливості адаптації до зміни зовнішніх та внутрішніх умов за рахунок курсової гнучкості, а центральний банк втрачає важливий інструмент політики. Це зумовлює потребу поступового переходу до збільшення курсової гнучкості.

З огляду на зниженні інфляції, накопичення значного рівня міжнародних резервів, збільшення привабливості гривневих депозитів та ОВДП в жовтні 2023 року Національний банк, відповідно до цілей “Стратегії” перейшов до режиму керованої гнучкості обмінного курсу, який передбачає, по суті, повернення до ринкового курсу, що визначається реальним попитом та пропозицією, що формуються на міжбанківському ринку. Водночас, НБУ виступає як активний гравець на цьому ринку, основна мета якого — компенсувати структурний дефіцит іноземної валюти через проведення інтервенцій. Тобто, курс знаходиться у вільному ринковому русі, але дії НБУ обмежують коливання, щоб не допустити як значного послаблення, так і суттєвого зміцнення гривні.

На перших етапах впровадження стратегії курсової гнучкості (жовтень 2023 р. — лютий 2024 р.) НБУ забезпечував максимальну курсову стабільність для мінімізації початкового шоку з огляду на відхід Національного банку від зобов’язання щодо фіксації курсу. Для цього НБУ підтримувались жорсткі монетарні умови, що забезпечувало привабливість гривневих активів, та дозволило уникнути посилення тиску на валютний ринок.

Формуванню передумов для переходу до більшої гнучкості обмінного курсу супроводжується й лібералізацією валютних обмежень. До ключових послаблень, які знайшли відображення через внесення змін до Постанови № 18 [1], деякі з яких почали діяти вже з травня 2024 року слід віднести:

- скасування валютні обмежень для імпорту робіт та послуг. НБУ забезпечує можливість бізнесу купувати та переказувати іноземну валюту за кордон для проведення операцій з імпорту робіт та послуг;
- можливість репатріації бізнесом “нових” дивідендів за корпоративними правами чи акціями, що нараховані за результатами діяльності за період, що розпочинається з 1 січня 2024 року. Встановлено збільшений щомісячний ліміт для репатріації на рівні 1 млн. євро в еквіваленті;
- можливість переказувати кошти за кордон за договорами лізингу / оренди без додаткових обмежень щодо предмету лізингу / оренди, а також дати укладення договору;
- спрощення умов купівлі валюти резидентами з метою обслуговування й повернення “нових” зовнішніх кредитів, кошти за якими надходять в іноземній валюті з-за кордону після 20 червня 2023 року на рахунки позичальників в українських банках. Зокрема, з трьох до одного року зменшується мінімальний строк користування “новим” кредитом, за досягнення якого дозволяється купувати іноземну валюту для погашення такого кредиту. За “новими” кредитами, придбання іноземної валюти для погашення процентів не залежить від строку користування кредитом;
- пом’якшуються обмеження в частині переказу іноземної валюти від представництв на користь своїх материнських компаній. Щомісячний ліміт для проведення таких операцій (одним представництвом однієї компанії) встановлено на рівні 5 млн. євро в еквіваленті.

На підставі впроваджених заходів з лібералізації валютних обмежень, можна визначити переваги, які вони забезпечать для підтримки економіки країни:

- мінімізація ризиків згортання діяльності підприємств з іноземним капіталом та покращення умов для припливу нових інвестицій;
- збільшення можливостей українського бізнесу щодо залучення зовнішніх кредитів. Що в свою чергу дозволить сприятливіші умови для реструктуризації зовнішніх кредитів та мінімізує ймовірність дефолту українських позичальників.

Маємо усвідомлювати, що позитивний ефект виявлятиметься поступово в середньостроковій перспективі. І поступова девальвація національної валюти, яка прискорила на весні 2024 року, є, з одного боку реакцією на послаблення валютних обмежень, а з іншого — відбувається в “керованому” темпі.

На жаль, аналіз фундаментальних чинників, що визначають курс національної валюти (участь країни в зовнішньоекономічній діяльності, стан платіжного балансу, рівень зовнішнього боргу) не дозволяють зробити позитивний прогноз щодо “керованості” курсу в напрямі посилення. Навіть високий рівень сформованих золото-валютних резервів (43 млрд дол. США станом на серпень 2024 р.) не тільки не є достатньою “подушкою безпеки” в умовах прогнозованого дефіцитного бюджету та ймовірності відсутності достатнього фінансування з боку іноземних партнерів, а й має потенційно негативний вплив, адже формується за рахунок зростання зовнішнього боргу. Однак, враховуючи прогнозний очікуваний курс долара на 2024 рік, закладений при формуванні Державного бюджету на рівні 40,8 грн, маємо визнати, що НБУ вдалось втримати середньорічну величину в заданому діапазоні.

Література

1. Постанова правління НБУ від 24.02.2022 р. № 18 “Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану”. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
2. “Стратегії пом’якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування” від 07.07.2023 р. *Офіційний сайт НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_for_easing_FX_restrictions_07-07-2023.pdf
3. Fedir Zhuravka, Svitlana Chorna, Yuriy Petrushenko, Stanislaw Alkwasia, Tetiana Kubakh, Yeogeniya Mordan and John Soss (2024). Financial security of Ukraine under martial law: Impact of macroeconomic determinants. *Public and Municipal Finance*. 13(2). 1–13. DOI:10.21511/pmf.13(2).2024.01

ЗАСТОСУВАННЯ DIGITAL ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСОМ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Цифрові технології змінюють усі аспекти управління підприємствами, зокрема і фінансове планування, яке є одним із ключових елементів стратегії будь-якого бізнесу. Застосування digital-інструментів в управлінні процесом фінансового планування дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, точність та швидкість ухвалення управлінських рішень.

Застосування digital-інструментів в управлінні процесом фінансового планування на підприємстві забезпечує підвищення ефективності, точності й прозорості процесів. Нижче наведено основні цифрові інструменти, які використовуються для фінансового планування на підприємствах:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є комплексним програмним забезпеченням для управління ресурсами підприємства, яке інтегрує всі бізнес-процеси, включаючи фінансове планування. Завдяки ERP-системам здійснюється централізація даних (ERP-системи збирають дані з різних відділів (виробництва, логістики, маркетингу, HR) і забезпечують їх інтеграцію в єдину систему, що дозволяє здійснювати комплексний фінансовий аналіз); ERP автоматизує рутинні фінансові операції, зокрема складання бюджетів, контроль витрат, а також формування звітів, що значно економить час і знижує ризик помилок; використовуючи історичні дані, ERP-системи допомагають складати фінансові прогнози, що дає можливість підприємствам краще планувати майбутні витрати й доходи.

2. CRM-системи (Customer Relationship Management) допомагають керувати взаємодією з клієнтами, збираючи інформацію про клієнтську базу, продажі та комунікації. У контексті фінансового планування ці системи покращують прогнози доходів; CRM-системи допомагають управляти взаємодією з клієнтами, що дозволяє краще контролювати рівень дебіторської заборгованості і забезпечувати стабільний грошовий потік [1].

3. Програмне забезпечення для складання бюджетів спеціалізується на складанні та управлінні бюджетами компанії. Найпопулярнішими є Adaptive

Insights, Planful та Prophix. Вони дозволяють автоматизувати складання бюджету, створювати різні сценарії бюджетування та оцінювати їх вплив на фінансові показники підприємства.

4. Системи управління бізнес-аналітикою (BI) (наприклад, Power BI, Tableau, Qlik) надають можливості для комплексного аналізу фінансових даних. Вони допомагають візуалізувати дані, здатні працювати з великими масивами даних, що дозволяє здійснювати детальний аналіз і виявляти тенденції для прийняття обґрунтованих рішень [2].

5. Програмне забезпечення для управління грошовими потоками (наприклад, Kyriba, Cashforce) допомагають підприємствам контролювати потоки готівки, оптимізувати операції з управління ліквідністю. Основні функції таких інструментів моніторинг грошових потоків у режимі реального часу; оптимізація грошових резервів.

6. Системи управління ризиками (наприклад, RiskWatch, Riskalyze) використовуються для аналізу та мінімізації ризиків, пов'язаних з фінансовими операціями [3].

7. Хмарні фінансові платформи (наприклад, NetSuite, Xero, QuickBooks Online) надають підприємствам можливість вести облік і управляти фінансами в онлайн-режимі.

8. Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання активно використовуються для автоматизації складних процесів фінансового планування.

9. Роботизовані процеси автоматизації (RPA) допомагають автоматизувати рутинні фінансові операції, такі як обробка рахунків, введення даних, звітування та інші процеси.

Застосування digital-інструментів в управлінні фінансовим плануванням на підприємстві не лише оптимізує процеси, але й кардинально змінює підходи до фінансового менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам значно підвищити точність фінансових прогнозів завдяки автоматизації збору та аналізу великих обсягів даних.

У результаті digital-інструменти забезпечують конкурентну перевагу підприємствам, які здатні швидше і точніше реагувати на зміни, ефективніше використовувати ресурси і уникати фінансових ризиків. Технологічна інтеграція фінансових процесів створює більш стабільну та передбачувану основу для довгострокового розвитку бізнесу, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища і підтримувати стійке фінансове здоров'я.

Література

1. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 3(03). С. 68–73.
2. Шерінг: сучасний тренд, що відкриває майбутнє. URL: <http://www.mukachevo.net/ua/news/view/2087215>
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2000. 360 с.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ

Управління проєктними ризиками є багатогранним і складним процесом, який потребує не лише участі ризик-менеджерів, а й високого рівня автоматизації облікових і прогнозних операцій. У зв'язку з появою та широким використанням сучасних цифрових технологій, особливо хмарних обчислень великих обсягів даних і штучного інтелекту, процеси планування та управління проєктними ризиками стали значно простішими та більш ефективними [2, с. 76].

Головними складовими процесу управління ризиками проєктного фінансування є їх ідентифікація, якісний та кількісний аналіз, розроблення заходів реагування, а також контроль за їх реалізацією впродовж усього життєвого циклу інвестиційного проєкту. Організація процесу управління ризиками передбачає їх виявлення на ще ранніх стадіях реалізації, оцінку ймовірності настання ризикових подій, визначення характеру та рівня впливу на результати проєкту, розроблення заходів щодо зниження, попередження, передачі або ухилення від ризику, конкретизацію дій та розподіл сфер відповідальності за управління ризиками, а також планування ресурсів, які необхідні для відшкодування збитків у разі реалізації ризикових подій [5, с. 120].

За своєю суттю процес управління проєктними ризиками є інтегративним видом діяльності щодо організації, планування та координації робіт, який вимагає, щоб кожен етап був належним чином описаний і узгоджений з іншими етапами, фінансовими та матеріально-технічними ресурсами. Така логіка обумовлює необхідність створення цифрової бази активів і процесів організації управління (політики, плани, методи, історичні дані про ризики, кращі практики управління тощо), яка є вихідною інформацією для планування та управління [8].

Згідно з положеннями Керівництва з Управління проєктами, головними складовими плану цифровізації управління проєктними ризиками є: 1) планування управління ризиками; 2) ідентифікація ризиків; 3) якісний аналіз; 4) кількісний аналіз; 5) планування реагування на ризики; 6) контроль ризиків [7].

З метою практичної реалізації заходів щодо управління проєктними ризиками головний офіс з управління проєктом створює необхідні спеціальні структурні підрозділи (комітети, управління, відділи, експертні групи), діяльність яких безпосередньо пов'язана з плануванням, управлінням, контролем, впровадженням заходів і координацією діяльності. Враховуючи важли-

вість і складність процесу цифрового планування та управління проєктними ризиками, одним із найбільш важливих підрозділів повинен бути відділ (група фахівців та експертів) по роботі з цифровими технологіями, обов'язки якої полягають у формуванні бази даних, використанні хмарних обчислень і систем штучного інтелекту з метою розроблення проєктів рішень для їхньої подальшої оцінки на предмет достовірності та обґрунтованості, а також практичного використання ризик-менеджерами [4, с. 207].

Цифрове планування управління ризиками передбачає їх структурування та визначення процедур управління відповідно до характеру ризиків та їхнього впливу на проєкт, що, в кінцевому підсумку, завершується розробленням Регламенту процесу управління, в якому міститься опис технології управління ризиками та відповідних бізнес-процесів з урахуванням опрацьованих і систематизованих з використанням технології штучного інтелекту раніше розроблених планів і процесів, які містять інформацію про категорії ризиків, формати їх опису, умови взаємодії із зацікавленими сторонами тощо [6, с. 182].

У процесі цифрової ідентифікації ризиків відбувається документування існуючих ризиків та оцінка можливостей передбачувати нові ризикові події, на основі чого формується цифровий реєстр ризиків, який обов'язково повинен включати й перелік істотних ризиків, під якими розуміють такі, реалізація яких може негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей проєкту або розмір яких перевищує допустимий рівень сукупного ризику [1, с. 195].

Проведення якісного та кількісного аналізу всіх виявлених ризиків з використанням сучасних цифрових технологій дозволяє максимально точно визначити характер, рівень і вартісну оцінку впливу потенційних ризикових подій на кінцеві результати реалізації проєкту та зосередити увагу ризик-менеджерів і відповідальних осіб на пріоритетних (істотних) ризиках, що дасть змогу суттєво знизити рівень невизначеності. З метою більш чіткої оцінки кількісного впливу ризику на проєкт обов'язково повинні розраховуватися такі показники як: ймовірність реалізації ризику, сукупний ризик, допустимий рівень сукупного ризику та сума збитків від реалізації ризику.

Головними стратегіями реагування на проєктні ризики є такі: ухилення, передача, зниження та прийняття, кожна із яких по-різному впливає на стан, динаміку та характер управління ризиками. При цьому варто зазначити те, що вибір стратегії, методів та інструментів реагування на ризики, з урахуванням ймовірності їх настання та кількісного впливу на проєкт, доцільно обґрунтовувати на основі розробки кількох варіантів пропозицій для систем штучного інтелекту з обов'язковим подальшим аналізом отриманих результатів ризик-менеджерами з метою уникнення помилок або недостовірних результатів.

На практиці для кожного виду ризику обирають найбільш результативну стратегію або їх комбінацію та розробляють конкретні заходи, реалізація яких, наприклад, контроль за дотриманням встановлених лімітів ризику відбувається автоматично, а в разі виникнення проблем ризик-менеджер (частіше за все, чат-бот) отримує миттєве повідомлення в режимі реального часу

і здійснює відповідне реагування. Реалізація заходів реагування на ризики, які включено в реєстр, з урахуванням можливості виявлення нових ризиків та вилучення ризиків, що втратили актуальність, відбувається впродовж усього життєвого циклу реалізації проєкту на основі проведення постійного автоматичного моніторингу всіх робіт і операцій за проєктом.

Після завершення формування цифрового плану реагування на ризики відбувається автоматичне оновлення документів і загального плану управління проєктом. Головними об'єктами плану управління проєктом, які оновлюються після розроблення заходів реагування на ризики, є: плани управління кошторисом, закупівлями, постачанням, трудовими ресурсами, а також базовий план змісту проєкту та базовий кошторис проєкту ефективними [3, с. 148].

На завершальному етапі цифрового управління проєктними ризиками відбувається контроль за виконанням планів і обраних стратегій реагування, відстеження та моніторинг залишкових і виявлення нових ризиків, а також оптимізація використовуваних заходів реагування з використанням автоматизованих систем управління на основі штучного інтелекту. Головними завданнями такого контролю є: перевірка реальності припущень ризик-менеджерів щодо потенційних ризиків, визначення їх актуальності, формування цифрової бази даних про реалізовані ризикові події, перевірка дотримання політики та процедур щодо управління та реагування, узгодження необхідних сум резервів для покриття потенційних втрат унаслідок реалізації ризиків, інформування всіх учасників проєкту про вжиті заходи та ефективність функціонування системи управління ризиками [9, с. 61].

Контроль ризиків може також включати вибір альтернативних стратегій реагування, зміну плану управління проєктом, реалізацію плану на випадок виникнення значних втрат, запровадження коригуючих заходів, оновлення активів і процесів організації, які можуть бути використані в інших проєктах, тощо, а його наслідком повинно бути оновлення політики цифрового управління ризиками, документації, перегляд толерантності до ризику, розроблення та узгодження планів подальшого розвитку управління ризиками з використанням систем штучного інтелекту.

Література

1. Гірченко Т. Д., Тищенко Є. О. Особливості організації та управління ризиками проєктного фінансування в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6 (55). С. 192–199. http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/55_2019/38.pdf
2. Міщенко В. І., Тищенко Є. О. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 71–80. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.11>
3. Науменкова С. В., Міщенко С. В., Тищенко Є. О. Проєктне фінансування в умовах реалізації “Ukraine Facility Plan”. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 142–153. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>
4. Тищенко Є. О. Теоретичні засади використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування у відбудові України. *Міжнародний науковий жур-*

- нал "Інтернаука". Серія "Економічні науки". 2024. № 6 (86). Т. 2. С. 201–211. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9991>
5. Тищенко Є. О. Теоретичні засади управління ризиками проектного фінансування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту*. Серія "Економіка і менеджмент". 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 119–122.
 6. Тищенко Є. О. Інституційні засади відновлення та реконструкції економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 179–186.
 7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Seventh Edition. 2021. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
 8. Tishchenko I., Savchenko N., Shostak T. The Role of Digital Financial Assets in the Post-War Recovery of Ukraine's Economy. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.75>
 9. Tishchenko I. Strategies for Responding to Project Financing Risks in the Context of Economic Recovery. Transformation of the Economic System in the Modern Context: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. P. 59–62. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-447-4-16>

ТОЛМАЧОВ Олексій Анатолійович

докторант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
кандидат медичних наук, <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>,
tolmachov011978@ukr.net

КОРОБКО Сергій Вікторович

магістрант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

Публічне управління у сфері громадського здоров'я потребує сучасного, системного та комплексного підходу, що враховує динамічні зміни соціально-економічного середовища та актуальні виклики, зокрема епідеміологічні загрози, глобальні зміни клімату, а також соціально-демографічні тенденції. Для ефективної трансформації системи громадського здоров'я необхідно визначити концептуальні засади, що формують основу стратегічного планування та управлінських рішень. Окреслене передбачає визначення цілей, пріоритетів, функцій та інструментів, які забезпечать дієвість системи, її адаптивність до сучасних викликів і стійкість до потенційних криз.

Важливою складовою концептуальних засад реформування системи громадського здоров'я є чітке визначення основних принципів публічного управ-

ління, які повинні стати інтегральною частиною кожного аспекту діяльності відповідних установ та організацій. Формування цих принципів на майбутнє сприятиме створенню чітких стандартів і орієнтирів для розробки нових програм, впровадження ініціатив та здійснення моніторингу результатів. Одним із таких базових принципів є орієнтація на попередження та профілактику захворювань, що має на меті трансформувати нинішню модель медичної системи. Нова модель повинна базуватися не лише на лікуванні вже наявних хвороб, а й на запобіганні їх виникненню шляхом інформування населення, популяризації здорового способу життя та своєчасного виявлення потенційних загроз здоров'ю [22].

Таким чином, впровадження цих принципів у перспективі дозволить зменшити навантаження на медичні заклади та підвищити загальний рівень здоров'я населення.

Запровадження таких профілактичних заходів, як регулярні медичні огляди, вакцинація, просвітницькі кампанії та раннє виявлення захворювань, є ключовими елементами цього процесу. Досвід європейських країн демонструє, що інтеграція профілактики на кожному рівні охорони здоров'я дозволяє ефективно скоротити витрати на лікування, знизити кількість госпіталізацій та запобігти розвитку хронічних захворювань. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стабільної та збалансованої системи охорони здоров'я, яка буде стійкою до різноманітних епідеміологічних викликів та здатною адаптуватися до нових умов.

Крім того, впровадження таких заходів потребуватиме розробки спеціалізованих державних програм, які б охоплювали різні групи населення з урахуванням вікових, соціальних та економічних особливостей. Такі програми можуть включати запобіжні ініціативи, спрямовані на зменшення вживання тютюну, алкоголю та інших шкідливих речовин, популяризацію фізичної активності, забезпечення здорового харчування тощо [1]. Інтеграція профілактичних принципів на законодавчому рівні дозволить чітко визначити обов'язки і повноваження державних структур у цій сфері, що забезпечить їхню ефективну реалізацію.

На додаток до цього, особлива увага має приділятися впровадженню інноваційних підходів до профілактики захворювань, таких як використання сучасних цифрових технологій. Вказане може включати створення мобільних додатків для моніторингу здоров'я, розробку електронних медичних карток, інтеграцію платформ для консультацій з лікарями в режимі онлайн. Подібні ініціативи дозволять спростити доступ до медичних послуг, підвищити ефективність обміну інформацією між лікарями та пацієнтами, а також зменшити навантаження на систему охорони здоров'я в цілому.

Зміни повинні охоплювати і фінансову стійкість системи. Залучення інвестицій та впровадження ефективних механізмів фінансування профілактичних заходів на рівні державних і приватних партнерств є основою для успішної реалізації цих заходів [2]. Запровадження системи обов'язкового медичного страхування, підвищення прозорості бюджетного процесу та забезпечення належного фінансування національних програм допоможуть

створити стабільні фінансові механізми для стійкого розвитку профілактичної медицини.

Так, орієнтація на профілактику та попередження захворювань як основний принцип розвитку системи громадського здоров'я дозволить створити комплексну, стійку та ефективну модель охорони здоров'я. Вона сприятиме досягненню головної мети — покращенню здоров'я населення, зниженню рівня захворюваності та смертності, а також підвищенню якості життя. У перспективі така система стане важливим елементом забезпечення національної безпеки, що підвищить стабільність суспільства та забезпечить його стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Додатково, принципи міжсекторальної взаємодії та співпраці мають стати основою реформування сфери громадського здоров'я, адже здоров'я населення є багатоаспектним явищем, яке виходить за межі медичної галузі. Воно залежить від соціальних, економічних, екологічних, освітніх та навіть культурних чинників. Успішне функціонування системи громадського здоров'я вимагає залучення різних секторів - від освіти та соціальної політики до екології та безпеки. Така взаємодія сприятиме створенню платформ для конструктивного діалогу між представниками різних галузей, що дозволить розробляти і впроваджувати більш комплексні стратегії, здатні враховувати специфіку кожної сфери [3]. Водночас це надасть можливість інтегрувати питання здоров'я у ширший соціальний контекст, що стане передумовою для розвитку національної системи громадського здоров'я на засадах сталого розвитку.

Література

1. Васюк Н. О. Розвиток повноважень органів місцевого самоврядування у сфері охорони громадського здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_2_12
2. Грузєва Т. С., Галієнко Л. І., Антонюк О. Я., Власенко С. В. Аналіз кадрового забезпечення та принципів підготовки фахівців для служби громадського здоров'я в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2017. № 1. С. 29–38.
3. Огнєв В. А., Чухно І. А. Громадське здоров'я: змістовно-управлінський аспект. *Україна: здоров'я нації*. 2018. № 3. С. 58–61.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Вступ

У сучасних умовах цифровізації економіка переживає масштабні трансформації, зокрема завдяки впровадженню новітніх технологій. Цифрові рішення, такі як великі дані (Big Data), штучний інтелект, хмарні технології та блокчейн, не лише оптимізують бізнес-процеси, але й змінюють підходи до управління підприємствами та цілими галузями економіки. Успішне впровадження інноваційних методів управління допомагає адаптувати бізнес до нових реалій, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність у глобалізованому світі.

1. Цифровізація бізнесу: сучасні тенденції

Цифровізація економіки передбачає перехід до використання цифрових технологій у всіх аспектах економічної діяльності, від управління підприємствами до взаємодії з клієнтами та партнерами. Сучасні тенденції цифровізації охоплюють такі технології, як:

“Великі дані (Big Data)” — це концепція, що передбачає збір, зберігання, обробку та аналіз величезних обсягів даних, які можуть бути як структурованими, так і неструктурованими. Цей підхід застосовується в багатьох галузях, включаючи бізнес, охорону здоров'я, фінанси, освіту та уряд. Використання великих даних дає можливість компаніям та організаціям приймати більш обґрунтовані рішення, прогнозувати тенденції, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність своєї діяльності. Сучасні технології дозволяють працювати з великими даними швидко та ефективно, забезпечуючи глибокий аналіз і швидке прийняття управлінських рішень на основі отриманої інформації.”

Штучний інтелект (AI) — автоматизація рутинних завдань і прийняття рішень на основі алгоритмів машинного навчання. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання є одними з найбільш передових технологій сучасності, які мають величезний вплив на різні сфери життя, включаючи економіку. Вони передбачають використання складних алгоритмів, здатних навчатися на основі величезних обсягів даних, що дозволяє будувати економічні моделі з високою точністю. Важливо зазначити, що в умовах швидких змін на ринках і у світовій економіці, саме здатність до адаптації і прогнозування є критично важливою для бізнесу та державних органів.

“Хмарні технології” — це інноваційний підхід до надання обчислювальних ресурсів через інтернет, який дозволяє користувачам отримувати доступ до

серверів, сховищ даних, програмного забезпечення та інших ресурсів без необхідності купувати чи утримувати власне обладнання. Це робить хмарні сервіси ідеальними для підприємств, що прагнуть масштабувати свою діяльність, знижувати витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищувати ефективність роботи. Хмарні технології надають гнучкість у виборі рішень, допомагають швидко адаптуватися до змін на ринку і забезпечують високу надійність та безпеку даних, що є критично важливими для сучасного бізнесу.”

Інтернет речей (IoT) — це концепція, яка передбачає створення розгалуженої мережі фізичних пристроїв, датчиків, побутової техніки та інших об'єктів, що оснащені вбудованими технологіями для збору, передачі та обміну даними між собою через Інтернет. Кожен пристрій у такій мережі здатен не лише приймати інформацію, але й відправляти її на інші пристрої або системи для аналізу й управління.

Основною перевагою IoT є можливість автоматизувати процеси в реальному часі, оптимізувати роботу систем, підвищувати ефективність використання ресурсів, а також покращувати зручність і комфорт користувачів. Наприклад, “розумний” будинок може автоматично регулювати температуру, освітлення та безпеку, ґрунтуючись на даних, що надходять від датчиків і камер. Інтернет речей охоплює також промислові додатки, транспорт, охорону здоров'я та інші сфери, де важлива швидкість обміну інформацією та автоматизація процесів.

З розвитком технологій IoT стає все більш важливою частиною сучасного цифрового світу, під'єднуючи до мережі мільярди пристроїв, які взаємодіють між собою, створюючи розумні екосистеми, що працюють без постійного втручання людини.

Ці технології створюють нові можливості для ефективного управління бізнесом, сприяючи автоматизації процесів, підвищенню точності прогнозування та зниженню витрат.

2. Інноваційні методи управління в умовах цифровізації

2.1. Адаптивне управління

Адаптивне управління полягає в гнучкому підході до прийняття рішень та управління бізнесом на основі поточних даних і змін в оточуючому середовищі. В умовах цифровізації з'являється можливість більш точно відстежувати ринкові тенденції, змінювати стратегії в реальному часі та оперативно реагувати на зміни споживчого попиту або конкурентного тиску. Завдяки використанню великих даних компанії можуть адаптувати свої бізнес-моделі та приймати більш інформовані рішення.

2.2. Блокчейн-технології

Блокчейн — це децентралізована база даних, яка забезпечує прозорість і безпеку операцій. У сфері управління бізнесом блокчейн дозволяє підвищити довіру між учасниками бізнес-процесів, забезпечуючи надійний облік транзакцій без необхідності в посередниках. Це може значно знизити операційні витрати, зменшити ризики шахрайства та покращити управління ланцюгами поставок.

2.3. Штучний інтелект і автоматизація

Штучний інтелект (AI) дає змогу автоматизувати багато рутинних процесів, від обробки замовлень до управління складськими запасами. Використання AI для прогнозування попиту, аналізу ринкових тенденцій та оптимізації ресурсів сприяє підвищенню ефективності бізнесу та зниженню операційних витрат

3. Виклики цифровізації.

Цифровізація, попри всі переваги, несе в собі ряд викликів, з якими стикаються сучасні компанії:

Інвестиції в нові технології: Значні початкові витрати на впровадження цифрових рішень можуть бути важким випробуванням для малого та середнього бізнесу.

Нестача кваліфікованих кадрів: Оскільки технології швидко змінюються, компаніям доводиться шукати нових працівників з високими технічними навичками або проводити навчання наявного персоналу.

Кібербезпека: Використання цифрових технологій підвищує ризик кібератак, що вимагає додаткових заходів щодо захисту даних та систем.

Висновки

Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації сприяють не лише підвищенню продуктивності та ефективності бізнесу, але й створюють нові можливості для розвитку галузей. Використання великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку, зменшувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами. Проте впровадження таких інновацій вимагає значних інвестицій та вирішення питань безпеки і навчання персоналу. Успішне поєднання інновацій та управління економікою забезпечить стабільний розвиток бізнесу та підвищить його конкурентоспроможність у глобалізованому світі.

Література

1. Коллінз Дж. Цифрова трансформація бізнесу: стратегії для нової ери технологій. Нью-Йорк: Pearson Education, 2020. С. 24–28.
2. Мартінес Л. Штучний інтелект у бізнесі: від автоматизації до прогнозування. Лондон: Palgrave Macmillan, 2021. С. 14–21.
3. Доповіді аналітичних центрів: Digital Business 2023, McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/mckinseys-industry-ai-products-deliver-value-across-a-wide-range-of-use-cases>

ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Після революції гідності Україна почала активну реформу децентралізації, метою якої є розвиток України за рахунок проведення змін у адміністративно-територіальному устрою та перерозподілом повноважень і функцій між центром і місцевими органами влади. Ця реформа вважається найуспішнішою серед українських реформ, що підтверджується соціологічними дослідженнями, визначено Європарламентом у резолюції від 11 лютого 2021 року.

Україна є аграрною країною, яка має розвинений продовольчий комплекс, що може забезпечити своє населення харчовими продуктами повною мірою и виконувати експорт низки товарів агропродукції на міжнародні ринки. До повномасштабної війни Україна за обсягами експорту входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі, експортували — від того, що виробляли, внутрішнє споживання зернових становило лише 20–25 %. Україна постачала 10% світового експорту пшениці, понад 14 % кукурудзи і понад 47% соняшникової олії. Наразі завдяки допомозі партнерів Україна залишається ключовим постачальником на світових ринках зерна та соняшникової олії, з часткою понад 10 % міжнародної торгівлі. У 2023 р. експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу [1; 3].

Військові дії широкомасштабної агресії російської федерації проти України, значно вплинули на продовольчої безпеку в Україні за рахунок порушення логістичних ланцюгів, зруйнування інфраструктури, господарств та виробництв, зменшення земель, що придатні до оброблення. В Україні 25 % сільськогосподарських домогосподарств зупинили або зменшили обсяги виробництва продукції через війну, у прифронтових областях — 38 % [8].

Війна визвала масову міграцію населення України, за підрахунком уряду станом на червень 2022 рік близько 7000 із 170 000 національних і місцевих державних службовців виїхали за кордон, 7400 опинились в окупації, велика частина мігрувала в межах України (National Agency of Ukraine on Civil Service, 2022; National Recovery Council, 2022), змінилось фактичне населення громад, тому рівень укомплектованості кадрами сильно відрізняється від рівня 2021 року [7].

Як зазначено у OECD (2023), Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління, OECD Publishing, серед муніципалітетів, опитаних у 2021 році, 72 % повідомили, що вони мають достатньо персоналу для виконання своїх обов'язків. Проте між типами муніципалітетів спостерігалися відмінності: 83 % міських муніципалітетів повідомили, що вони мають достатньо персоналу, порівняно з 73 % селищних муніципалітетів і лише 62 % сільських муніципалітетів. Однією з причин цієї невідповідності може бути те, що міським муніципалітетам легше, ніж сільським, залучати персонал із відповідною кваліфікацією, і вони мають більший резерв талантів, ніж їхні колеги з нижчою щільністю населення [7].

В умовах війни для підтримки та розвитку громад необхідно вміння в повному обсязі використовувати отримані за рахунок перерозподілу повноважень нові можливості органів місцевого самоврядування, але місцеве керівництво часом просто не розуміють, як цим розпорядитися, людей, які би мали потрібні знання не вистачає. Громади не мають адміністративної спроможності використовувати повноваження, що отримали під час децентралізації, ефективно та в повному обсязі. Це можливо лише за наявності достатньої кількості працівників, які мають необхідну підготовку та навички для надання потрібних послуг, а також чітке розуміння місцевою владою механізмів та процесів реалізації нових повноважень. Якщо проаналізувати наукову доповідь “ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ І ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ” Національного інституту стратегічних досліджень можна зробити висновок що дане питання більш гостро стосується перш за все малих громад, що цілком співпадає з опитуванням яке проводив ЄС OECD (2023), Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління, OECD Publishing, серед муніципалітетів [2; 6; 7].

Розуміючи це питання Кабінет Міністрів України при розробці плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки передбачив заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості територій та забезпечення підтримки залучення інвестицій, розвиток людського капіталу, удосконалення механізмів фінансової підтримки розвитку регіонів та територіальних громад. Також було передбачено заходи щодо ефективності органів місцевого самоврядування та органів державної влади, зокрема розроблено та впроваджено короткострокові програми та модулі до професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації посадових осіб з питань аналізу та інтерпретації статистичних та просторових даних за допомогою сучасного програмного забезпечення [5].

Для покращення механізмів взаємодії між гілками влади **Кабінет Міністрів ухвалив постанову, якою затвердив положення про Єдину інформаційну систему Національної програми інформатизації**, що дає змогу швидше впроваджувати цифрові технології, інформаційно-комунікаційні системи, засоби інформатизації, а також підвищувати кіберзахист критичної інформаційної інфраструктури. Завдяки Єдиній інформаційній системі держоргани та органи місцевого самоврядування зможуть швидше комунікувати один з одним та ухвалювати ефективні рішення [4].

Висновок. Досвід країн з розвинутою демократією вказує що розвиток інтелектуального капіталу та місцевого самоврядування має суттєвий вплив на формування громадянського суспільства, сприяє розбудові промисловості. Забезпечення достатнього потенціалу органів самоврядування в частині наявності людських ресурсів, навичок і досвіду персоналу, а також механізмів керування є вирішальним моментом в подальшому встановленню децентралізації, що своєю чергу приєє розвитку фінансової спроможності ОТГ, має позитивний вплив на економіку регіону та країни в цілому. В реаліях війни коли гостро постає питання нестачі персоналу для збереження та розвитку досягнень децентралізації державі необхідно всебічно допомагати органам місцевого самоврядування в зростанні у професійному та адміністративному ракурсі, щоб вони могли максимально ефективно використовувати свої повноваження для соціального, економічного, технічного розвитку громади. Ця допомога повинна бути структурована та будуватись на вивчанні стратегічних питань, які вимагають від органів місцевого самоврядування високого рівня професійного адміністрування перш за все з точки зору чіткості оцінки питання. Коректність оцінки дасть змогу виявити прогалини у знаннях чи навиках адміністрації ОТГ, на підставі чого будуть розроблятись необхідні кроки для підвищення професійного потенціалу.

Тому для підтримки економічного розвитку регіонів необхідно покращення професійного росту органів місцевого самоврядування, а саме:

Виконувати постійний моніторинг стратегічних питань ОТГ перш за все від сторонніх суб'єктів в частині “коректність оцінки питання — повнота вирішення”, створити базу питань та відповідей, основних алгоритмів дій;

Створити спеціальну групу для оцінки можливих дій, до якої може звертатись ОТГ за допомогою оцінки та вирішення питань, отримання додаткових знань. Також ця група повинна розробити стратегію навчання для адміністрації громад з урахуванням типу ОТГ (наприклад, сільськими, селищними, міськими);

Сприяти та просувати спільному використанню адміністративних та людських ресурсів, обміну досвідом між громадами шляхом створення професійних регіональних об'єднань;

Всебічне впровадження цифрові технології в органи місцевого самоврядування та інші гілки влади.

Література

1. Загроза продовольчій безпеці світу / Міністерство закордонних справ України. 2023. 23 листопада. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>
2. Західна О. Р., Жовтяк К. В. Бюджетна децентралізація в Україні, її особливості та сучасний стан: *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4 (66). С. 111–118; DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-66-15>
3. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна / *Прес-служба Апарату Верховної Ради України*. 2024. 17 січ. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html

4. Пришвидшуємо цифровізацію: Уряд підтримав положення про інформсистему Нацпрограми інформатизації. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/prishvidshuemo-tsifrovizatsiyu-uryad-pid...>
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова від 5 серпня 2020 р. № 695, м. Київ Кабінету міністрів України: Про затвердження Державної страт... | від 05.08.2020 № 695 (rada.gov.ua) (дата звернення 15.05.2024 р.)
6. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні / за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Національний ін-т стратегічних досліджень: Київ : НІСД, 2020. 153 с. ISBN 978-966-554-344-2
7. OECD (2023), Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>
8. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>

УШАКОВА-КИРПАЧ Ірина Михайлівна

*канд. екон. наук, викладач ЦК товарознавства та підприємництва
Кропивницького фахового коледжу харчування та торгівлі*

БАЛАБАН Уляна Володимирівна

*студентка
Кропивницького фахового коледжу харчування та торгівлі*

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ МАШИННОГО НАВЧАННЯ У ТОРГІВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСАХ

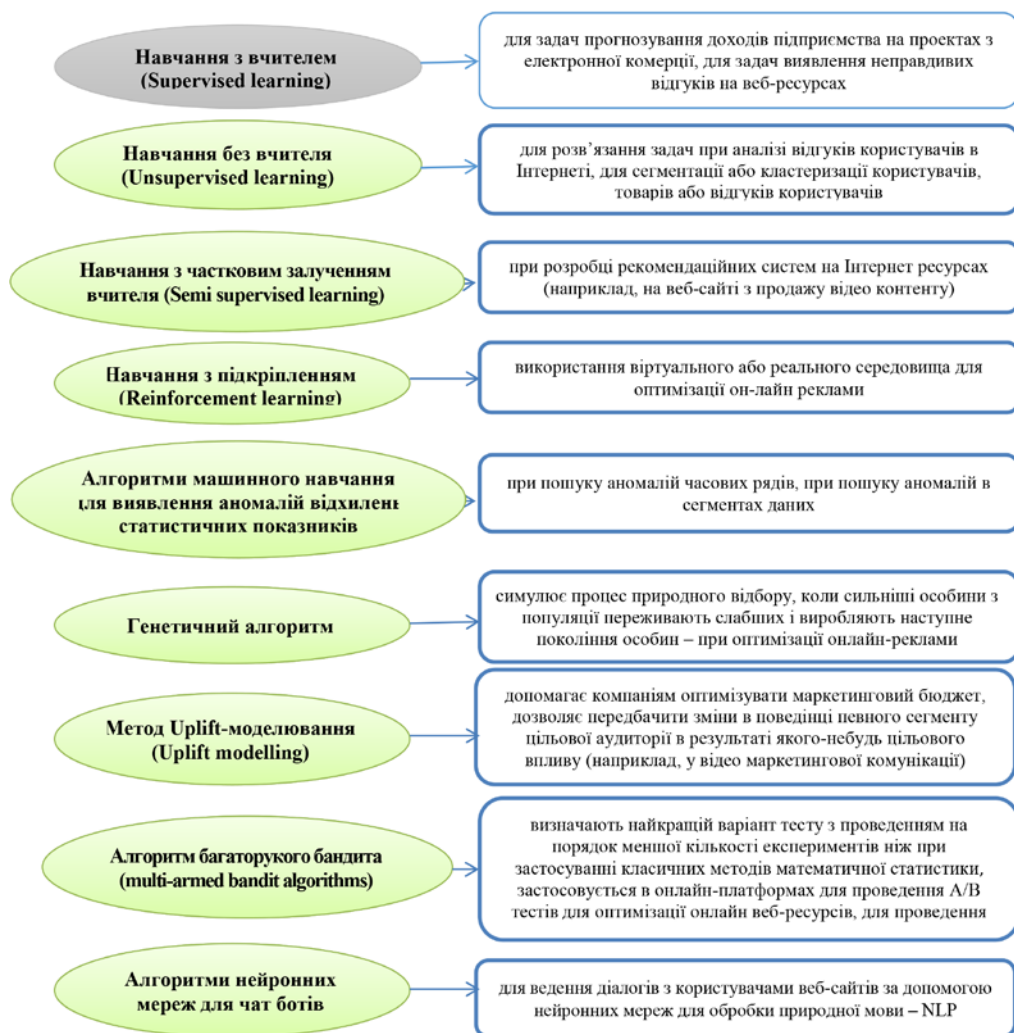
Штучний інтелект створив нові можливості для розвитку світової торгівельної індустрії. Серед його потужних інструментів виділяють машинне навчання (Machine Learning) як галузь штучного інтелекту, що фокусується на розробці алгоритмів і статистичних моделей, які дозволяють комп'ютерам навчатися, спираючись на дані, робити прогнози або приймати рішення [1].

Машинне навчання (ML) та штучний інтелект (AI) сьогодні активно використовують у більшості сфер нашого життя — від фінансів, медицини та виробництва до освіти, маркетингу та сфери транспортних послуг. У сфері торгівлі з їх допомогою, наприклад, можна автоматизувати багато рутинних задач, підвищити ефективність процесів, покращити обслуговування клієнтів, розробити нові товари та послуги, видати корисні рекомендації на основі аналізу величезних масивів даних тощо. Компанія Uber для оптимізації розподілу своїх водіїв використовує ML для прогнозування попиту на поїздки, а компанія Walmart, з метою оптимізації своїх запасів та виробництва, вико-

ристовує ML для прогнозування попиту на товари. Відомі світові віртуальні помічники Apple Siri, Amazon Alexa, Google Assistant використовують алгоритми машинного навчання для розуміння природної мови та виконання запитів користувачів.

Отже, існує безліч різних типів ML-алгоритмів, кожен із яких підходить для вирішення певних завдань [1]. Найбільш поширені методи Machine Learning та можливості їх використання на практиці представлені на рис.

Розглянемо новаторські ініціативи в інтеграції штучного інтелекту, запроваджені американською торгівельною компанією Walmart — гігантом світової роздрібною торгівлі. Їх ідея забезпечення своїх корпоративних співробітників генеративним помічником зі штучним інтелектом спрямована на оптимізацію операцій, підвищення продуктивності та покращення процесу прийняття рішень у всій організації. Це призвело до фундаментальних змін



Методи машинного навчання та можливості їх використання на практиці

у корпоративній культурі та стратегії компанії. Новаторство полягає в тому, щоб вийти за рамки простої автоматизації процесів, розширити людські можливості шляхом надання інформації в реальному часі, аналізу та рекомендацій [2].

Так, як тільки споживачі почали використовувати ChatGPT для повсякденних завдань, наприклад, планування меню, роздрібні торговці почали застосовувати такі самі інструменти на власних веб-сайтах для інтерактивного шопінгу. При цьому Walmart застосував принцип семантичного пошуку, де можна вводити простими словами те, що хочете купити, наприклад, “Мені потрібний електрогриль” — система AI інтерпретує запит і рекомендує відповідні продукти з асортименту її магазину. Цим покращується взаємодія з клієнтом і спрощується шлях для покупця.

Компанія Walmart наряду з іншими роздрібними продавцями активно використовує AI для аналізу поведінки клієнтів і створення персоналізованих пропозицій. Основними інструментами традиційної персоналізації є демографічні показники — в якому районі міста живе клієнт і яку категорію продукту він шукає. Перспективним тут є аналіз клієнту за віком, статтю, сімейним станом, інтересами і вподобаннями, взятий із соціальних мереж. Чим більше деталей AI може надати про клієнта, тим ефективнішою буде стратегія компанії з персоналізації [3]. Клієнт, при цьому, також отримує вигоду від персоналізованого методу покупок, адже на основі його потреб і бажань можна краще спланувати покупки та бюджет, зробити цей процес більш інтуїтивно зрозумілим.

Іншими важливими інструментами AI, які використовує компанія Walmart, є прогнозування попиту та відповідна розробка стратегії поповнення товару для оптимізації сезонів піку покупок (таких, наприклад, як “чорна п’ятниця”); масовий аналіз відгуків покупців для розуміння рівня ефективності проведених ними маркетингових заходів.

На практиці, компанія Walmart запустила тисячі роботів — сканерів, розумних камер і автоматів для видачі онлайн-замовлень, прибиральників, конвеєрів-відвантажувачів тощо. Представники компанії зазначають, що за рахунок впровадження роботів їх плінність кадрів впала до самого низького рівня за останні 5 років. 40 тисяч працівників отримали нові види діяльності, яких ще пару років тому не існувало (наприклад, чистка, ремонт і контроль за роботою роботів). Тепер повноцінні співробітники компанії отримують в середньому \$14,26 за годину, що в середньому вище, ніж в інших компаніях роздрібно́ї торгівлі в США. [4] Але, при цьому, за розрахунками спеціалістів, одна машина здатна замінити 3–4 чоловік, що до 2030 року може призвести до втрати роботи серед 400–800 млн працівників у світі [4].

Серйозними стратегічними задачами в інтеграції генеративних помічників штучного інтелекту компанією Walmart, які потребують нагального вирішення, є етичні та безпекові наслідки — конфіденційність даних та можливість дезінформації, створеної штучним інтелектом.

Отже, використовуючи генеративні моделі AI, такі як GPT-4, Walmart прагне розширити можливості своїх співробітників у цифровому середови-

щі, сприяти розвитку більш інноваційної, гнучкої та поінформованої робочої сили. Таким чином, співробітники можуть швидше приймати рішення на основі даних і зосереджуватися на стратегічних завданнях компанії. Для цього необхідна адаптація співробітників всіх рівнів — зміна не лише того, як вони виконують свої завдання, а й як вони ставляться до вирішення нових проблем і прийняття рішень у корпоративному середовищі. Саме тому, основною перешкодою в такій адаптації вбачаємо у відсутності бажання працівниками щось змінювати, адаптовуватись, навчатися і змінювати свої звички.

В разі успіху, ініціативи щодо використання генеративних моделей AI компанією Walmart можуть дати поштовх у широкомасштабному впровадженні штучного інтелекту в роботі корпорацій, співпраці людини та AI на робочому місці, стати моделлю для впровадження в інших галузях економіки.

Література

1. Жуковський Д. М., Лозовська Л. І. Аналіз використання методів машинного навчання в аналітиці показників інтернет ресурсів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 65–69.
2. Макфарланд А. Сміливий крок Walmart. URL: <https://www.unite.ai/uk/walmarts-bold-move-equipping-50000-corporate-employees-with-a-generative-ai-assistant/>
3. Штучний інтелект в електронній комерції: як роздрібні торговці можуть отримати вигоду від його використання в реальних кейсах. URL: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/ai-in-ecommerce-how-retailers-can-benefit-from-real-world-use-cases>
4. Як автоматизація руйнує життя співробітників Walmart. URL: <https://habr.com/companies/pochtoy/articles/468693/>

УШАКОВА-КИРПАЧ Ірина Михайлівна

канд. екон. наук, викладач ЦК товарознавства та підприємництва
Кропивницького фахового коледжу харчування та торгівлі

МИКОЛЕНКО Лілія Олександрівна

студентка

Кропивницького фахового коледжу харчування та торгівлі

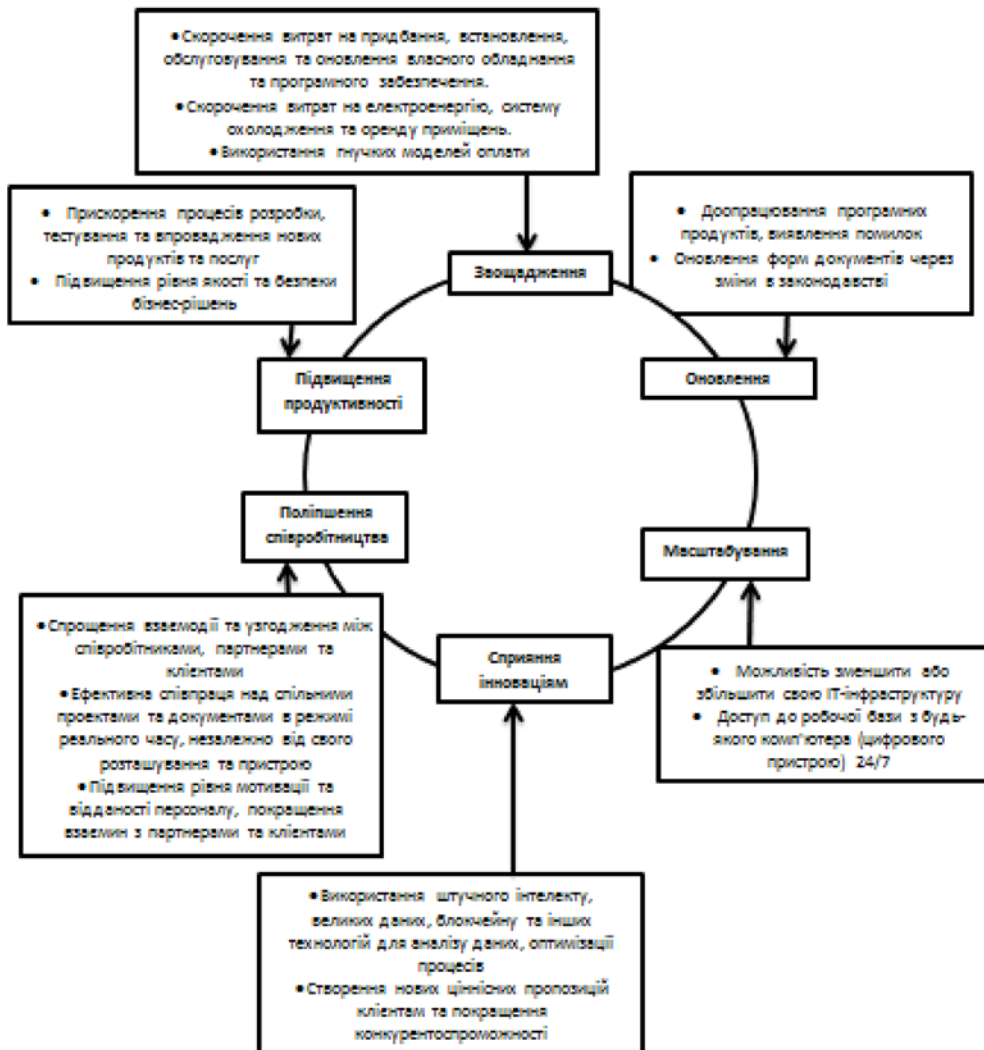
ВПРОВАДЖЕННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОЗВИТОК БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Сучасний український бізнес, який хоче бути успішним і конкурентоспроможним на світовому ринку, вміло адаптується до нових викликів та можливостей. Одним із таких інструментів є використання хмарних технологій у

формуванні мережевої платформи і побудові взаємодії між різними учасниками ринку. Це надає нові вигоди та переваги компаніям від використання хмарних технологій, підвищує можливості стати лідером у своїй галузі та на ринку.

Зазначимо, що такі технології є певною моделлю опрацювання та збереження цифрової інформації на віддалених серверних потужностях. В результаті отримуємо відповідні програмні продукти (хмарні рішення), що зберігаються та обробляються на цих серверах або хмарах.

Хмарні технології є методом надання обчислювальних ресурсів, програмного забезпечення та даних через мережу Інтернет, позбавляючи бізнес необхідності встановлювати, обслуговувати та оновлювати власне обладнання або програми (рис.). Ці технології дозволяють підприємствам отримувати доступ до високопродуктивних, надійних і масштабованих сервісів за опти-



Переваги (вигоди) підприємства при переході у хмару

мальною ціною, а також спрощують процеси співпраці, стимулюють інновації та забезпечують гнучкість в адаптації до потреб ринку, що змінюються [3].

Хмарні технології — це нова парадигма бізнесу, яка вимагає від компаній нового мислення, нового підходу та нової поведінки.

Основоположними критеріями успішного бізнесу при використанні хмарних технологій, на думку спеціалістів, [1–4] є наступні фактори:

- вибір хмарного провайдера,
- забезпечення високого рівня захисту даних, які зберігаються, передаються та обробляються у хмарі (шифрування, автентифікація, резервне копіювання, відновлення, моніторинг тощо),
- визначення прав та обов'язків підприємства щодо своїх даних (гарантії та компенсації при порушенні чи втраті даних),
- відповідність потребам бізнесу (визначення типу хмарного сервісу, вимог та моделі розгортання),
- надійність та продуктивність (показники якості обслуговування постачальника хмарних послуг),
- ресурси та інструменти для моніторингу та управління хмарию, що надає постачальник,
- навчальні та інформаційні матеріали для підвищення кваліфікації та компетенції працівників, що надає постачальник.

На сьогодні на ринку представлені десятки хмарних провайдерів. У п'ятірку найбільших серед них входять Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud, Oracle Cloud та IBM Cloud. Сфер застосування таких платформ чимало. Серед основних виділяють зберігання даних, розробку й тестування програмного забезпечення, створення чат-ботів, аналіз великих масивів даних, резервне копіювання та відновлення даних [3].

Так, до прикладу, можливості хмарних технологій створюють зручне для користувачів середовище в торгівлі — багато процесів стають автоматизованими, що збільшує час на роботу з покупцями; забезпечується прозорість ланцюжка поставок; покращується комунікація всередині компанії; стає більш зручним доступ до корпоративних даних, зростає надійність та рівень безпеки [4]. Окрім того, стає можливим розпізнавання та аналіз переваг клієнтів, проведення різних маркетингових заходів (наприклад, “Чорна п'ятниця”), використання чатботів для ведення діалогів з клієнтами та користувачами веб-сайтів, виявлення ринкових тенденцій для створення нових продуктів.

При правильному виборі хмарного провайдера ці технології дозволяють підприємству отримувати доступ до високопродуктивних, надійних і масштабованих сервісів за оптимальною ціною, а також спрощують процеси співпраці, стимулюють інновації та забезпечують гнучкість в адаптації до змінних потреб ринку [1]. Розміщення та зберігання бізнесу у хмарі максимально захищає від машинних вірусів та несанкціонованого втручання сторонніх осіб.

Отже, перспективи використання хмарних технологій вбачаються для будь-якого виду, розміру та типу бізнесу, керівників та працівників різних професій. Використання таких хмарних сервісів дає можливість автомати-

зувати бухгалтерський, управлінський, складський та оперативний облік на підприємствах різного галузевого формату.

Література

1. Переваги застосування хмарних технологій для обліку бізнесу. URL: <https://uit.kiev.ua/perevagi-zastosuvannja-hmarnih-tehnologij-dlja-obliku-biznesu/>
2. Топ 7 хмарних сховищ для ваших файлів. URL: https://speka.media/top-7-xmar-nix-sxovishh-dlya-vasix-failiv-82566?utm_source=1
3. Хмарні технології та їх вплив на бізнес. URL: <https://nit-services.com/oblachnye-tehnologii-i-ih-vliyanie-na-biznes>
4. Шевчук І. Б., Депутат Б. Я. Економічний аспект використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади та бізнес-структур. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. С. 24–32.

ФЕДОРЕНКО Наталія Олегівна

*здобувачка (другого) магістерського рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ФІРМОВИЙ СТИЛЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Вступ. Фірмовий стиль відіграє ключову роль у формуванні сприйняття конкретних атрибутів іміджу компанії і є важливим фактором у взаємодії з партнерами, співробітниками, постачальниками, акціонерами та клієнтами. Чим привабливіший образ готельного підприємства, тим більше можливостей відкривається для його керівництва при розробці стратегії розвитку. Однак, потреби туристів по всьому світу постійно змінюються, що значно ускладнює конкурентну боротьбу в готельному бізнесі.

Колись маркетинг розглядався як наука про просування товарів від виробника до споживача через певні канали дистрибуції [3]. Сьогодні ж його сприймають як науку про передбачення майбутніх бажань клієнтів. У сучасних умовах необхідно швидко передбачати стрімко змінювані потреби споживачів і оперативно адаптувати послуги компанії, щоб відповідати цим потребам.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ фірмового стилю готельного бізнесу як базової складової в системі туристичного маркетингу. Визначення основних правил і етапів формування фірмового стилю готельного підприємства. Розглянути переваги використання фірмового стилю готельного бізнесу на ринку туристичних послуг.

Матеріали та методи. Дослідження маркетингових концепцій і прийомів підвищення конкурентоспроможності підприємства розвивали у своїх пра-

цях такі вчені: серед вітчизняних дослідників можна виділити Агафонову Л., Агафонову О., Білу С., Кардаша В., Балабанову Л. та інших. Серед зарубіжних вчених заслуговують на увагу роботи Райс Е., Траут Дж. та інших. Проте, актуальними залишаються питання щодо визначення ролі фірмового стилю у забезпеченні конкурентоспроможності готельного підприємства.

Результати обговорення. Готельний бізнес вважається одним з найпрестижніших, але також дуже трудомістким і потребує значних капіталовкладень. Глобалізація світової економіки, зростання міжнародної конкуренції, швидкий науково-технічний прогрес та активізація інноваційних процесів вимагають нових підходів до організації готельного господарства [4].

Справжні професіонали готельної індустрії не просто надають ліжко-місце на кількох квадратних метрах, а пропонують широкий спектр апартаментів на будь-який смак і гаманець, створюючи неповторну атмосферу [2].

Готельні приміщення, крім виконання своєї основної функції, стають центрами проведення різноманітних адміністративних та культурних заходів. Щоб витримати конкуренцію і стати світовими лідерами, готельним підприємствам необхідно пройти складний шлях, набратися досвіду, вибрати правильні стратегічні пріоритети та зробити прорив на новий рівень [2].

Одним із базових елементів маркетингової стратегії готельного підприємства є розробка фірмового стилю. Фірмовий стиль сприяє виходу на ринок нових товарів і послуг [1]. Товарний знак та інші компоненти фірмового стилю підприємства, яке вже завоювало визнання своїх товарів і послуг.

Фірмовий стиль — це набір постійних елементів (кольорових, графічних, словесних, пластичних, друкарських, дизайнерських), які забезпечують візуальну та смислову єдність товарів (послуг), усієї інформації від компанії, її внутрішнього та зовнішнього оформлення. Компоненти фірмового стилю допомагають споживачеві орієнтуватися у потоці інформації, відрізнити продукцію і послуги компанії від інших, викликаючи підсвідоме позитивне ставлення до компанії, яка подбала про нього, зекономила час і полегшила процес вибору [3]. Також фірмовий стиль дозволяє протиставляти свої послуги, товари та діяльність товарам і діяльності конкурентів.

Основними компонентами фірмового стилю є [4]:

1. Упаковка, етикетки, зовнішня реклама (плакати, рекламні щити, електронні табло, “рядок, що біжить”).
2. Реклама на транспорті (на кузовах, всередині салонів автобусів і тролейбусів, вагонів метро тощо).
3. Поліграфічна і сувенірна продукція (буклети, конверти, календарі, брелоки, візитниці, блокноти, органайзери).
4. Поштові відправлення (листівки, листи, ділові пропозиції потенційним споживачам).
5. Реклама в газетах і журналах (усі ці види реклами вимагають текстового і графічного оформлення).
6. Елементи діловодства: фірмові бланки, конверти, папки-реєстратори, записні книжки, блоки паперів для записів.

7. Документи і посвідчення: пропуски, візитні картки, посвідчення співробітників, значки.

8. Елементи службових інтер'єрів: панно на стінах, настінні календарі, наклейки.

9. Інші носії: геральдичні символи, фірмовий пакувальний папір, запрошення, зображення на транспортних засобах.

Наявність фірмового стилю свідчить про впевненість компанії у позитивному враженні, яке вона справляє на споживача, нагадуючи про позитивні емоції, пов'язані з раніше купленими товарами або послугами. Наприклад, бренд Hilton Hotels викликає майже однозначно позитивну реакцію споживачів. Це одна з найвідоміших мереж, яка часто з'являється в кінопродукції і стала світовим лейблом. Словосполучення "Hotel Hilton" давно стало синонімом комфорту, розкоші та заможного життя. Ця мережа входить до складу великої корпорації Hilton Worldwide і охоплює не тільки готелі, але й курорти по всьому світу [3]. Заснована в 1925 році, ця мережа досягла значних висот і наразі працює у 114 країнах, маючи 5800 готелів по всьому світу.

Фірмовий стиль можна вивчати з кількох функціональних аспектів:

- дизайн-завдання: створення і подальше вдосконалення фірмового блоку, а саме: поєднання логотипу, набору фірмових шрифтів і необхідної текстової інформації;

- елемент маркетингового комплексу: створення та підтримка бренду (що передбачає рекламу і PR);

- елемент менеджменту (корпоративна культура).

Створення стилю готелю відбувається поетапно. Спочатку вибираються фірмові кольори і шрифти (основний та додатковий) і створюється логотип [4]. Потім починається специфічна робота для готельного бізнесу, що включає такі елементи, як розробка інтер'єру приміщень, дизайн уніформи для персоналу, виготовлення фірмових брелоків для ключів та іншої сувенірної продукції, а також масштабні проекти, як оформлення фасаду будівлі готелю. Крім цього, обов'язково виготовляються бейджі для співробітників, конверти, документація, папки та інші предмети у фірмовому стилі готелю.

Отже, фірмовий стиль готелю — це не просто дизайн, а основна концепція і генеральна лінія у взаємодії з клієнтами.

Висновки. Відзначимо переваги використання фірмового стилю компанії за умови стабільно високого рівня інших елементів маркетингового комплексу [5]:

- підкреслює якість товарів та послуг;
- допомагає компанії виділитися в конкурентному середовищі, надаючи споживачеві можливість швидко зорієнтуватися в потоці інформації при виборі товару або послуги;
- дозволяє скорочувати витрати при виведенні на ринок нових товарів та послуг;
- підвищує ефективність реклами та сприяє зниженню витрат на комунікації;

- формує корпоративний дух та сприяє відчуттю причетності до спільної справи, створюючи “фірмовий патріотизм”;
- позитивно впливає на естетичний рівень та візуальне середовище компанії.

Отже, створення успішного фірмового стилю для готельного підприємства є способом підкреслити свої конкурентні переваги та підвищити привабливість серед цільових груп на туристичному ринку.

Література

1. Біла С. О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2016. № 1. С. 17–23.
2. Bila Svitlana. Priorities of tourism and recreational sphere development in Ukraine under eurointegration conditions. Mechanisms and models of development of entities tourist business: collective monograph / edited by A. Berezin, M. Bezpartochnyi ISMA University. Riga (Latvia): “Landmark” SIA, 2016. P. 157–165.
3. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни. пер. з англ. І. Коберник. Київ. Companion Group, 2006. 256 с.
4. Лойко О. Т. Туризм і готельне господарство [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://infotour.in.ua/lojko7-3.htm>
5. Burj Al Arab Jumeirah Dubai's Most Iconic Hotel. available at: <https://www.jumeirah.com/ru/hotelsresorts/dubai/burj-al-arab/>

ФЕДОРЕНКО Олег Сергійович

канд. екон. наук, доцент

ОЛЬШЕВСЬКИЙ Максим Сергійович

студент групи Е-9-23-М1Т (1.6д)

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ. Україна
tax3700@ukr.net

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ТА ДЕРЖАВНОГО НАДАННЯ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Вступ. Необхідність активізації сфери туристичних послуг України потребує розробки та впровадження системи управління якістю, як обов'язкової складової стратегії розвитку туризму, як на рівні галузі так і на рівні окремого підприємства, що передбачає реалізацію комплексу заходів спрямованих на підвищення якості надання туристичних послуг, розроблення дієвих стандартів обслуговування туристів, поліпшення якості роботи туристичних підприємств.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних аспектів, а також виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення державного регулювання міжнародної туристичної діяльності.

Ціль роботи полягає в дослідженні правових, організаційних та управлінських механізмів, які застосовуються для забезпечення високих стандартів якості у сфері туризму.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у магістерській роботі було використано такі методи дослідження:

- методи аналізу і синтезу — для дослідження сучасного стану розвитку туризму та ринку туристичних послуг, а також механізму державного регулювання туристичної галузі в Україні;
- статистичний метод — для розгляду процесів розвитку туризму та державного регулювання туристичної діяльності у динаміці;
- метод описового моделювання — для дослідження світової практики державного регулювання та визначення напрямів розвитку міжнародної туристичної діяльності.

Виклад основного матеріалу. За визначенням Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) “якість — це виконання за встановленою і прийнятною ціною будь-яких бажань і сподівань клієнта, які не суперечать законодавству, при одночасному дотриманні вимог безпеки, гігієни і доступності туристичних послуг та гармонії людського і природного середовища” [1]. Фактично якість у туризмі є елементом якості життя під час тимчасового перебування туристів поза місцем постійного проживання, що залежить не тільки від рівня якості наданих послуг, а й потребує врахування людського та природного середовища.

Відповідно до концепції суті турпродукту Бочаров С. В. [2] пропонує аналізувати якість у широкому та вузькому тлумаченні, а саме: якість туристичного продукту як комплексу послуг; якість поодинокі (окремої) послуги або однорідної асортиментної групи туристичних послуг.

На специфічні фактори туризму, які мають найбільший вплив на створення якісного туристичного продукту, вказує Гончарова О. М. [3], до них відносяться: дискретність (безперервність) виробництва туристичних послуг і цілісність їх споживання; можливість повторного виробництва туристичних послуг на однаково високому рівні, або тривалість якості; сфера туризму відноситься до такого виду діяльності, де вироблений продукт, будучи невідчутним, споживається одночасно з виробництвом.

Одним із засобів спеціального механізму впливу держави на суб’єкти підприємництва, що застосовується для вдосконалення організації туристичної діяльності в більшості країн світу, є процедура стандартизації. Визначення мети, об’єктів, суб’єктів і їх функцій, принципів формування та реалізації державної політики стандартизації відбувається у відповідності до Закону України “Про стандартизацію”, де в частині першій статті 1 визначено сутність “стандартизації”, як діяльності по встановленню положень для загального та неодноразового використання; та “стандарту” — як нормативного до-

кументу, прийнятого вищим органом для встановлення правил, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів.

У відповідності до Закону України “Про туризм” [5] одним із засобів реалізації державної політики в галузі туризму є стандартизація туристичних послуг, організовує здійснення контролю за якістю наданих туристичних послуг центральний орган виконавчої влади у сфері туризму і курортів. Таким органом нині є Державне агентство України з туризму та курортів (Держтуризмкурорт України) в межах компетенції якого організація та виконання робіт із стандартизації та сертифікації туристичних послуг. Враховуючи, що стандартизації підлягають практично всі види послуг, необхідно визначити її завдання в галузі туризму.

На думку Панасюка О. І. [4] основними завданнями стандартизації в туристичній індустрії є: встановлення показників якості туристичних послуг відповідно до потреб споживачів; забезпечення уніфікації та взаємозамінності туристичних послуг; установлення вимог до естетичності та ергономічності послуг та умов обслуговування; забезпечення охорони туристичних ресурсів, навколишнього середовища та екологічності туристичної діяльності; установлення гранично допустимих навантажень на об’єкти культурної спадщини та довкілля; збереження належної безпеки подорожуючих у туристичних дестинаціях.

В туризмі, застосовуються три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: системи, що відповідають вимогам стандартам ISO серії 9000; загально фірмові системи управління якістю (TQM – загальне управління якістю – Total Quality Management); системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 є основними директивними настановами в яких встановлені ідентичні норми, принципи, правила, та вимоги до аналогічної продукції чи послуги на міжнародному туристичному ринку. Total Quality Management спрямовується на планомірне досягнення стратегічної мети підприємства через безперервне загальне поліпшення якості [6].

Висновок. Таким чином, стандартизація, як засіб державного регулювання в туризмі, представляє собою діяльність центрального органу виконавчої влади у сфері туризму і курортів спрямовану на встановлення обов’язкових чи рекомендованих правил, принципів, вимог до підприємств галузі туризму щодо забезпечення належного рівня якості надання туристичної послуги. Розробляючи стандарти та контролюючи відповідність підприємств встановленим нормам, держава здійснює регулювання туристичної діяльності, гарантуючи якість та безпеку обслуговування туристів.

Література

1. Всесвітня туристична організація (UNWTO). *Tourism Highlights 2023*. Мадрид: UNWTO, 2023.
2. Бочаров В. С. Міжнародне право в сфері туризму: навч. посіб. Київ: Либідь, 2021.

3. Гончарова О. М. Стандартизація туристичних послуг: міжнародні та національні аспекти. *Туризм: теорія і практика*. 2021. № 2. С. 18–26.
4. Панасюк О. І. Система контролю якості туристичних послуг у країнах ЄС. *Вісник економічних наук України*. 2022. № 4. С. 45–52.
5. Закон України “Про туризм” від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
6. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). *Стандарти якості в туризмі. ISO 9001 та інші галузеві стандарти*. Женева: ISO, 2015.

ФІРСТЕНКО Олександр Володимирович

*здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розглядаючи стратегічне управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства, необхідно, насамперед, враховувати конкурентну позицію, яку займає підприємство на ринку.

Для проведення дослідження стратегічного управління персоналом можна виокремити чотири сегменти в залежності від конкурентних позицій підприємств [1, с. 105–106]

1. Сегмент D (dominating) — підприємства, які займають домінуючу конкурентну позицію.

2. Сегмент S (strong) — підприємства, які займають міцну конкурентну позицію.

3. Сегмент A (appreciable) — підприємства, які займають помітну конкурентну позицію.

4. Сегмент W (weak) — підприємства, які займають слабку конкурентну позицію.

Для забезпечення ефективної системи управління підприємством при передачі інформації необхідно забезпечити усі необхідні умови для того, щоб: інформація була краще сприйнята (для уникнення емоційно-психологічних бар'єрів); інформація була зрозумілою (для уникнення семантичних бар'єрів); інформація була засвоєна працівниками (і стала мотивом їх діяльності).

Комунікації у системі стратегічного управління персоналом проводяться багатьох аспектах, ми розглянемо це за наступними напрямками: аналіз комунікативної поведінки керівника підприємства та аналіз якості комунікацій.

Аналіз комунікативної поведінки керівника підприємства передбачає визначення його комунікативного типу. Деякі науковці виділяють чотири ко-

мунікативних типи керівників в залежності від їх орієнтації на спілкування з підлеглими:

Тип А. Керівник у більшому ступені орієнтований на спілкування з підлеглими. Він вважає за необхідне спонукати їх до висловлення своїх думок, бути уважним як до їх ділових пропозицій, так і до особистих прохань, враховувати їхній настрій. Отриману “висхідну” інформацію він прагне використовувати у своїй роботі.

Тип Б. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглими, але не особливо прагне враховувати “висхідну” інформацію. Він хоча і вважає за необхідне спонукати підлеглих до висловлення своїх пропозицій, вислуховувати їх, однак не може або не вміє ефективно використовувати цю інформацію у своїй роботі.

Тип В. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглими лише у межах розуміння доцільності такого спілкування. Він вважає за необхідне спонукати підлеглих до висловлення своїх думок, уважний до їх пропозицій і прохань, враховує їхній настрій, але тільки доти, поки це допомагає роботі. Якщо в нього немає такої впевненості, він не схильний до спілкування з підлеглими навіть тоді, коли вони до нього звертаються. Він свідомо обмежує діапазон своєї комунікативної поведінки.

Тип Г. Керівник зовсім не орієнтований на спілкування з підлеглими. Він не вважає за необхідне спонукати їх до висловлення своїх думок, приділяти увагу як діловим пропозиціям, так і особистим проханням, враховувати їхній настрій. Певна інформація надходить лише за ініціативи підлеглих. Керівник не схильний витрачати багато часу на її аналіз та урахування при прийнятті рішень [2, с. 99–100].

Література

1. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Хорошенко А. П. Роль якості в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2023. Вип. 188. С. 101–108. DOI:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17>
2. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю., Палій С. А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: монографія. Київ: Інтерсервіс, 2024. 232 с.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ЧАС КРИЗИ

Технічний прогрес є швидким і змінює способи нашого спілкування, роботи, навчання і життя. Стрімкий розвиток туристичної індустрії створив необхідність розвитку сучасних інформаційних технологій, спрямованих на підвищення рівня надання туристичних послуг. Використання інформаційних технологій в туризмі зосереджено в туристичних агентствах, страхових і транспортних компаніях, екскурсіях, готелях, кафе і ресторанах, а також, у разі надання послуг, індивідуальним туристам і туристичним групам.

Цифрові технології проникли так глибоко в наше життя, що без них неможливо уявити собі майбутнє. Цифрова трансформація істотно впливає на оптимізацію міської інфраструктури, відкритість послуг для городян і розвиток туристичного бізнесу.

Наприклад, одним з факторів відкритості міста для його мешканців і туристів є можливість платити легко, швидко і безпечно будь-яким платіжним інструментом — картою або смартфоном [1].

Наприклад, мастеркард бере участь у впровадженні безготівкових платежів у транспорті в українських містах більше трьох років. За цей час було прийнято рішення в метро, на фунікулері, у швидкісних трамваях Києва, трамваях Львова та автобусах Мукачєва. Понад 28 мільйонів поїздок оплачуються безконтактно тільки в метрополітені Ч кількість населення у пікові дні досягає 100 тисяч. Можливість використовувати цей метод використовували гості з 67 країн світу [3].

Безготівковий розрахунок допомагає вирішити питання комфортних розрахунків для туристів у масових заходах. Це ефективно впливає на авторитет туристичної країни. Онлайн бронювання готелів, бронювання турів та екскурсій скоро буде замінено традиційними. Таким чином, найбільш ефективним способом зростання економіки є саме насичення туристичного бізнесу новими цифровими технологіями [2; 3].

Існує зростаюча тенденція до поширення мобільних додатків для туристів і туристичних організацій. Це пов'язано з розповсюдженням мобільних пристроїв та їх простотою використання під час подорожі. Дуже популярні мобільні туристичні програми-казкарі — це про програми, які розповідають цікаві історії про різні туристичні місця. Наприклад, TravelPlot Porto Systems — це аудіо-система, розроблена для міста Порту (Португалія). Історія, яку розповідає програма, поділена на дев'ять розділів і сорок два місця. Аудіогід отримав численні позитивні відгуки користувачів.

Роль цифрових технологій в управлінні туристичними підприємствами під час кризи є дуже актуальною. Ось кілька основних аспектів, які можна розглянути:

1. Адаптація до нових умов

Онлайн-продажі та бронювання: У кризових умовах багато підприємств перейшли на цифрові платформи для продажу своїх послуг. Це допомогло зберегти зв'язок з клієнтами та забезпечити безперервність бізнесу.

Віртуальні тури: Завдяки технологіям віртуальної реальності підприємства можуть пропонувати віртуальні екскурсії, що дозволяє залучити клієнтів навіть у період обмежень.

2. Комунікація з клієнтами

Соціальні мережі: Соціальні платформи стали ключовими інструментами для комунікації з клієнтами, пропозиції акцій, новин та зворотного зв'язку.

Чат-боти: Використання чат-ботів для автоматизації обробки запитів клієнтів, що дозволяє зменшити навантаження на персонал.

3. Аналітика даних

Вивчення поведінки клієнтів: Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів, їхні уподобання та звички, що допомагає у формуванні індивідуальних пропозицій.

Моніторинг ринку: Використання аналітичних інструментів для оцінки конкурентного середовища та адаптації стратегії управління.

4. Управління ресурсами

Системи управління готелями (PMS): Ці системи автоматизують управління готельними процесами, що знижує витрати та підвищує ефективність.

Платформи для управління бронюваннями: Використання інтегрованих платформ для управління всіма аспектами бронювання та обслуговування клієнтів.

5. Навчання та підготовка персоналу

Онлайн-курси та вебіари: Підприємства можуть використовувати цифрові технології для навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що є особливо важливим в умовах швидких змін.

6. Криза як можливість для інновацій

Стратегічні зміни: Кризові умови можуть стати поштовхом для запровадження нових технологій і змін у бізнес-моделях, які раніше не розглядалися.

Таким чином цифрові технології стають не лише інструментом для виживання, а й ключовим фактором успішного розвитку туристичних підприємств.

емств. В умовах кризи підприємства, які швидко адаптуються до нових технологій, мають більше шансів на відновлення та зростання.

Література

1. Цифрова адженда України. Режим доступу: <https://uccr.org.ua>;
2. *Ткаченко Т. І., Козловський Є. В.* Вплив глобальних дистрибутивних систем на розвиток сучасного туристичного бізнесу. *Економіка та держава*. 2018.
3. *Шаповал В. М., Герасименко Т. В., Шаповал І. А.* Матеріали І Міжнародної наук.-практ. конф. “Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: Освіта, наука, практика” (м. Львів, 31 жовтня – 1 листопада 2018 р.). Львів: ЛТЕУ, 2018. 342 с. С. 252–255.

ХУДОЛІЙ Юлія Сергіївна

канд. екон. наук,

доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права

Національного університету “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПОКАЗНИКИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Стрімкий розвиток технологій має значний вплив як на економіку в цілому, так і на банківський сектор зокрема. Банківська галузь є ключовою для розвитку та функціонування країни, і відповідно, вкрай важливо забезпечувати її ефективний розвиток.

Пандемія COVID-19 значно посилила інтерес споживачів до цифрових фінансових сервісів, що стимулювало прискорений розвиток інноваційних технологій у банківському секторі. Крім того, нові технології спрямовані на підвищення рівня захисту даних та забезпечення безпеки фінансових операцій. У зв'язку з цим вплив технологічних нововведень на банківську систему стає все більш актуальним і потребує глибокого дослідження.

Однією з основних переваг впровадження фінансових технологій у банківську діяльність є зменшення кількості фізичних відділень банків, що відбувається не через економічні труднощі, а завдяки процесам цифровізації. А можливість отримати усі необхідні банківські послуги без фізичного відвідування відділень, в умовах військового конфлікту, має вплив і на фізичну безпеку. Згідно з даними НБУ, кількість банківських відділень зменшилася з 8 002 у 2019 році до 5 138 у 2023 році. Лідером за кількістю залишається Ощадбанк, який має мережу з 1 182 відділень. ПриватБанк займає другу

позицію з 1 132 відділеннями, втративши 78 підрозділів за рік. Третє місце належить Райффайзен Банку з 332 відділеннями.

Ще одним результатом цифровізації є поширення мобільних гаманців. Завдяки можливості інтеграції кредитних карток, карт лояльності та інших платіжних засобів у цифровий гаманець, ця технологія здобула значну популярність і розширила свою користувацьку базу. Згідно зі звітами Statista, у 2018 році приблизно 440 мільйонів осіб у цьому світі використовували безконтактні платежі, тоді як у 2020 році їх кількість досягла 760 мільйонів. Протягом 2022–2023 років цей показник продовжив своє зростання. В Україні протягом 2022 року збереглася тенденція збільшення обсягу безконтактних платіжних карток, що спостерігалася і в попередні роки. Кількість цих карток на кінець 2022 року зросла майже на третину (на 29 %) порівняно з початком року.

Наразі банки по всьому світу активно розробляють та впроваджують стратегії, спрямовані на використання штучного інтелекту (AI) у своїй діяльності. За прогнозами дослідників, до 2030 року застосування AI у банківському секторі дозволить скоротити операційні витрати приблизно на 22 %. Штучний інтелект виявився ефективним інструментом для протидії шахрайству та кіберзлочинам у фінансовому секторі, а також для вирішення низки проблем, пов'язаних із безпекою банківського сектору. Використання AI та машинного навчання (ML) для оцінки кредитних ризиків забезпечує більш точні та ефективні результати.

Від регуляторних технологій до роботизованих консультаційних систем, рішення на основі AI/ML дозволяють банкам краще відстежувати клієнтську активність та виявляти нові можливості або аномалії у їх поведінці. До 2023 року банки змогли заощадити близько 447 мільярдів доларів завдяки впровадженню програмного забезпечення на базі штучного інтелекту (табл.).

З кожним роком усе ширше використовується технологія блокчейну в банківському секторі, що дає змогу забезпечити швидку, безпечну та ефек-

Економічний ефект та можливості використання AI

Використання ШІ у банківській сфері				
Канал		Фрон-офіс		Бек-офіс
Розмір можливості економії коштів		199 дол. США		217 дол. США 31 дол. США
Ключові випадки використання	Частіше	Розмовний банкінг		Боротьба з шахрайством та ризиками Кредитний андеррайтинг
	Рідше	AI біометрична технологія	Персоналізована статистика	Боротьба з відмиванням грошей / Знай свого клієнта NYC Інфраструктура смарт-контрактів

*Складено за даними [4]

тивну обробку транзакцій для клієнтів. Технологія блокчейн є розподіленою базою даних, яка зберігає послідовні блоки інформації, кожен з яких містить часову позначку, хеш попереднього блоку та дані транзакцій, організовані у вигляді хеш-дерева.

Згідно з даними, загальна економія витрат від впровадження блокчейн-технологій у банківській системі могла б досягати 12 мільярдів доларів США на рік. Основними перевагами блокчейну є значна економія часу, адже перевірка операцій не потребує втручання наглядових органів, що робить процес швидшим та економічно вигіднішим. Крім того, технологія скорочує витрати за шляхом виключення посередників, оскільки учасники можуть напряду здійснювати передачу активів. Високий рівень безпеки забезпечується тим, що дані розподілені між усіма учасниками мережі, що унеможливує їх зміну. Використання блокчейн-технологій поступово поширюється, і за прогнозами, середньорічне зростання обсягів використання цієї технології до 2026 року становитиме 78,8 %.

Аналізуючи вплив цифровізації на банківську систему України, можна стверджувати, що потенційний приріст прибутків перевищує витрати на $\approx 10\%$ (рис.).

Впровадження цифрових технологій дозволяє банкам оптимізувати свою діяльність, зменшуючи витрати на обслуговування клієнтів і вдосконалюючи внутрішні процеси. Гіперперсоналізовані послуги, засновані на аналізі даних, стимулюють зростання продажів фінансових послуг, що сприяє підвищенню прибутковості банків.

Згідно з дослідженням компанії Deloitte, очікується подальше збільшення витрат банків на інноваційні технології з метою підвищення стійкості та прискорення процесу трансформації у фінансовій галузі. Опитування банків свідчить, що найбільшу частину витрат банків спрямовано на кібербезпеку (71 %), яка залишається одним із ключових пріоритетів для банківської сфе-

Потенційні витрати		Потенційні прибутки	
Інноваційні оферти у конкурентів	-13%	+5%	Інноваційна оферта й бізнес-модель
Тиск зниження маржі	-16%		
		+10%	Цифрові продажі
Зростання операційного ризику	-6%	+30%	Автоматизація
РАЗОМ:	-35%	+45%	

Вплив цифрової трансформації на рівень прибутку банку
*Складено за даними [5]

ри. Найменше коштів банки витрачають на цифрові канали продажів (29 %). Важливим напрямком інвестицій також є хмарні обчислення та захист конфіденційності даних, на які припадає 60 % загальних витрат банку.

Окрім цього, варто звернути увагу на ризики, які супроводжують розвиток фінансових технологій, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність діяльності та розвиток банківського сектору України. Найбільш поширеним є ризик кібератаки; наступні це — неефективні управлінські рішення, що спричиняють зниження рентабельності банків (стратегічний ризик); ще один — ризик, пов'язаний з виконанням банком бізнес-функцій, а також ризик шахрайства (операційні ризики).

Важливо зазначити, що фінтех-технології не є загрозою для традиційних банківських установ, а навпаки — відкривають нові можливості. Ті банки, які зможуть ефективно впроваджувати фінансові технології, підвищать свою конкурентоспроможність, поліпшать якість обслуговування клієнтів і розширять свою клієнтську базу.

Серед найбільш поширених фінансових технологій, що використовуються українськими банками, виділяються цифрові платформи, мобільні додатки, онлайн-банкінг, а також рішення на базі штучного інтелекту і блокчейну. Ці інновації сприяють підвищенню ефективності обслуговування, підвищенню безпеки транзакцій та зниженню операційних витрат.

Оцінка впливу застосування фінансових технологій демонструє позитивні зміни у ключових показниках банківської діяльності, таких як прибутковість, якість обслуговування клієнтів та стійкість до ризиків. Це підкреслює важливість впровадження сучасних технологій для розвитку банківського сектору України та його конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Література

1. Національний банк України. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Худолій Ю., Свистун Л. Сучасні тенденції Fintech та їх вплив на безпеку банківських установ. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. С. 115–123. URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2375/1844>.
3. Худолій Ю. С., Свистун Л. А. Трансформація роздрібного банкінгу під впливом Fintech. *Економіка і регіон*. 2023. 4 (91). С. 206–214. DOI: 10.26906/EiR.2023.4(91).3214.
4. Digalaki E. The impact of artificial intelligence in the banking sector & how AI is being used in 2022. *Business Insider*. URL: <https://www.businessinsider.com/ai-in-banking-report> (дата звернення: 15.09.2024).
5. McKinsey&Company. Strategic choices for banks in the digital age. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age>. (дата звернення: 16.09.2024).

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Засновником інноваційної теорії вважається австрійський економіст Йозеф Шумпетер, який запропонував термін “нові комбінації”, тобто оновлення, що виходять за рамки рівня досягнутого виробництва і виходив з того, що двигуном розвитку виступає підприємливість, що виражається в постійному пошуку нових комбінацій факторів виробництва. Сутність інновації на його погляд, полягає в практичному використанні науково-технічних розробок і винаходів [1, с. 14]. Управління через інновації має на меті розвиток підприємства шляхом запровадження змін у широкому розумінні (повноважень, удосконалень, інновацій) головним чином у новаторських сферах діяльності компанії. Відповідно до чинного законодавства України під поняттям інновації розуміють новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2].

Технологія управління — це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації, що має на меті ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Вона охоплює стратегію, тактику й техніку управління [3, с. 13].

Щоб інноваційна технологія управління була ефективною, керівництво підприємства має відповідати таким умовам:

- вони повинні бути впевнені, що інновації необхідні для досягнення успіху на ринку, і підтримувати прагнення до прогресу стимулюючи та підтримуючи творчих та активних працівників;
- створити культурний клімат організації, який стимулює зміни;
- бути відкритим до пропозицій щодо техніко-технологічних удосконалень і ламати стереотипи;
- підтримувати винахідливість і креативність співробітників, позбутися консерваторів і пасивних людей.

Сам процес впровадження та використання інноваційних технологій на підприємстві складається з послідовного виконання восьми етапів:

1. Підготовка до значних проривів, що забезпечують динамічний розвиток підприємства: співробітники повинні усвідомлювати, що успіх підприємства залежить від активного і наступального підходу, має бути здійснений прорив у існуючих методах роботи підприємства, що забезпечить технологічне, асортиментне, якісне, маркетингове, організаційне та фінансове розширення.

2. SWOT аналіз.

3. Підготовка переліку проблем, що вирішуються, планів організаційно-технічних проєктів, які необхідно реалізувати.

4. Проведення оцінки можливостей, загроз і наслідків очікуваних інновацій.

5. Зміна підходу управлінського персоналу до нових, необхідних завдань (співбесіди, навчання, системи оцінювання та мотивації).

6. Пошук можливих джерел конфліктів, які можуть бути викликані внесенням змін.

7. Розумне впровадження нових рішень, інтегрованих із системою раннього попередження та моніторингу.

8. Контроль ефективності змін разом з можливими корекціями проєктів, які не дають можливості підвищити ефективність.

Здійснення управління через інновації на підприємстві

Отже, по-перше, необхідно визначити сфери, де інновації необхідні для розвитку підприємства. Потім потрібно розробити інноваційну стратегію, яка враховує цілі та ринкові можливості. Наступним кроком є створення відповідного організаційного середовища, яке сприяє творчості та інноваціям співробітників. Впровадження інновацій також вимагає відповідних організаційних процесів і структур, а також відповідної технологічної підтримки. Завершальним етапом є моніторинг та оцінка ефектів від запроваджених інновацій.

Впровадження управління з використанням інноваційних технологій пов'язане з багатьма проблемами та перешкодами. Однією з найбільших труднощів є зміна організаційної культури та способу мислення співробітників. Часто існує опір змінам і занепокоєння щодо ризиків, пов'язаних з інноваціями. Крім того, відсутність відповідних фінансових ресурсів, недостатні знання та навички працівників, а також комунікаційні труднощі можуть перешкоджати процесу впровадження управління через інновації. Але, в той же час, застосовуючи управління з використанням інноваційних технологій, підприємства часто досягають конкурентної переваги, підвищують свою ринкову вартість, покращують операційну ефективність і створюють нові продукти чи послуги. Інноваційні підприємства також є привабливими для співробітників, що сприяє підвищенню мотивації та залучення до інноваційного процесу.

Література

1. *Безгін К. С.* Управління інноваціями: навч. посіб. / К. С. Безгін, Ю. М. Клименко / за заг. ред. К. С. Безгіна. 2017. 207 с.
2. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 3.10.2024 р.).
3. *Шкробот М.В.* Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника закладу освіти: навч. посіб. / за заг. ред. М. В. Шкробот. 2022. С. 194.

ОСКАРЖЕННЯ ФРАУДАТОРНИХ ДІЙ БОРЖНИКА ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ ТА США: ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД

Інститут оскарження фраздаторних правочинів почав викристалізовуватись ще у давньоримському конкурсному процесі, коли боржники почали використовувати цивільно-правовий інструментарій для зменшення своїх активів, аби на них не було звернено стягнення через несплату боргів [1].

Перше законодавче регулювання оскарження фраздаторних угод в межах справи про банкрутство в Україні з’явилося в ст. 15 Законі України “Про банкрутство” від 1992 року [2] та знайшло свій подальший розвиток в Законах України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” (ст. 17 Закону в редакції від 30.06.1999 [3] та ст. 20 Закону в редакції від 22.12.2011 [4]), а також в ст. 42 Кодексу України з процедур банкрутства [5].

Серед тенденцій законодавчого генезису інституту можна констатувати поступове збільшення підозрілого періоду з трьох місяців до трьох років, а також розширення та уточнення переліку підстав, що сприяло захисту прав та законних інтересів кредиторів від недобросовісних дій боржника.

Також слід відмітити значний внесок Верховного Суду в розвиток вказаного інституту, який окрім підстав, визначених профільним кодексом, наголосив на розповсюдженні на спірні правовідносини загальних засад законодавства, а саме принципу добросовісності, розумності, та заборони зловживання правом [5]. Наведений підхід вбачається обґрунтованим, оскільки прямо визначити всі можливі види фраздаторних дій неможливо з огляду на широкий цивільно-правовий інструментарій, який надається боржнику.

З метою виявлення напрямків вдосконалення інституту оскарження фраздаторних дій звернемось до світового досвіду, зокрема, Сполучених Штатів Америки.

Регулювання інституту оскарження фраздаторних дій здійснюється параграфом 548 підглави III Глави 5 Розділу 11 “Банкрутство” Кодексу США [6].

Першою та, можливо, головною відмінністю регулювання є те, що відповідно до законодавства США ініціатором клопотання про анулювання передачі майна боржника або його зобов’язання може виступати тільки довірчий керуючий (схожий правовий статус у вітчизняній процедурі банкрутства має арбітражний керуючий) — п.п. а.1, b, e.1 параграфу 548.

В законодавстві України, починаючи з першої редакції Закону України “Про банкрутство” право на подання відповідного клопотання (заяви та

позовної заяви в подальшому) мали окрім арбітражного керуючого також безпосередньо боржник та кредитори. Вбачається, що збільшення кола ініціаторів є більш прогресивним та сприяє законним процедурам банкрутства, оскільки правова позиція кредитора, який не впливає на призначення арбітражного керуючого, може суттєво відрізнятись, а обмеження його права на захист негативно вплинути на задоволення вимог кредиторів.

Також відмінним є порядок обчислення строку на подання відповідного клопотання про анулювання.

Відповідно до ст. 42 Кодексу України з процедур банкрутства у учасників справи про банкрутство є право на оскарження правочинів та майнових дій, вчинених боржником після відкриття провадження у справі про банкрутство або протягом трьох років, що передували відкриттю провадження у справі про банкрутство. Строк ретроспективно пов'язаний з моментом відкриття провадження у справі про банкрутство, тобто моментом, коли необмеженому колу осіб стало відомо про ознаки скрутного фінансового становища боржника.

В той час, відповідно до п.п. а. та б. параграфу 548 встановлюється можливість оскарження передачі майна або зобов'язання, що відбулось протягом двох років до подання клопотання про анулювання, а відповідного до п. е. вказаного параграфу — протягом десяти років.

Вбачається більш доцільним встановлення темпоральних меж дії правової презумпції сумнівності правочинів (у випадку України — три роки до відкриття провадження у справі про банкрутство та в будь-який строк після), а не прив'язка до моменту подання відповідного клопотання, оскільки у зв'язку з можливим приховуванням боржником фінансових та юридичних документів виявлення потенційної фраздаторної дії боржника може бути зі значним впливом часу, що матиме наслідком пропуск відповідного строку.

При цьому, вбачається обґрунтованість збільшення в певних та виключних випадках строку оспорування фраздаторної дії, як на прикладі законодавства США до десяти років, оскільки за наявності довгострокових боргових правовідносин боржник має можливість готуватись до банкрутства завчасно та здійснювати умисні, економічно недоцільні дії на шкоду кредиторам.

Думається, що цей напрямок має перспективи розвитку, але важливим питанням є збереження балансу інтересів сторін та дотримання принципу правової визначеності.

Що стосується підстав анулювання передачі майна боржника або зобов'язання за законодавством США — вони вбачаються в цілому тотожними підставам для визнання недійсними правочинів та спростування майнових дій боржника в межах справи про банкрутство відповідно до законодавства України та правових позицій Верховного Суду з огляду на загальні засади законодавства (розумність, та добросовісність) та заборону зловживання правом.

Так, серед підстав анулювання передачі майна боржника або зобов'язання за законодавством США можна системно визначити наступні:

1. Відчуження майна або прийняття зобов'язання з наміром обманути кредитора на дату або після виникнення боргу (п.п. а.1.А, б., е.1. параграфу 548);

2. Відчуження майна або прийняття зобов'язання за ціну, яка є менше “розумно еквівалентної” (п. а.1.В.і параграфу 548).

Другий критерій відповідно до пп. ii п. а.1.В. параграфу 548 застосовується виключно за наявності наступних умов:

- є ознаки неплатоспроможним на дату відчуження майна або прийняття зобов'язання або боржник став неплатоспроможним внаслідок їх;
- залишок майна після відчуження є “безпідставно малим” для ведення бізнесу;
- прийняті зобов'язання перевищували розумну можливість боржника їх погасити;
- передача майна або прийняття зобов'язання було на користь інсайдера (аналог зацікавленої особи відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства), а не в ході звичайної діяльності.

Окремо виділено підставою передання майна боржника в траст за умови якщо боржник є засновником цього трасту та грошове зобов'язання, від якого боржник має наміри ухилитись пов'язане з порушенням законодавства про цінні папери, за яким встановлюється збільшений строк звернення — 10 років (п. е.1. параграфу 548).

З огляду на викладене, вбачається, що законодавче регулювання оскарження фродаторних дій в межах справи про банкрутство в Україні відповідає світовим напрацюванням. Окрім того, треба відзначити прогресивність українського закону, який надає право на оскарження більш широкому колу осіб, чий права та законні інтереси порушуються недобросовісними діями боржника.

При цьому, вбачається наявність перспектив для подальших наукових досліджень та дискусій стосовно збільшення темпоральних меж дії правової презумпції сумнівності правочинів в окремих, виняткових, випадках.

Література

1. *Крат В.* Історія фродаторності. *Верховний Суд*. 2022. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1276877> (дата звернення 03.10.2024).
2. Про банкрутство: Закон України №2343-ХІІ від 14.05.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/ed19920514> (дата звернення 03.10.2024).
3. Про внесення змін до Закону України “Про банкрутство”: Закон України №784-ХІV від 30.06.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784-14/ed19990630> (дата звернення 03.10.2024).
4. Про внесення змін до Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”: Закон України № 4212-VI від 22.12.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4212-17/ed20130411> (дата звернення 03.10.2024).
5. Постанова Верховного Суду у складі палати для розгляду справ про банкрутство Касаційного господарського суду від 24.11.2021 у справі № 905/2030/19

(905/2445/19). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/102147785> (дата звернення 03.10.2024).

6. U.S. Code: Title 11 BANKRUPTCY URL: <https://uscode.house.gov/>

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

канд. екон. наук, доцент

Міжрегіональної Академії управління персоналом

САРЖИНСЬКИЙ Сергій Анатолійович

здобувач третього (аспірантського) рівня вищої освіти,

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ

Фіскальна спрямованість національної податкової системи заважає ефективному розвитку операційної, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств, що суперечить основним напрямам податкової політики. Це призводить до зменшення сплати податків та ухилення від них, що сприяє поширенню тіньової економіки, корупції та організованої злочинності. Державний пріоритет полягає в управлінні оподаткуванням на основі принципів і методів податкового менеджменту, які базуються на економічно обґрунтованому адмініструванні податків та регулюванні економіки. Важливість податкового менеджменту полягає в його здатності забезпечувати ефективне управління податковими процесами на різних рівнях, що вимагає впорядкування зв'язків і відносин між усіма учасниками процесу.

Податковий менеджмент у системі адміністрування податків є важливою складовою ефективного управління економікою. Нинішня фіскальна політика не забезпечує належних умов для стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств, що спричиняє ухилення від сплати податків і розвиток тіньової економіки. Для подолання цих проблем необхідне вдосконалення механізмів адміністрування податків.

Податковий менеджмент орієнтований на забезпечення прозорого та ефективного збору податків, контроль за дотриманням податкового законодавства та оптимізацію податкового навантаження на суб'єктів господарювання. Він передбачає планування податкових надходжень, аналіз і контроль за повнотою їх сплати. Успішна реалізація податкового менеджменту дозволяє державі збалансувати макроекономічні показники, створювати сприятливі умови для підприємницької діяльності та сприяти економічному зростанню.

Податки та податкові правовідносини в ринкових умовах стають об'єктом управління, набуваючи форми податкового менеджменту. Основною метою

є вдосконалення правового регулювання податкового контролю, оптимізація податкових перевірок та документообігу, а також створення сприятливих умов для виконання платниками податків своїх конституційних зобов'язань. Це включає підвищення гарантій дотримання прав і законних інтересів платників податків. Однак, як показує практика, проведені зміни не мали достатнього впливу на стимулювання підприємницької активності та розширення бази оподаткування.

Сутність податків розкривається через їхні функції, які є ключовими для формування податкової системи, зокрема фіскальну, стимулюючу, регулюючу та контрольну. Вітчизняна податкова система все ще характеризується фіскальною спрямованістю, що дозволяє залишати невирішеними проблеми мінімізації податків та ухилення від їх сплати, сприяючи розвитку тіньової економіки, корупції та організованої злочинності. Це, у свою чергу, погіршує захист законних прав платників податків. Ураховуючи важливість управління оподаткуванням для держави, постає необхідність системного податкового регулювання економіки, що дозволить державі передбачати макроекономічні зміни та спрямовувати суб'єктів господарювання відповідно до економічних умов [1, с. 63].

Побудова ефективної системи оподаткування на всіх рівнях є ключовим завданням державного регулювання економіки. У цьому контексті важливим стає практичне впровадження податкового менеджменту в системі адміністрування податків. Ефективне управління податковими процесами в ринкових умовах є критичним для виживання та розвитку підприємств на засадах самофінансування та самоокупності. Податковий менеджмент виступає основою для формування механізмів економічного зростання, збільшення ВВП і національного доходу.

Одними з основних напрямів податкової політики є зменшення податкового навантаження та зміна структури податкових надходжень, що може бути досягнуто шляхом розробки економічно обґрунтованої державної податкової стратегії. Управлінські рішення у податковому менеджменті здатні позитивно впливати на інвестиційну політику, покращувати інвестиційний клімат як на макро-, так і на мікрорівнях, а також сприяти суттєвим змінам у системах управління підприємствами. Оскільки підприємницька діяльність спрямована не на сплату податків, а на отримання прибутку, завданням податкового менеджменту є оптимізація загального рівня податкових витрат.

Важливим елементом у системі адміністрування податків є облік, який базується на обліково-аналітичній та оперативній інформації. Така інформація дозволяє отримувати точні дані про облік платників податків, своєчасність та повноту податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, а також фінансовий стан платників і потенціал для збільшення податкової бази.

Отже, податковий менеджмент у системі податкового адміністрування забезпечує облік платників, надходження податків і зборів до бюджетів усіх рівнів, контроль за дотриманням податкового законодавства. Важливим чинником податкового менеджменту в системі податкового адміністрування є планування та податкове регулювання, здатне забезпечити всі вимоги

щодо дотримання Податкового кодексу України всіма платниками податків і зборів.

Література

1. Савчук В. А. Податкове регулювання економіки: сутність та проблеми реалізації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 1. С. 62–64.
2. Гринчук Ю. С., Гринчук В. Ю. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2021. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/podatkoviy-menedzhmentv-sistemi-upravlinny-apidpriemstvom.html>.

ЦІМОШИНСЬКА Оксана Валентинівна

канд. екон. наук, доцент

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ХІМІЧ Св'яtosлав Володимирович

Phd з економіки,

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ

Фінансова система України відіграє ключову роль у функціонуванні держави. Вона виникає після здобуття державою незалежності, і від її ефективного функціонування залежить фінансове забезпечення різних сфер суспільного життя. З моменту здобуття незалежності до сьогодні фінансова система постійно формується, розвивається та вдосконалюється. Її основною метою є створення ефективної фінансової політики, спрямованої на стимулювання економічного зростання та підвищення рівня життя населення. Відтак, побудова досконалої фінансової системи є однією з ключових передумов успішного функціонування економіки країни.

Фінансова система України складається з окремих, але взаємозв'язаних сфер і елементів фінансових відносин. Вона відображає специфічні форми та методи обміну, розподілу й перерозподілу валового внутрішнього продукту (ВВП), а також включає відповідну систему фінансових органів і інститутів. Ця система забезпечує ефективну організацію фінансових процесів у країні, сприяючи стабільності та розвитку економіки [1].

Фінансова система України, як об'єкт вивчення фінансового права, складається з кількох ключових елементів: державного бюджету та місцевих фінансів, фінансів державних підприємств, установ і організацій, а також спеціальних цільових фондів і кредитних ресурсів.

Протягом останнього десятиліття вітчизняна фінансова система зазнала значних змін, проте багато з цих змін не знайшли відображення у законодав-

стві. Україні необхідна чітка правова та адміністративна основа для управління податково-бюджетною сферою. Це означає, що всі функції та механізми управління, як бюджетною, так і позабюджетною діяльністю, повинні регламентуватися законами та відповідними нормативними актами. Важливо, щоб державні кошти виділялися та витрачалися лише на підставі відповідних правових повноважень.

Починаючи з 2020 року, Україна зіткнулася із загостренням зовнішніх ризиків, викликаних пандемією COVID-19, що підвищило ймовірність виникнення глобальної економічної кризи. Статистика щодо наслідків пандемії призвела до запровадження ряду радикальних заходів на національному рівні, які мають шоківий вплив на економіку країни.

Крім того, триває гібридна агресія проти України, яка створює додаткові виклики для фінансової системи. Ці серйозні ризики вимагають розробки комплексу заходів, спрямованих на запобігання надмірній фінансовій дестабілізації національної економіки у разі глобальної кризи. Необхідно послабити вплив зовнішніх чинників, зміцнюючи при цьому внутрішні фактори, що сприяють економічній динаміці.

Важливим завданням є визначення чинників, що забезпечують стійкість фінансової системи, а також обґрунтування рекомендацій щодо протидії зростаючим ризикам. Це включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на фінансову стабільність, та розробку стратегій, спрямованих на зміцнення фінансової системи. Зокрема, необхідно оцінити можливості для покращення управління фінансами, запровадження інноваційних підходів та посилення регуляторного контролю. Впровадження цих заходів допоможе зменшити вразливість фінансової системи до зовнішніх шоків і забезпечити її стабільний розвиток у майбутньому.

Внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну, яке сталося 24 лютого 2022 року, фінансова система країни зазнала серйозних проблем. У відповідь на ці виклики Національний банк України ухвалив зміни до Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей діяльності фінансового сектору у зв’язку із введенням воєнного стану в Україні”. Незважаючи на всі труднощі, з якими зіткнулася система, ухвалення цих змін стало важливою підтримкою для економіки, дозволивши зберегти стабільність фінансових інститутів і забезпечити функціонування фінансового сектору в умовах воєнного стану.

По-перше, Національному банку України були надані розширені повноваження. У період воєнного стану та під час відновлення після закінчення військових дій регулятор здійснюватиме управління рахунками державних органів, щоб задовольнити потреби держави у відсічі збройній агресії та ліквідації її наслідків, а також для благодійних пожертв та гуманітарної допомоги.

По-друге, увага була зосереджена на ринку кредитних спілок, який суттєво постраждав від війни. Запроваджено можливість тимчасового призупинення діяльності кредитних спілок у зв’язку з воєнним станом, з подальшим відновленням їхньої роботи. Такі рішення ухвалюватимуться спостережно

радою кредитної спілки, що дозволить уникнути кризи неплатоспроможності на ринку та забезпечить збереження заощаджень вкладників.

По-третє, для підтримки стабільності на страховому ринку спрощено процедури залучення вільних коштів централізованих страхових резервних фондів, створених при Моторному (транспортному) страховому бюро України, для придбання “Військових облігацій” внутрішньої державної позики.

По-четверте, оскільки реструктуризація кредитів є найефективнішим механізмом вирішення проблем із їх погашенням для банків і їхніх клієнтів, термін дії Закону України “Про фінансову реструктуризацію” продовжено до 1 січня 2028 року.

По-п’яте, введення в дію Закону України “Про платіжні послуги” було перенесено з 1 серпня на 1 грудня 2022 року.

По-шосте, скасовано вимогу гарантування грошових вимог та прав на виконання договірних зобов’язань першокласними банками для іноземного інвестування. Важливо зрівняти ці вимоги з тими, які передбачені для національних інвесторів. Наразі ця норма фактично не працює, але може перешкоджати реструктуризації боргів підприємців шляхом їхнього перетворення на внески до статутного капіталу за згодою кредитора. Скасування цієї вимоги сприятиме зниженню боргового навантаження на суб’єкти господарювання [3].

Отже, можна стверджувати, що зміни, запроваджені Законом України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей діяльності фінансового сектору у зв’язку із введенням воєнного стану в Україні”, сприяють стабільності фінансового сектору країни. Ці зміни допоможуть подолати виклики, що виникають внаслідок війни, акумулювати ресурси фінансової системи та врівноважити її у цей складний період.

Література

1. *Каліщенко О. П.* Фінансова система України: поняття, структура та загальна характеристика її сфер і ланок. URL: https://pidru4niki.com/1860112752598/finansni/finansova_sistema_ukrayini
2. *Волоснікова Н., Данилова Д.* Проблеми становлення фінансової системи України на сучасному етапі. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/247>
3. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vitaye-uhvalennya-zakonu-spryamovanogo-na-pidtrimannya-stabilnosti-finansovogo-sektoru-ukrayini-pid-chas-viyini>

ПЕРСПЕКТИВИ ЗБІЛЬШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Глобалізація змушує підприємства бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Конкурентоспроможною вважається підприємство, яка виробляє конкурентоспроможну продукцію та активно впроваджує інновації у всіх її формах. Підприємства повинні мати адекватні капітальні ресурси, особливо інтелектуальний капітал і новітні технології, а також відповідну фінансову підтримку. Поява Інтернету дала новий поштовх розвитку конкуренції та джерел формування капіталу.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств можна визначити як сукупність економічних відносин, що виникають між суб'єктами інноваційної діяльності щодо пошуку, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів з метою досягнення економічного ефекту з використанням організаційно-управлінських принципів і методів. та форми впливу цих ресурсів на інноваційну діяльність[1]. Фінансова підтримка промислових підприємств може здійснюватися у трьох формах: самофінансування, кредитування, зовнішнє фінансування. З метою максимізації прибутку та забезпечення оптимального балансу на практиці одночасно використовуються різні форми фінансового забезпечення.

При цьому підприємства повинні активно використовувати такі форми фінансування, як краудфандинг і краудсорсинг. Збільшення продажів персональних комп'ютерів та інших цифрових пристроїв, а також збільшення частки пристроїв, підключених до Інтернету, значно знизили витрати на залучення учасників в Інтернет-спільноти, включаючи витрати на пошук і обробку ідей. Це дозволило інтенсифікувати краудсорсинг, який лежить на перетині двох явищ, які набувають все більшого поширення в сучасній економіці: корпоративної соціалізації та відкритих інновацій.

Як економічну категорію термін “краудсорсинг” був запропонований у 2006 році Джеффом Хоу, який визначив його як “процес, за допомогою якого підприємство передає певні функції, раніше покладені на співробітників і аутсорсингові підприємства та постачальників, у невизначене місце “кількість осіб” у форматі відкритого запиту”[2]. Загалом, краудсорсинг — це процес організації можливості використання знань, ідей та інтелектуальних зді-

бностей певної групи людей для вирішення поставлених завдань на платній чи безоплатній основі [3].

Перевагою краудсорсингу є те, що його впровадження у підприємстві дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси порівняно з традиційними підприємствами. Вітчизняним підприємством рекомендовано активно використовувати можливості краудсорсингу для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості. Для цього потрібна активна комунікація з потенційними та реальними споживачами через власні сайти та сторінки в соціальних мережах.

Підтримка підприємств на регіональному рівні через дорадчі та фінансові центри може надати потенційним інвесторам вищий рівень інформації про потребу у джерелах фінансування інноваційної діяльності порівняно з можливостями окремих підприємств.

Окремим напрямком зростання інноваційної діяльності може стати формування регіональних кластерів. Формування системи постійного вдосконалення технологічних і виробничих процесів сприяє зниженню витрат на виробництво продукції або надання послуг, підвищенню ступеня відповідності характеристик і функцій товарів очікуванням споживачів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств кластера.

Керівництво також має приділяти пильну увагу інтелектуальному капіталу, який, по суті, є нематеріальним активом і складовою гудвілу, який за умови вмілого управління може призвести до значного збільшення доходів, прибутків і, зрештою, конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства. може призвести до підприємства [4].

Особливої уваги заслуговує фінансування інноваційних енергозберігаючих проектів. Питання енергозбереження актуальне на всіх рівнях, як в Україні, так і за кордоном. Фінансування витрат на скорочення споживання енергоресурсів може здійснюватися як за рахунок власних коштів підприємств, так і за рахунок використання державних цільових програм, коштів міжнародних інвесторів та організацій.

Ще одним напрямом удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності слід вважати венчурне фінансування. Розвиток венчурного фінансування як самостійного бізнесу спостерігається в США з кінця 1950-х років і в різноманітності його форм у 1960–1980-х роках XX століття. Перший венчурний фонд, заснований у США в 1961 р., вклав у нове виробництво лише 3 млн дол., а через кілька років повернув інвесторам близько 90 млн дол.

У працях західних вчених більшість джерел розглядають венчурний капітал як інвестиції у новостворені підприємства, які не мають належної фінансової підтримки. Венчурний капітал — це інвестиція в нову, щойно засновану компанію з привабливими перспективами зростання, яка не має доступу до фондового ринку.

Венчурний капітал — це ресурси, інвестовані в підприємства, які здійснюють інноваційну діяльність і, як правило, не мають доступу до традиційних джерел капіталу. Водночас венчурний капітал — це використання як матері-

альних, так і насамперед інтелектуальних ресурсів, оскільки без відповідного інтелектуального забезпечення не може бути й мови про інновації та інноваційну діяльність. Тобто венчурний капітал — це по суті сукупність фінансових та інтелектуальних ресурсів, яка, незважаючи на високу ризикованість, дає можливість отримати високий прибуток при ефективному здійсненні інноваційної діяльності.

Ризикове фінансування підходить не тільки для малих, а й для середніх і великих підприємств. Венчурний капітал створює можливості для пожвавлення інноваційної діяльності. Крім того, сьогодні ризикове фінансування доцільно використовувати не тільки в сфері малого бізнесу, а й у середніх і великих підприємствах. Для цього необхідно налагодити тісні контакти та залучити венчурних капіталістів у сферу наукової співпраці між підприємствами та університетами. Пожвавлення зростання обсягів венчурного капіталу може ініціювати держава, насамперед, шляхом більш надійних гарантій і створення сприятливих умов для венчурних капіталістів.

Отже, це означає, що вітчизняні підприємства мають перспективу кращого фінансового забезпечення інноваційної діяльності навіть за рахунок власних резервів.

Література

1. Єніфанова І. Ю. Власний капітал у системі фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств. 2016. № 3. С. 239–244.
2. Хау Дж. Підйом краудсорсингу. *Wired Magazine*. 2016. Т. 14. Вип. 6. С. 1–4.
3. Джеджула В. В. Краудсорсинг як частина інтелектуального капіталу підприємства. *Поліський науковий вісник*. № 2 (14). Ч. 2. С. 39–47.
4. Джеджула В. В. Інтелектуальний капітал як фактор ефективності інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. Економіка. 2017. № 4. С. 158–161.

ЧАБАНЮК Одарка Михайлівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування
Львівського торговельно-економічного університету,
с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень
Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз
Міністерства юстиції України*

КУЗЬМІНСЬКА Катерина Іванівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування
Львівського торговельно-економічного університету*

DIGITAL-ІНСТРУМЕНТИ У ВИПЛАТІ ТА ДЕПОНУВАННІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Для ведення бухгалтерського обліку розрахунків з працівниками можуть застосовуватись різні програмні продукти, зокрема, “BAS Бухгалтерія”, як інструмент для вирішення завдань, що стоять перед бухгалтерською службою підприємства, якщо бухгалтерська служба повністю відповідає за облік на підприємстві, включаючи, наприклад, виписку первинних документів, облік продажів тощо [2]. У нашому дослідженні розглянемо відображення у програмному продукті “BAS Бухгалтерія” виплати та депонування заробітної плати.

В шапці будь-якої платіжної відомості на виплату зарплати насамперед вказується вид виплати, який визначає правила і порядок заповнення документа:

“Чергова виплата” і “Чергова виплата з погашенням боргів” — підготовка до виплати зарплати за місяць виплати за всі попередні місяці;

“Аванс” — оформлення авансових виплат у розмірі встановлених фіксованих сум кожному співробітнику. У даному виді виплати необхідно зробити попередній розрахунок ПДФО та ЄСВ на суму виплат. За замовчуванням розрахунок проводиться за методом “від зворотного”;

“Аванс за попереднім розрахунком” — оформлення авансових виплат за попереднім розрахунком за першу половину місяця. У даному виді виплати необхідно зробити попередній розрахунок ПДФО та ЄСВ на суму виплат.

“Депоненти” — підготовка до виплати раніше депонованих сум;

“Дивіденди” — підготовка до виплати дивідендів;

Крім перерахованих видів виплат користувач може самостійно створити в довіднику “Види виплат” виплати, які умовно можна назвати міжрозрахунковими — це виплати за конкретними нарахуваннями, наприклад разова премія. Виплата зарплати через касу реєструється документом “Відомість в касу” (див. рис. 1).

№	Фіскальна особа	Співробітник	Період взаєморозрахунків	Рахунок	До виплати	Сума округлений	Сума "Чуживачи"
1	Карпенко Ніна Василівна	Карпенко Ніна Василівна	01.04.2023	661	2 415.00	2 415.00	3 000.00
2	Петренко Віктор Григорович	Петренко Віктор Григорович	01.04.2023	661	2 415.00	2 415.00	3 000.00
3	Степаненко Галина Петрівна	Степаненко Галина Петрівна	01.04.2023	661	2 415.00	2 415.00	3 000.00
4	Татаренко Анна Петрівна	Татаренко Анна Петрівна	01.04.2023	661	2 415.00	2 415.00	3 000.00
					5 660.00		

Рис. 1. Діалогове вікно документу “Відомість в касу”

На підставі такої відомості можна ввести документ “Видатковий касовий ордер” і зареєструвати виплату відразу по всім співробітникам документа.

Конфігурація дозволяє сформувати комплект видаткових ордерів для виплати заробітної плати окремо по кожному співробітнику з допомогою обробки “Виплата зарплати видатковими ордерами”.

У формі обробки слід вказати платіжну відомість, заповнити статтю руху грошових коштів і дату формування касових ордерів. У табличній частині обробки слід зазначити співробітників, для яких будуть формуватися видаткові касові ордери.

Комплект видаткових касових ордерів формується автоматично натисненням на кнопку “Створити документи”. Для проведення цих касових ордерів слід натиснути на кнопку “Провести документи”.

Виплата зарплати через банк реєструється документом “Відомість в банк” (рис. 2).

Для виплати зарплати через банк для співробітників повинні бути задані особові рахунки, на які перераховується зарплата. Ці рахунки вказуються в реєстрі відомостей “Особові рахунки” співробітників за зарплатними проєк-

№	Фіскальна особа	Співробітник	Період взаєморозрахунків	Рахунок	До виплати	Сума округлений
1	Карпенко Ніна Василівна	Карпенко Ніна Василівна	01.04.2023	661	5 636.00	5 636.00
2	Петренко Віктор Григорович	Петренко Віктор Григорович	01.04.2023	661	5 636.00	5 636.00
3	Степаненко Галина Петрівна	Степаненко Галина Петрівна	01.04.2023	661	5 636.00	5 636.00
4	Татаренко Анна Петрівна	Татаренко Анна Петрівна	01.04.2023	661	5 636.00	5 636.00
					22 544.00	

Рис. 2. Діалогове вікно документу “Відомість в банк” [5, с. 168]

тами в розрізі зарплатних проектів (договорів з банком). При цьому з одним банком може бути укладено декілька договорів.

При заповненні відомості в банк заповнення сумами виплат можливе як по окремому зарплатному проекту, так і без урахування проекту (за всіма особовими рахунками співробітників).

На підставі такої відомості можна ввести документ “Списання з банківського рахунку” та зареєструвати виплату одразу по всім співробітникам документа.

Депонування, виплата і списання депонента. Несплачена в строк заробітна плата може бути депонована. Для реєстрації цього факту призначений документ “Депонування зарплати”. Документ депонування може бути сформований на підставі документа “Відомість в касу”. Дані можуть бути заповнені автоматично по кнопці “Заповнити” за залишками невиданої заробітної плати. Документ при проведенні також формує проводки з відображення депонування в бухгалтерському обліку. З документа можна сформувати друковану форму реєстру депонованих сум.

Подальші наукові дослідження спрямовуватимуться на дослідження DIGITAL-інструментів в обліку розрахунків з працівниками при застосовуванні різних програмних продуктів.

Література

1. Воронко Р. М., Кузьмінська К. І., Чабанюк О. М. Автоматизація бізнес-процесів підприємств як чинник підвищення економічної ефективності діяльності. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. Серія: “Економічні науки”. 2024. № 7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10135>
2. Лобода Н., Чабанюк О., Кольба Р. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. 2021. In URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/01/337.pdf> 2021.
3. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Шевчук Ю. І. ІТ-процесінг у національній обліковій практиці. *Науково-практичний журнал “Економічні студії”*. 2019. Вип. 2019; 4(26): 97–100.
4. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях: навч. посіб. Київ: Алерта (2023).
5. Чабанюк О. М., Лобода Н. О., Кузьмінська К. І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS:БУХГАЛТЕРІЯ : навч. посіб. Київ : Алерта, 2024. 234 с.
6. Чабанюк О. М. Облік оплати праці в ринкових умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.3. С. 298–304.
7. Мединська Т. В., Чабанюк О. М. (2017). Спеціальні податкові режими: загальні положення, облік і звітність: навч.-практ. посіб. К.: Алерта.

DIGITAL-ІНСТРУМЕНТИ В ЕКОНОМІЦІ

Персоналізація продуктів та послуг

Персоналізація стала важливою складовою стратегій багатьох компаній, що прагнуть зміцнити свою конкурентоспроможність в цифрову епоху. Завдяки сучасним цифровим інструментам і аналітиці даних, бізнеси здатні надавати клієнтам індивідуальні пропозиції, орієнтовані на їхні конкретні потреби. Це дозволяє підвищувати рівень задоволення клієнтів, формувати довіру та забезпечувати довгострокову лояльність.

Основні етапи персоналізації продуктів та послуг:

1. Збір даних: Компанії активно збирають дані через різні канали, такі як веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки та CRM-системи. Це дозволяє отримувати інформацію про покупки, уподобання та поведінку клієнтів в інтернеті, що створює основи для персоналізації [1, с. 15].

2. Аналіз даних: Використовуючи алгоритми машинного навчання, компанії аналізують поведінку користувачів, виявляючи патерни та тенденції. Це допомагає краще розуміти, які продукти або послуги можуть бути найбільш привабливими для конкретних клієнтів, враховуючи їхні вподобання [2, с. 45].

3. Адаптація продуктів: На основі отриманих даних компанії змінюють свої продукти або послуги. Наприклад, бренди одягу використовують інформацію про улюблені розміри та стилі, щоб пропонувати персоналізовані рекомендації [3, с. 20].

4. Зворотний зв'язок і оптимізація: Персоналізація є постійним процесом. Зворотний зв'язок, отриманий від споживачів, дозволяє компаніям вдосконалювати свої продукти та швидко реагувати на зміни уподобань клієнтів [4, с. 30].

Нова економіка платформи

Економіка платформи стала важливою складовою цифрової трансформації, створюючи нові бізнес-моделі, засновані на спільному використанні ресурсів і гнучкому підході до обміну послугами. Онлайн-платформи, такі як Uber, Airbnb та Upwork, радикально змінили традиційні ринки та запропонували нові можливості для підприємців і споживачів.

Основні характеристики економіки платформи:

1. Доступ до ресурсів: Платформи надають користувачам можливість отримувати доступ до ресурсів, які їм не належать. Наприклад, Uber дозволяє

користуватися автомобілями, що належать приватним особам, а Airbnb надає можливість орендувати житло без необхідності його покупки.

2. Спрощення процесу обміну: Онлайн-платформи значно спрощують процес обміну товарами та послугами. Інтуїтивно зрозумілі інтерфейси та недорога реклама роблять ці послуги доступними навіть для невеликих підприємств та фрілансерів.

3. Соціальна довіра: Платформи, як-от Uber та Airbnb, використовують системи рейтингів та відгуків, що допомагає створювати довіру між учасниками угод. Така соціальна взаємодія є основою для успішного розвитку економіки спільного використання.

4. Гнучкість для користувачів: Платформи дозволяють користувачам самостійно визначати, коли і як вони будуть надавати послуги. Наприклад, водії Uber можуть працювати у зручний для них час, що робить платформенну економіку привабливою для людей, які хочуть контролювати свою зайнятість.

5. Нова бізнес-модель: Більшість платформ використовують бізнес-модель, засновані на комісійних, рекламі або підписах. Це дозволяє створювати нові джерела доходів та формувати стабільну фінансову основу для компаній, що працюють у платформенній економіці.

Приклади успішних платформ:

- Uber змінив ринок таксі, запропонувавши інноваційний спосіб замовлення поїздки. Використовуючи мобільний додаток, водії та пасажери можуть швидко знайти одне одного, що створило нові можливості для заробітку для мільйонів людей.
- Airbnb трансформував сферу гостинності, запропонувавши платформу для оренди житла. Це створило додаткові можливості для доходу приватних осіб, а також надало альтернативу готелям для подорожуючих.
- Upwork змінив підхід до найму фрілансерів, дозволяючи компаніям залучати таланти з усього світу та створюючи нові можливості для роботи для мільйонів людей.

Вплив на економіку

1. Створення нових робочих місць: Платформи створюють нові можливості для працевлаштування. Люди можуть заробляти на тому, що раніше не вважалося роботою, наприклад, здаючи свою квартиру через Airbnb або виконуючи разові завдання через Upwork.

2. Гнучкість на ринку праці: Робота на платформах дозволяє фрілансерам самостійно вибирати проекти та отримувати досвід у різних галузях, що сприяє їх професійному зростанню.

3. Економічне зростання: Завдяки ефективному використанню ресурсів платформи сприяють економічному зростанню. Вони підвищують ефективність обміну послугами та зменшують витрати для споживачів.

4. Виклики та регуляція: Попри позитивний вплив, економіка платформи стикається з низкою викликів, таких як забезпечення трудових прав працівників, регулювання ринку і питання безпеки. Регулятори у багатьох країнах шукають баланс між підтримкою інновацій та захистом прав громадян.

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у сучасній економіці, особливо в контексті персоналізації продуктів і послуг та розвитку економіки платформ. Персоналізація продуктів і послуг стає вирішальним фактором успіху компаній у цифровому середовищі. Збір та аналіз даних за допомогою цифрових інструментів дає змогу пропонувати індивідуалізовані продукти, що відповідають потребам споживачів. Це покращує взаємодію з клієнтами, підвищує їхню лояльність та сприяє довготривалим відносинам між бізнесом і споживачами. Основними етапами персоналізації є збір даних, аналіз уподобань, адаптація продуктів і зворотний зв'язок для постійної оптимізації. Економіка платформи відкрила нові можливості для обміну ресурсами та послугами, де платформи, такі як Uber, Airbnb і Upwork, кардинально змінюють традиційні ринки. Вона пропонує користувачам доступ до ресурсів, що їм не належать, спрощує обмін послугами, будує соціальну довіру через системи рейтингів і відгуків та надає гнучкість в роботі. Такі платформи створюють нові робочі місця, дозволяють фрілансерам самостійно обирати проекти, сприяють економічному зростанню, проте зіштовхуються з питаннями регуляції та трудових прав. Таким чином, цифрові інструменти стають важливою основою для економічних змін, стимулюючи інновації та розвиток нових бізнес-моделей.

Література

1. Пайн II, Б. Джозеф. Масова кастомізація: нові рубежі в бізнес-конкуренції. *Harvard Business School Press*. 1993. С. 192.
2. Шрейдс Майкл. Ким ви хочете, щоб стали ваші клієнти?. *Harvard Business Review Press*. 2012. С. 224.
3. Раст Роланд Т., Хуанг Мін-Хуї. Революція послуг і трансформація маркетингу: короткий огляд. 2021. С. 200.
4. Кумар В., Раджан Баратх. Персоналізований маркетинг: розвиток управління відносинами з клієнтами. 2017. С. 300.
5. Пеннерс Дон, Роджерс Марта. Майбутнє індивідуальних відносин: побудова стосунків з кожним клієнтом окремо. 1993. С. 384.

ЧЕРВІНСЬКА Любов Петрівна

*д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

ЧЕРВІНСЬКА Тетяна Михайлівна

*канд. екон. наук, доцент кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій
та економіки
Київського інституту інтелектуальної власності та права
Національного університету "Одеська юридична академія"*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах швидкого розвитку цифрових інноваційних технологій питання розвитку менеджменту та його взаємозв'язку з використанням способів оцінювання ефективності управління в компаніях набуває особливої актуальності. Так як сучасні компанії стрімко переходять на цифрові платформи і інтегрують нові технології в свої бізнес-процеси дуже великі обсяги інформації стають дедалі важливішими і в оперативному і в стратегічному управлінні. Це стосується, кодування, інтерпретування, збирання, обробки, забезпечення конфіденційності й безпеки даних в умовах цифрових змін. Отже, в сучасному менеджменті виникає необхідність створення ефективної системи управління даними і їхнього використання для прийняття відповідних рішень [1].

Сучасні організації мають зосередити свою увагу на потребах клієнтів, постійно аналізувати їх зміни для покращення своїх продуктів та послуг, що привносить відповідні зміни в роботу менеджерів. Важливого значення також набуває організація командної роботи. Удосконалення менеджменту повинно сприяти створенню команд та їх ефективній співпраці, забезпечувати високу якість продуктів, послуг. В період цифровізації треба формувати команди, що працюють в режимі онлайн і розташовані в різних частинах світу. У таких умовах зростає значимість відкритої комунікації і співпраці між різними рівнями менеджменту. При цьому важливо вести постійний діалог із співробітниками і клієнтами, розвивати нові методи комунікації, використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності діяльності.

Так як цифрові технології змінюються сьогодні надто швидко, це вимагає від співробітників організацій постійного підвищення професійних навичок і знань. Отже, компанії повинні забезпечувати підвищення кваліфікації своїх працівників, при використанні цифрових інструментів і інноваційних методів навчання.

Поміж тим запровадження сучасних систем менеджменту на українських підприємствах дещо проблематично, це, пов'язано з: недостатньою кваліфікацією персоналу для проведення змін, що може загальмувати трансформацію менеджменту у зв'язку з необхідністю навчання персоналу або підбору нових кадрів; відсутністю чи обмеженістю фінансових ресурсів, необхідних для впровадження нових систем менеджменту; слабкою підтримкою впровадження означених систем менеджменту керівництвом, адже воно може бути незацікавленим в означеному процесі, у зв'язку з необхідністю проведення певних змін в роботі підприємства; слабкою інтеграцією з існуючими системами і програмним забезпеченням, що особливо стосується організацій, які використовуються застарілі, непідтримувані програмні продукти; несприйняття визначених змін працівниками підприємства, через недостатню свідомість і обізнаність стосовно переваг інноваційних систем управління і необхідності проведення певних змін; неякісною організацією процесу впровадження сучасних систем менеджменту, що може привести до негативних результатів перетворень.

Задля уникнення або вирішення зазначених проблем необхідно: забезпечити належну підготовку персоналу, проводити регулярні навчання, тренінги; визначити чіткі цілі та завдання впровадження; розробити план дій, врахувати можливі ризики; залучати керівництво і персонал до процесу впровадження сучасних систем та пояснювати їм переваги даних змін, застосовувати ефективні програми мотивування; забезпечити належне фінансування для реалізації відповідних змін та інвестування у розвиток персоналу за рахунок державних програм, інвестиційних фондів тощо; визначити критерії оцінювання успішності впровадження нової системи менеджменту, щоб було зрозуміло, наскільки вона ефективна тощо.

Сучасні умови організації бізнесу змушують підприємців відходити від цільового управління організацією до проблемно-орієнтованого, який більш орієнтований на вирішенні проблем, а не на досягненні цілей. Якщо при цільовому управлінні компанія ставить перед собою конкретні цілі і формує стратегії, які дозволять їх досягнути, то при проблемно-орієнтованому, — ставиться завдання вирішення певних проблем чи викликів, що виникають у процесі роботи. Проблемно-орієнтоване управління може успішно впроваджуватись в межах різних підсистем сучасного менеджменту, що взаємодіють між собою задля вирішення спільних завдань. Означений підхід дає можливість компанії гнучкіше реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, ефективніше використовувати свої ресурси, сприяє розвитку інноваційності і пошуку нових рішень.

Основними принципами сучасного менеджменту мають бути: гнучкість і адаптивність, інноваційність і креативність, цифрова трансформація і аналіз даних, фокусування на потребах споживачів, командна робота, постійне навчання і розвиток персоналу.

Цифровізація також призводить до відповідних змін на ринку праці у сферах організаційної, соціальної реструктуризації компаній, які стають більш прозорими, гнучкими у відносинах із зацікавленими сторонами, за-

для створення онлайн-платформ і широкого зовнішнього співробітництва. Організація онлайн-платформ зумовлює формування економіки спільного використання, економіки спільного споживання, взаємопідтримки; розвитку світового ринку інтелекту, з особливо здібними особам, із певними унікальними можливостями.

Однак на осіб задіяних в онлайн-індустрії, часто не поширюється законодавство про трудові відносини і соціальний захист в країні походження клієнта або ж самого працівника стосовно робочого часу, відпустки, виплати лікарняних, мінімальної оплати праці, безпеки праці тощо. Онлайн-працівники стикаються з ризиками, особливо це стосується працевлаштування на платформах, виконанням завдань для клієнтів певної платформи, (пов'язано з фінансовою залежністю від цього клієнта). Так як відносини між клієнтом і фрілансером часто набувають ознаки трудових відносин, отже, повинні захищатись законодавством, що, на жаль, не завжди дотримується.

Більшість співробітників задоволені роботою на цифрових платформах, що зумовлене вільним графіком роботи й можливістю працювати вдома, можливістю добровільно обирати завдання, доступністю роботи для співробітників [4]. А невдоволення фрілансерів онлайн-роботою, як правило, пов'язане з відсутністю матеріальних стандартів оплати праці і їхньою нестабільністю, нечесністю окремих клієнтів, можливими несплатами винагород фрілансерам, збором великих комісійних платформи із фрілансерів, податковими проблемами і спілкуванням з клієнтами, обмеженістю власного спілкування з іншими людьми тощо. Відповідним ризиком у сфері цифрової зайнятості в Україні є так звана надзайнятість. За даними звіту МОП в Україні, 11% опитаних мають робочий тиждень 35–49 год.; 11 % — 50–85 год.; 7 % — більше 86 год. [3]. Також однією із проблем в цій сфері є випадки несплати за надані послуги. За даними звіту МОП в Україні, 32 % опитаних зіткнулися з означеною проблемою [3], це свідчить, що цифрова зайнятість не забезпечує належного захисту платіжів за надані послуги.

Варто зазначити, що в період впровадження карантинних обмежень в нашій країні правовики певним чином відреагували на нові виклики. Було прийнято проєкт Закону “Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи”. Метою даного документу є врегулювання нових форматів зайнятості, — дистанційної роботи. В ньому передбачено поєднання норм чинного законодавства із використанням нових нормативів і підходів до визначення гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи, обліку роботи тощо. Проте цього недостатньо для отримання певних вигод від цифрової зайнятості бізнес-структурами України. Увляється, що цифрова зайнятість потребує змін в системі управління, конструктивної трансформації систем менеджменту з урахуванням існуючих змін і нових викликів.

Отже, удосконалення систем менеджменту в умовах цифровізації являється важливим фактором успішного функціонування сучасних організацій. Використання цифрових технологій, запровадження нових методів управління і розвиток персоналу дає змогу забезпечити ефективну роботу біз-

нес-структур, підвищити їхню конкурентоспроможність, досягти успіху на ринку. При цьому гнучка система управління, може забезпечити швидке реагування на зміни у середовищі бізнесу і дозволяє ефективно використовувати нові можливості, які відкриваються перед організаціями завдяки цифровізації.

Література

1. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1 (24). С. 57–62. URL:http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf
2. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304. URL:http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_297_304
3. Лозовський О. М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf
4. Червінська Л. П. Зайнятість на цифрових платформах. *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”*. Серія “Економіка” : науковий журнал. Острог, НаУОА, 2020. № 16(44). С. 113–117.

ЧЕРНЕНКО Інна Олександрівна

старший ординатор відділення межових станів клініки психіатричної
Національного військово-медичного клінічного центру
“Головний військовий клінічний госпіталь”,
підполковник медичної служби, кандидат медичних наук,
orcid.org/0000-0002-9189-6652

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКИМ ЗДОРОВ'ЯМ

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я особливої актуальності набуває питання вдосконалення управління громадським здоров'ям, яке є важливим елементом забезпечення сталого розвитку суспільства та підвищення якості життя населення. Зростання потреб у якісних медичних послугах, демографічні зміни, соціальна нерівність та глобалізаційні процеси вимагають від системи охорони здоров'я високої гнучкості, здатності адаптуватися до динамічних умов та реагувати на нові виклики. Для цього необхідно впроваджувати нові моделі управління, які б враховували специфіку місцевих умов, забезпечували ефективну координацію між усіма рівнями управління та сприяли розвитку профілактичних програм. Розробка та впровадження стратегічних пріоритетів, які відповідатимуть сучасним

потребам системи охорони здоров'я, є важливою умовою успішної реалізації реформ та забезпечення стабільності у сфері громадського здоров'я.

Рекомендації щодо вдосконалення управління громадським здоров'ям базуються на необхідності створення комплексної та ефективної системи, яка здатна відповідати сучасним викликам та забезпечити сталий розвиток охорони здоров'я в умовах динамічних соціально-економічних змін. Важливо, щоб управлінські процеси у сфері громадського здоров'я не лише враховували поточний стан системи, але й були орієнтовані на довгострокову перспективу, забезпечуючи ефективне планування, реалізацію та оцінку програм у межах комплексної національної стратегії. Запропоновані рекомендації охоплюють широкий спектр аспектів, від посилення міжсекторальної взаємодії та залучення громадськості до впровадження інноваційних управлінських підходів, модернізації інфраструктури та розробки нових фінансових моделей, що дозволить створити гнучку та адаптивну систему охорони здоров'я, орієнтовану на забезпечення добробуту населення [23].

Перш за все, доцільно розробити національну стратегію розвитку системи громадського здоров'я, яка включатиме чітко визначені цілі, завдання та етапи реалізації. Вказана стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі поточного стану системи, визначенні основних викликів та можливостей, а також враховувати міжнародні стандарти та рекомендації, такі як Стратегія ВООЗ "Здоров'я-2020" та Міжнародні медико-санітарні правила [41]. Важливим елементом є інтеграція міжсекторального підходу, що передбачає активну співпрацю з іншими державними установами, освітніми закладами, громадськими організаціями та приватним сектором. Така співпраця дозволить розробити комплексні програми, спрямовані на профілактику захворювань, пропаганду здорового способу життя та зниження рівня соціальної нерівності у доступі до медичних послуг.

Додатково необхідно посилити стратегічне планування на місцевому рівні, забезпечуючи регіональним органам управління достатній рівень автономії у прийнятті рішень та реалізації програм охорони здоров'я. Вказане дозволить більш ефективно враховувати місцеві особливості, потреби населення та наявні ресурси, сприяючи підвищенню загальної ефективності системи [9]. При цьому варто розробити стандартизовані методики аналізу та оцінки поточного стану системи охорони здоров'я, які дозволять регіональним органам приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних. Крім того, важливо впроваджувати механізми обміну досвідом та кращими практиками між різними регіонами, що сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності управлінців на всіх рівнях [7].

Важливу роль у вдосконаленні управління громадським здоров'ям відіграє модернізація інфраструктури та цифровізація процесів управління. Зокрема, впровадження електронних медичних карток, створення єдиних баз даних пацієнтів та інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у щоденну діяльність медичних установ дозволить не лише покращити якість надання медичних послуг, але й підвищити рівень прозорості та підзвітності управлінських рішень [25]. Важливим аспектом є також впрова-

дження телемедичних послуг, що забезпечать доступ до медичної допомоги у віддалених регіонах, знизять витрати на транспорт та підвищать рівень обслуговування пацієнтів.

Наступним кроком має стати оптимізація фінансового забезпечення системи охорони здоров'я. Для цього необхідно розробити нові моделі фінансування, що включають елементи державно-приватного партнерства, страхових систем та бюджетного фінансування. Особливо важливим є впровадження прозорих механізмів розподілу ресурсів, які б враховували реальні потреби населення та особливості регіонів. Окреслене дозволить ефективніше використовувати наявні кошти, забезпечити стабільність фінансування та створити умови для реалізації довгострокових стратегічних програм [50]. При цьому варто забезпечити залучення додаткових джерел фінансування, таких як міжнародні гранти та інвестиції, що сприятиме розвитку інноваційних програм у сфері громадського здоров'я.

Не менш важливим напрямом є удосконалення кадрової політики, що включає підвищення кваліфікації медичних працівників, розвиток професійних навичок та створення умов для їхньої професійної реалізації. Рекомендується впроваджувати системи безперервної медичної освіти, що дозволить персоналу оновлювати знання та адаптуватися до нових вимог. Крім того, варто розробити програми професійного зростання, які б включали стажування за кордоном, обмін досвідом із міжнародними колегами та участь у професійних спільнотах [31]. Це дозволить підвищити рівень компетентності медичних працівників та їхню мотивацію до професійного розвитку.

Особливу увагу слід приділити підвищенню ролі громадськості у процесі прийняття рішень та реалізації програм у сфері охорони здоров'я. Важливо створити механізми для активного залучення громадськості, що включають публічні обговорення, консультації та опитування, що дозволить враховувати думки населення та підвищити рівень довіри до управлінських рішень [39]. Прозорість процесу прийняття рішень, доступність інформації про реалізовані заходи та надання громадськості можливості для зворотного зв'язку є ключовими елементами для забезпечення стійкості та ефективності системи.

Ще одним важливим аспектом є посилення міжнародної співпраці та інтеграція передових практик у сфері громадського здоров'я. Необхідно активно співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як ВООЗ, Європейське регіональне бюро ВООЗ, ЮНІСЕФ, а також із іншими країнами, що мають успішний досвід реформування системи охорони здоров'я [11]. Це дозволить не лише перейняти ефективні моделі управління, але й забезпечити доступ до новітніх технологій, інноваційних підходів та фінансових ресурсів.

Загалом, комплексне вдосконалення управління громадським здоров'ям передбачає розробку цілісної національної стратегії, модернізацію інфраструктури, оптимізацію фінансових та кадрових ресурсів, підвищення прозорості та залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Лише інтеграція усіх цих елементів дозволить створити стабільну, ефективну та адаптивну систему громадського здоров'я, здатну відповідати на сучасні ви-

клики та забезпечити високий рівень здоров'я населення у довгостроковій перспективі. Для узагальнення основних рекомендацій щодо вдосконалення управління громадським здоров'ям, слід звернути увагу на табл., яка систематизує ключові напрями та заходи, що мають бути реалізовані для підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення стійкого розвитку системи охорони здоров'я.

Основні рекомендації щодо вдосконалення управління громадським здоров'ям

Напрям	Опис	Заходи
Національна стратегія розвитку	Розробка комплексної стратегії розвитку громадського здоров'я з чітко визначеними цілями та етапами реалізації.	Інтеграція міжнародних стандартів; врахування місцевих особливостей; розробка механізмів контролю та моніторингу.
Посилення регіонального планування	Забезпечення автономії регіонів у прийнятті рішень для ефективного врахування місцевих потреб.	Впровадження стандартизованих методик аналізу; обмін досвідом між регіонами; навчання місцевих управлінців.
Модернізація інфраструктури	Цифровізація процесів управління, створення єдиних баз даних пацієнтів та впровадження телемедицини.	Впровадження електронних карток; інтеграція ІТ-технологій; розвиток дистанційного обслуговування у віддалених регіонах.
Оптимізація фінансового забезпечення	Розробка нових моделей фінансування, що включають елементи державно-приватного партнерства.	Впровадження прозорих механізмів розподілу ресурсів; залучення міжнародних грантів; розвиток державно-приватного партнерства.
Удосконалення кадрової політики	Підвищення кваліфікації медичних працівників та створення умов для їхньої професійної реалізації.	Системи безперервної медичної освіти; програми професійного зростання; стажування за кордоном та обмін досвідом.
Залучення громадськості	Створення механізмів активної участі громадян у прийнятті рішень та реалізації програм.	Публічні обговорення; консультації; опитування населення; доступ до інформації; створення каналів зворотного зв'язку.
Міжнародна співпраця	Активна інтеграція передових міжнародних практик у сфері громадського здоров'я.	Співпраця з ВООЗ, Європейським регіональним бюро ВООЗ, ЮНІСЕФ; адаптація успішних моделей управління інших країн.

Джерело: авторська розробка.

Так, варто стверджувати, що запропоновані рекомендації охоплюють різні аспекти управління системою громадського здоров'я, включаючи розробку національної стратегії, модернізацію інфраструктури, удосконалення кадрової політики, оптимізацію фінансування та залучення громадськості. Комплексний підхід до реалізації цих заходів дозволить створити ефективну та стійку систему громадського здоров'я, яка відповідатиме сучасним викликам та забезпечить стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення управління громадським здоров'ям вимагає комплексного підходу, який охоплює всі рівні державного управління, а також активної участі громадськості та міжнародних партнерів. Для цього необхідно створити чітку систему розподілу відповідальності між центральними, регіональними та місцевими органами влади, що дозволить ефективно координувати реалізацію стратегічних пріоритетів. Основна відповідальність за розробку загальної стратегії та визначення основних напрямів розвитку повинна покладатися на Міністерство охорони здоров'я України, яке відіграватиме ключову роль у координації діяльності всіх зацікавлених сторін та формуванні національної політики у сфері громадського здоров'я.

Водночас регіональні органи охорони здоров'я мають відповідати за реалізацію стратегічних програм на місцевому рівні, враховуючи особливості конкретних регіонів, потреби населення та наявні ресурси. Регіональні департаменти охорони здоров'я повинні бути наділені достатніми повноваженнями для самостійного прийняття рішень у межах загальної національної стратегії, що забезпечить гнучкість та оперативність у реагуванні на місцеві виклики.

Крім того, важливим елементом є створення національної платформи для координації дій між різними відомствами, яка забезпечить інтеграцію зусиль та уникнення дублювання функцій. Залучення приватного сектору через моделі державно-приватного партнерства дозволить не лише підвищити ефективність управлінських процесів, але й залучити додаткові фінансові та технологічні ресурси для розвитку інфраструктури охорони здоров'я. Окрім державних органів, важливу роль повинні відігравати професійні спільноти, громадські організації та пацієнтські об'єднання, які забезпечують зворотний зв'язок, захищають інтереси пацієнтів та контролюють реалізацію програм.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій потребує створення стійкої системи взаємодії всіх зацікавлених сторін, що дозволить забезпечити досягнення стратегічних цілей та ефективний розвиток системи громадського здоров'я в Україні. Важливо налагодити чітку координацію між державними органами, місцевими адміністраціями, медичними установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, що сприятиме узгодженості дій на всіх рівнях управління. Успішна реалізація рекомендацій передбачає створення гнучкої управлінської структури, яка забезпечить швидку адаптацію до змінних умов, раціональне використання ресурсів та своєчасне реагування на нові виклики у сфері громадського здоров'я. Лише за умов ефективної співпраці та прозорості процесу прийняття рішень мож-

на досягти комплексного покращення системи охорони здоров'я, що забезпечить високий рівень здоров'я населення та стійкість системи у довгостроковій перспективі.

Література

1. Авраменко Т. Державне управління змінами у сфері охорони здоров'я України: нормативно-правовий аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. № 3. С. 30–33.
2. Батанов О. В., Кравченко В. В. Місцеве самоврядування як інститут громадянського суспільства: муніципально-правові проблеми взаємодії та функціонування. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 6–7. С. 45–53.
3. Вашеv О. Є. Сучасні правові механізми реалізації державної політики реформування системи охорони здоров'я та проблеми формування галузі медичного права. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 197–204.

ЧЕРНЯВСЬКА Юлія Борисівна

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування, Київський національний університет будівництва і архітектури

ЗІНЧЕНКО Мирослава Михайлівна

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування, Київський національний університет будівництва і архітектури

НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Фінансовий стан та стійкість підприємств найбільшою мірою залежать від оподаткування. В умовах підвищення податкових ставок та повернення обов'язкового оподаткування для переважної більшості бізнесу, очікуємо на скорочення кількості функціонуючих підприємств. Але це буде згодом. Наразі проаналізуємо зміни у податковому законодавстві та окреслимо усі види обов'язкових платежів задля уникнення штрафних санкцій.

ЄСВ знову буде обов'язковим до сплати для більшості підприємців.

ФОПи мають платити 2 види ЄСВ: перший — тип ЄСВ за найманих працівників, якщо у ФОПа є працівники, ЄСВ обов'язкове до сплати і тут пільг жодних не було та немає. Якщо працівник особа з інвалідністю, то ставка ЄСВ 8,41 %, якщо працівник не є особою з інвалідністю платиться повний ЄСВ 22 % поверх заробітної плати. Інше ЄСВ ФОП платить сам за себе. І ось це ЄСВ ФОП мав право не платити з початком воєнного стану і до тепер. Наслідком не сплати ЄСВ було не нарахування пенсійного стажу, тобто штрафів, пені чи сплати по цьому ЄСВ після завершення воєнного стану як санк-

цій абсолютно немає. Проте Закон про Держбюджет на 2025 рік відмінює пільгу по сплаті ЄСВ ФОПа за самого себе [1]. Бачимо дуже цікавий факт: пільга для ФОПів передбачена у пункті 9.19 перехідних положень в законі ЄСВ, згідно якої ФОПи на єдиній системі оподаткування, а також ФОПи на загальній системі оподаткування та самозайняті особи мають право не платити ЄСВ. І ця пільга хоч і залишається в Законі, проте додатково в Закон про Державний бюджет України на 2025 рік прописують, що пільга не буде діяти у 2025 році. Тобто фактично ми маємо ситуацію наступну: Закон про ЄСВ встановлює обов'язок платити ФОПам ЄСВ за себе. В прикінцевих положеннях цього Закону про ЄСВ вказано, що на час воєнного стану ЄСВ можна не платити. А в Законі про Державний бюджет України уточнюється, що саме ця пільга на 2025 рік працювати не буде і не застосовується.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ЄСВ у 2024 і 2025 роках

ЄСВ у 2024 році	ЄСВ у 2025 році
ЄСВ можна не платити	ЄСВ обов'язкове до сплати
додаток по ЄСВ до річного звіту можна не подавати	додаток по ЄСВ до річного звіту можна не подавати
пенсійний стаж не рахується	пенсійний стаж рахується
за не сплату ЄСВ немає штрафу	за не сплату ЄСВ буде штраф

Тому чітко маємо розділити 2024 і 2025 рік (табл. 1): якщо ФОП у 2024 році не платив ЄСВ, він має на це повне право. За результатами року тоді треба не подавати додаток по ЄСВ у звіті, або ж подати тільки за ті місяці, за які платилося ЄСВ. У 2025 році враховуючи повернення обов'язку по сплаті ЄСВ, за його несплату буде штраф. Додаток по ЄСВ до звіту треба буде подавати обов'язково. Але це буде аж у 2026 році. Проте з ЄСВ є ще серія маніпуляцій, які будуть зроблені у 2025 році згідно Державного бюджету.

У 2025 році збільшується максимальна база нарахування ЄСВ [2]. Якщо у ФОПа на загальній системі оподаткування, або ж працівника зарплата перевищувала 15 мінімальних заробітних плат, ЄСВ все одно нараховувався з максимальної суми 15 мінімальних заробітних плат. У 2025 році максимальна база нарахування ЄСВ зросте і буде 20 мінімальних заробітних плат. На практиці це означає наступне: беремо якогось ФОПа на загальній системі оподаткування або працівника у якого дохід понад 200 тис. грн у місяць, оскільки максимум ЄСВ платиться з 15 мінімальних заробітних плат, то ФОП-загальник чи такий працівник могли заплатити ЄСВ зі 120 тис грн, тобто 26400 грн. У 2025 році максимальна сума доходу з якої платиться ЄСВ вже 20 мінімальних заробітних плат, тобто 160 тис. грн. А це означає, що з таких осіб будуть стягувати вже 35,2 тис. грн. ЄСВ, що на 8800 грн. більше. Ми вже не згадуємо про те, що у 2024 році ФОПи-загальники взагалі могли і не платити ЄСВ тому, що діяла пільга. Тепер їм треба буде платити ЄСВ, причому дуже великого розміру і це треба враховувати у своєму податковому навантаженні на 2025 рік.

Проте все ж серія пільг по сплаті ЄСВ буде діяти і далі у 2025 році. Розберемося хто ж зможе не платити ЄСВ і надалі:

- ФОПи, які мають адресу реєстрації на тимчасово окупованих територіях,
- ФОПи на загальній системі оподаткування із нульовим доходом за рік у декларації,
- ФОПи, які є, а також оформлені на повну ставку і на них роботодавець платить ЄСВ, мають повне право не сплачувати ЄСВ та не нараховувати ЄСВ далі у 2025 році;
- ЄСВ будуть мати право також не платити самозайняті особи типу адвокатів-експертів та нотаріусів, які є паралельно ФОПами, їм треба платити ЄСВ за себе тільки один раз: або за ФОПа або за самозайняту особу, двічі не сплачується;
- також повне право мають не платити ЄСВ особи, що є пенсіонерами за віком, або за вислугою років;
- а також можуть не платити ЄСВ ФОПи, що є особами з інвалідністю будь-якої групи інвалідності.

Як наслідок бачимо, що більшість ФОПів у обов’язковому порядку будуть платити ЄСВ у 2025 році і пільга поширюється не на таку велику кількість осіб.

Таким чином ми можемо глянути на чітку картину: а які ж податки чекають підприємців у 2025 році (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика податків для ФОПів у 2024 і 2025 роках

Податки у 2024 році		
1 група	2 група	3 група
302,8 грн ЄП (єдиний податок)	1420 грн ЄП	5 % від доходу ЄП
Податки у 2025 році		
1 група	2 група	3 група
302,8 грн ЄП	1600 грн ЄП	5 % від доходу ЄП
800 грн ВЗ (військовий збір)	800 грн ВЗ	1 % від доходу ВЗ
1760 грн ЄСВ (єдиний соціальний внесок)	1760 грн ЄСВ	1760 грн ЄСВ

Ріст у порівнянні з 2024 роком насправді колосальний: ФОП на першій групі платив всього 302,8 грн податок. У 2025 році його чекає 302,8 грн єдиний податок, 800 грн військовий збір та 1760 грн ЄСВ щомісяця. ФОП на 2 групі платив всього 1420 грн єдиний податок, а буде платити 1600 грн єдиний податок, 800 грн військовий збір та 1760 грн ЄСВ. ФОПи на 3-й групі платили 5 % відповідного податку з обороту, а будуть ще й платити 1 % військовий збір та 1760 грн ЄСВ.

До речі, є лікування, що частину військового збору з 1,5 % до 5 % введуть не тільки з 1 січня 2025 року, а вже з 01.10.2024 року військовий збір доведеться платити.

Навіть якщо Закон про збільшення податків не встигнуть прийняти до 1.10.2024 року, хочуть закласти окрему норму, яка заднім числом у будь-якому випадку зобов'яже заплатити підприємців військовий збір починаючи з 1.10.2024 року.

З цих цифр можемо бачити, що податки для підприємців виростуть фактично удвічі у 2025 році у порівнянні із 2024 роком. А от ліміти доходів так кардинально не збільшують і вони не ростуть настільки сильно як податки (табл. 3).

Таблиця 3

Зміна лімітів доходів ФОПів на 1–3 групах у 2024–2025 рр.

Ліміт доходу у 2024 році		
1 група	2 група	3 група
- 1 185 700 грн	- 5 921 400 грн	- 8 285 700 грн
Ліміт доходу у 2025 році		
1 група	2 група	3 група
- 1 336 000 грн	- 6 672 000 грн	- 9 336 000 грн

У таблиці 3 можемо бачити поточні ліміти оборотів та ті ліміти оборотів, які будуть у 2025 році. Ріст на пару сотень тисяч гривень і кардинальних змін ми не бачимо. Всі ці дані вже зараз потрібно брати до уваги і будувати свої бізнес-моделі саме на основі цих даних на 2025 рік. Закладати податкове навантаження для собівартості, а також прораховувати ліміти обороту та правильно вміти їх пропорційно розподілити на 2025 рік. Звичайно трішки цифри можуть змінитися, але кардинальних змін в цих цифрах вже не буде.

Висновок. Вище описані зміни в оподаткуванні, на нашу думку, поставлять малий бізнес на паузу в умовах війни та невизначеності. Але такі прогнози робити зарано, і, в очікуванні змін, будемо робити новий аналіз “виживших” підприємств, що будуть окреслювати новий напрям наших наукових розвідок.

Література

1. Проект Закону про Державний бюджет України на 2025 рік. № 12000 від 14.09.2024. *Верховна Рада України*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44888>
2. Держбюджет-2025: на ФОПів чекають зміни у сплаті ЄСВ. *LIGA ZAKON*. Електронний ресурс. Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/news/230588_derzhbyudzhet-2025-na-fopv-chekayut-zmni-u-splat-sv
3. У 2025 році на роботодавців та ФОПів чекають зміни у сплаті ЄСВ. *Дебет-Кредит*. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://news.dtki.ua/labor/social-protection/93056-uvaga-u-2025-roci-na-robotodavciv-ta-fopiv-cekaiut-zmini-u-splati-jesv>

ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В умовах глобалізації підприємства аграрного сектору економіки України в цілому орієнтовані на інноваційний шлях розвитку. В країні сформоване певне правове поле для забезпечення інноваційного розвитку підприємництва, а саме: закони України “Про інноваційну діяльність”, “Про інвестиційну діяльність”, “Про наукову і науково-технічну експертизу”, а також безліч інших нормативно-правових актів. Але, впровадження інновацій в виробничу діяльність, як одного з головних факторів підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства, не здійснюється системно [3, с. 254].

Хотілось би відмітити, що на сьогодні в Україні через воєнний стан склалися певні несприятливі умови для проведення ефективної інноваційної діяльності в економіці в цілому, так і в окремих галузях. Отже, на даний час залишається актуальним питання стратегічного завдання щодо проблеми формування інноваційного розвитку шляхом впровадження необхідних заходів економічної політики та вдосконалення існуючої державної системи стимулювання інноваційного розвитку. Основні завдання полягають у підвищенні конкурентоспроможності нашої економіки на інноваційних засадах, що дасть певні переваги для національних виробників у боротьбі з конкурентами на міжнародних та внутрішніх ринках і дасть можливість Україні зайняти місце серед розвинених країн світу.

Доведено, що протягом аналізованих років в Україні залишається низьким рівень інноваційної активності підприємств аграрного сектору країни. За період 2016–2020 рр., у загальній кількості реалізованих проєктів із впровадження в виробничу діяльність інноваційних розробок більшість з них припадає на виробничі технології — 68,1 %, серед яких найбільше впроваджень пов’язано із новими методами і способами застосування добрив і засобами захисту рослин; організаційно-управлінські — 19,4 %, також продуктові — 12,5 % (див. табл.).

На сьогоднішній день в Україні немає чіткої організаційної системи, щодо забезпечення здійснення певних послідовних етапів інвестиційного процесу, а саме:

- фундаментальних та прикладних досліджень;
- проєктування, створення та розробки інноваційного процесу;
- засвоєння інноваційних технологій;

**Структура інновацій, впроваджених аграрними підприємствами України
у 2016–2020 рр.**

Категорія інновацій	Різновиди інновацій	Кількість проектів	Частка проектів, %
Продуктові	Засоби вирощування нових (удосконалених, модифікованих) сортів рослин	45	6
	Інноваційні технології розведення продуктивніших та ефективніших порід тварин	20	2,7
	Технології вирощування органічної продукції	9	1,2
	Разом в групі	74	9,9
Виробничі	Нові технології обробітку ґрунту	58	12,5
	Індустріальні технології у тваринництві, науково обґрунтовані системи землеробства і тваринництва	11	2,7
	Передові методи застосування добрив та засобів захисту рослин	320	79,2
	Інноваційні ресурсозберігаючі технології в АПК	15	3,7
	Разом в групі	404	68,1
Організаційно-управлінські	Формування інтегрованих структур і розвиток кооперації в АПК	45	6,0
	Досконаліші форми технічного обслуговування і забезпечення ресурсами АПК	40	5,4
	Нові форми мотивації і організації праці	25	3,4
	Створення економічних інноваційно-консультаційних систем у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності	5	0,7
	Разом в групі	115	19,4

Джерело: [1]

- застосування масового маркетингу виробництва і споживання, що не дозволяє розвиватися інноваційному та науково-технічному потенціалу і в цілому інноваційної діяльності аграрної галузі [4, с. 58].

Визначено, що для подолання недостатнього рівня інноваційно-технологічної оснащеності підприємств аграрного сектора необхідно здійснити певні зміни, які, у першу чергу, мають стосуватися:

- інституційно-правового забезпечення стосовно впровадження інноваційних методів ведення сільського господарства;
- інтелектуального потенціалу аграрної сфери та активізації розвитку аграрної науки;
- вдосконалення організаційно-економічного механізму технологічної безпеки аграрного сектора;

- підвищення кваліфікації працівників аграрного сектору та покращення рівня їх підготовки;
- створення державної фінансової підтримки підприємств аграрного сектору, зайнятих впровадженням інноваційної діяльності;
- реалізації відповідних стратегій і програм розвитку інноваційної діяльності в аграрному секторі;
- залучення інвесторів для впровадження науково-технічних досягнень у виробничу діяльність підприємств;
- розробка та впровадження в практику господарювання дієвих механізмів стимулювання інноваційної в агропродовольчій сфері;
- підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції в контексті еко- та біорозвитку тощо [2, с. 87].

Отже, широке застосування та впровадження інновацій є обов'язковим елементом сучасного виробництва, вирішенням соціально-економічних проблем агропродовольчої сфери, пов'язаних з пошуком механізмів підвищення економічних показників діяльності аграрних підприємств та забезпеченням населення високоякісною органічною продукцією.

Для реалізації в практичну діяльність аграрних підприємств ефективної моделі інноваційної діяльності в аграрному секторі необхідна послідовність дій, а саме: виявлення проблеми в аграрному секторі; на базі наукових досліджень, вирішення зазначених проблем; зацікавленість в інноваційних ідеях та розробках; ресурсне забезпечення для запровадження нових ідей; розробка або наявність організаційно-економічного механізму інноваційної економічної системи.

Передбачається подальше дослідження інноваційного розвитку підприємств в агропромисловій сфері в контексті українських реалій, з урахуванням інтеграційних та глобалізаційних умов.

Література

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2021)
2. Захарченко В. І., Балахонова О. В. Обґрунтування побудови механізму управління інноваційним розвитком регіону. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7–8. С. 86–90.
3. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія / П. Т. Саблук, О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
4. Лъчук М. М., Коновал І. А. Ефективність інвестиційного процесу створення та функціонування високотехнологічного сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК*. 2015. С. 55–61.

ЧУЙКО Марина Миколаївна

*канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу
та торговельного підприємництва*

ПЛЯСУН Андрій Олександрович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту “Українська інженерно-педагогічна академія”
Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток промислового виробництва в Україні потребує не лише фінансової підтримки та інвестицій, але й активного маркетингового підходу. Маркетинг, як сполучна ланка між споживачами та виробниками, оптимізує управлінські процеси та забезпечує конкурентоспроможність продукції.

Загальновідомо, що головною умовою економічного розвитку підприємства є активна ринкова діяльність. При цьому комерційний успіх забезпечується такими важливими факторами, як знання бажань і потреб споживачів та швидке і гнучке реагування на всі їхні запити. Це досягається за умов ґрунтового маркетингового підходу організації до збутової діяльності підприємства, тобто шляхом вивчення можливостей та ефективного використання різних способів, форм і методів продажу товарів і послуг та формування запитів існуючих і потенційних споживачів [1].

Маркетинг має бути плацдармом функціонування підприємства в усіх сферах його діяльності, а маркетингова діяльність вирішальним чином впливає на формування системи економічних відносин між конкретним виробником і споживачем у напрямі забезпечення ефективного позиціонування та реалізації товарів на ринку.

Грамотне використання маркетингового інструментарію може допомогти промислового підприємству втримати конкурентні позиції навіть у кризових умовах. Для допомоги в кризових ситуацій можуть бути запропоновані такі рішення [2]:

- проведення маркетингового аудиту;
- збір маркетингової інформації;
- оцінка ефективності маркетингової інформації;
- зосередження на алгоритмах, що допоможуть досягти поставлених завдань;
- ретельний аналіз бізнес-портфелю;
- розробка рішень щодо збільшення виробництва продукції;
- корегування сегментації промислового ринку;

- проведення ефективної диференціації і позиціонування;
- запровадження ефективного ціноутворення;
- забезпечення зв'язку з споживачами.

Розглядаючи розвиток маркетингового комплексу промислового підприємства при більш-менш стабільних умовах, можна виділити декілька основних напрямів. Основними напрямками розвитку маркетингового комплексу промислових підприємств є інтеграція інновацій, використання цифрових технологій, оптимізація ціноутворення та вдосконалення каналів продажів і просування.

Розглянемо кожний напрям окремо:

1) Інновації в товарній політиці

Одним із найважливіших напрямів розвитку маркетингового комплексу промислових підприємств є інноваційна продуктова політика. В умовах жорсткої конкуренції та швидко мінливих запитів споживачів підприємствам доводиться постійно оновлювати й модернізувати свою продукцію. Важливим аспектом є адаптація продукції до потреб окремих покупців, що сприяє зміцненню їхніх позицій на ринку. Впровадження інноваційних рішень також сприяє підвищенню попиту на продукцію підприємства.

Інноваційні продукти допомагають компаніям не тільки задовольняти поточні потреби ринку, а й створювати нові тренди і підвищувати технічний рівень власної продукції.

2) Оптимізація ціноутворення

Ціноутворення — важливий компонент маркетинг-міксу, що визначає прибутковість компанії. Промислові підприємства повинні застосовувати гнучкий підхід до ціноутворення, враховуючи поточний попит, конкуренцію та витрати виробництва. Одним із найефективніших способів є використання диференційованої цінової політики, яка дає змогу встановлювати різні ціни для різних сегментів ринку.

Для підвищення ефективності ціноутворення промисловість також може використовувати сучасні аналітичні інструменти, що дають змогу відстежувати динаміку попиту, аналізувати конкурентне середовище та реагувати на зміни ринку. В умовах конкуренції гнучке ціноутворення є найважливішим фактором залучення нових та утримання наявних клієнтів.

3) Удосконалення каналів збуту

Ефективна мережа продажів — елемент успішної маркетингової стратегії. Промисловим компаніям необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати свої канали збуту, щоб забезпечити оптимальні умови для доставки продукції кінцевому споживачеві. Також важливо розширювати мережу дистриб'юторів і налагоджувати співпрацю з логістичними компаніями для забезпечення своєчасної доставки продукції [3].

Диверсифікуючи канали збуту, особливо за рахунок інтеграції електронної комерції, компанії можуть досягти більш широкого охоплення ринку. Промислові підприємства, які впроваджують онлайн-платформи для збуту своєї продукції, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність і залучити нових клієнтів.

4) Зміцнення комунікаційних стратегій

Ефективне просування продукції — ключовий момент у маркетинг-міксі. Промислові підприємства повинні використовувати сучасні канали комунікації для активного залучення клієнтів. Традиційні методи реклами, такі як участь у виставках, конференціях і галузевих заходах, як і раніше, важливі, але дедалі більшого значення набувають і інструменти цифрового маркетингу.

Соціальні медіа, контент-маркетинг і пошукова оптимізація (SEO) стають важливими елементами маркетингової стратегії компанії. Активно використовуючи онлайн-платформи, підприємства можуть швидше знайти свою цільову аудиторію, підвищити впізнаваність бренду та сформуванати попит на свою продукцію.

5) Інтеграція цифрових технологій

Цифрова трансформація промислових компаній Ч найважливіший елемент сучасного маркетингу: впроваджуючи CRM-системи, платформи для аналізу даних і автоматизації маркетингових процесів, компанії можуть поглибити розуміння клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність комунікацій. Ще один важливий елемент — використання технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту і персоналізації маркетингових кампаній [3].

Інтегруючи цифрові інструменти, компанії можуть скоротити витрати, підвищити продуктивність і точніше узгодити свою маркетингову діяльність із потребами ринку.

Враховуючи все вищезазначене, можна сказати, що розвиток маркетингового комплексу промислових підприємств є однією із ключових умов досягнення конкурентоспроможності в сучасному ринковому середовищі. Оптимізуючи товарну та цінову політику, удосконалюючи канали збуту, зміцнюючи комунікаційні стратегії та впроваджуючи цифрові технології, підприємства можуть забезпечити собі стабільне зростання, задовольнити потреби клієнтів і залишитися на лідируючих позиціях в ринковому середовищі.

Література

1. Багорка М. О. Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного ун-ту. Серія “Економіка і управління”*. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102–109.
2. Терещенко Д. А. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 143–49.
3. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О., Руденко Т. Є, Брант М. А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(61), 2020. С. 139–145.

ОСОБЛИВОСТІ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТАЛІЇ, ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

Італія — є однією з найпривабливіших туристичних країн у світі, що має багатий рекреаційний потенціал, який включає природні, культурні та історичні ресурси. Ця країна славиться не тільки своїми визначними пам'ятками, але й різноманіттям природних ландшафтів, від гірських вершин Альп до сонячних пляжів Середземного моря.

Туризм є однією з найбільш динамічних і прибуткових галузей економіки Італії, щорічно приносячи близько 43 мільярдів доларів США. Завдяки цьому Італія займає 4-те місце у світі та 3-тє в ЄС (після Іспанії та Франції) за рівнем розвитку туризму. Експерти відзначають, що туристичний продукт Італії досяг високого рівня досконалості.

Розвиток туристичного бізнесу в Італії базується на багатому природно-рекреаційному потенціалі. Ландшафтні та орографічні ресурси країни забезпечують широкий спектр можливостей для різних видів туризму. Зокрема, Альпи пропонують чудові умови для гірськолижного туризму, тоді як узбережжя морів приваблює відпочиваючих курортними зонами. Унікальні природні об'єкти також створюють основу для пізнавального туризму [1].

Важливим елементом рекреаційних ресурсів Італії є бальнеологічні можливості, зокрема, термальні води та мінеральні грязі, наявність яких пов'язана з геологічними особливостями Апеннінського півострова. В Італії налічується понад 850 природоохоронних територій різних категорій, що сприяє активному розвитку екологічного туризму.

Природний рекреаційний потенціал Італії включає численні національні парки, заповідники, а також узбережжя з прекрасними пляжами. Регіони, такі як Тоскана, Лігурія та Сицилія, пропонують унікальні можливості для активного відпочинку, включаючи піші прогулянки, велосипедні маршрути та водні види спорту. Альпи та Апенніни забезпечують умови для гірськолижного відпочинку, який привертає туристів взимку.

Культурний рекреаційний потенціал Італії безмежний. Країна є батьківщиною багатьох всесвітньо відомих художників, архітекторів та науковців, а її міста, такі як Рим, Флоренція, Венеція та Неаполь, відомі своєю архітектурною спадщиною, музеями та культурними подіями. Італія також славиться гастрономією, що може стати важливим фактором при залученні туристів, які прагнуть відкрити для себе традиційні страви та вина [2].

Внесок Італії у світову культурну спадщину є найбільшим у світі за кількістю пам'яток, які занесені до списку ЮНЕСКО. У країні налічується 44 об'єкти, які відображають багатство історії та культури. Особливе місце в італійській культурній спадщині займає кухня, що стала символом ідентичності країни та вплинула на кулінарні традиції багатьох народів. Подієві ресурси Італії, такі як фестивалі, свята та інші культурні події, є невід'ємною частиною її традицій.

Туристична інфраструктура Італії добре розвинена і включає 3341 готель, 2355 кемпінгів та туристичних поселень, 24250 приватних квартир, які здаються в оренду, 5965 агротуристичних комплексів та 3286 різних форм розміщення гостей. Зокрема, 46,1 % усіх готелів зосереджено на північному сході країни, що свідчить про активний розвиток туристичного бізнесу в цьому регіоні [3].

Щорічно Італію відвідують близько 60 мільйонів іноземних туристів, серед яких переважають гості з Німеччини, Франції, Австрії, Швейцарії та Іспанії. Цей потік туристів підкреслює популярність країни як одного з найпривабливіших напрямків для подорожей у світі.

Завдяки ефективній державній туристичній політиці Італія змогла розвинути практично всі види туризму, зокрема купально-пляжний, пізнавальний, релігійний, гірськолижний, лікувально-оздоровчий, діловий, спортивний, розважальний, подієвий, екологічний, сільський та освітній. Однак на сьогодні рекреаційний потенціал країни та територіальна диференціація рекреаційних ресурсів залишаються недостатньо дослідженими. Схеми районування, які існують, часто враховують недостатню кількість факторів, що може обмежувати ефективність розвитку туристичних маршрутів і використання природних ресурсів.

Для розвитку міжнародного туризму Італії важливо використовувати її рекреаційний потенціал у комплексі, напрямками розвитку можуть бути такі:

- Розвиток еко-туризму — розробка турів з відвідування національних парків, організація екскурсій та активного відпочинку на природі. Це сприятиме не лише економічному зростанню, але й збереженню природних ресурсів.
- Підвищення популярності культурного туризму — проведення фестивалів, виставок та культурних заходів, які привертають увагу до історичної спадщини та сучасної культури.
- Інвестування в інфраструктуру — удосконалення транспортного спорудження, готельного сервісу та інформаційної підтримки для туристів дозволить створити комфортні умови для відпочинку.
- Розвиток гастрономічного туризму — організація кулінарних турів, дегустацій вин і майстер-класів з приготування італійських страв підвищить інтерес до гастрономії країни.
- Розвиток спортивного туризму — Італія може стати місцем для міжнародних спортивних подій, змагань з водних видів спорту, гірськолижного спорту, велоспорту тощо.

Висновок. Отже рекреаційний потенціал Італії є важливим ресурсом для розвитку міжнародного туризму. Залучення туристів, які прагнуть насолодитися природою, культурою і гастрономією, може стати потужним двигуном економічного зростання. Важливо продовжувати інвестувати в розвиток туристичної інфраструктури, зберігаючи при цьому культурну і природну спадщину країни.

Література

1. Безуглий В. В. Передумови розвитку пізнавального туризму в Італії. *Географія та туризм*. 2011. С. 43–51.
2. Мальська М. П., Гамкало М. З., Бордун О. Ю. Туристичне країнознавство. Європа: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 224 с.
3. Соколовський Віктор. Особливості рекреаційного потенціалу та районування Італії / Віктор Соколовський, Інна Щоголева, Elizaveta Katana // Теоретичні і прикладні напрямки розвитку туризму та рекреації в регіонах України : матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конф., присвяченої 70-річчю утворення Льотної академії НАУ (1–2 квітня 2021 року, м. Кропивницький). Дніпро : Середняк Т. К., 2021. С. 145–161.
4. Шука Г. П. Туристська характеристика Італії. *Географія та туризм*. 2010. Вип. 6. С. 122–125.

ШИНЬКОВИЧ Андрій Васильович

канд. екон. наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОДОВОЛЬЧІЙ БЕЗПЕКИ

Впровадження цифровізації в усі напрями державної політики відкриває нові можливості динамічного та інноваційного розвитку суспільства. Цифровізація як чинник покращення управління, підвищення ефективності та прозорості, полегшення взаємодії між владою та громадянами безумовно має важливе значення для асекурації продовольчої безпеки як важливого аспекту державного регулювання економіки України. Збройна агресія російської федерації проти України та доба повоєнної відбудови ставлять особливі вимоги до продовольства в Україні, а тому цифровізація набуває функцій драйвера для його сталого виробництва, обліку, зберігання, транспортування, стабільного забезпечення внутрішнього ринку та повернення лідерських позицій України на світовому ринку.

Українські науковці приділяють у своїх дослідженнях значну увагу питанням цифрових технологій у продовольчій безпеці. Теоретико-методичні підходи до оцінювання кількісних показників рівня продовольчої безпеки України в умовах цифровізації та глобальних викликів безпеці досліджували

Лапін А., Оленюк Д., Грінчук І. та Терещук В. [1]. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення АПК, статистики в сільському господарстві, акумулювання та обробки даних з метою формування державної аграрної політики в умовах трансформації — Митченко О. [2]. Група вчених у складі Мордовцевої О., Аванесової Н. та Любушина Р. [3] досліджували шляхи формування системи інформаційної безпеки у сфері зберігання та розподілу продовольчих та енергетичних ресурсів України, яка б адекватно відповідала зовнішнім та внутрішнім викликам, що постають перед Україною щодня.

Результати дисертаційного дослідження на тему “Асекурація продовольчої безпеки в державному регулюванні економіки України” включають в себе узагальнення, обґрунтування та розробку теоретичних засад щодо впровадження цифрових технологій в продовольчій безпеці.

Цифрові технології відіграють ключову роль в державному регулюванні продовольчої безпеки через виконання комплексу функцій (рис.).

Цифровізація також сприяє автоматизації управлінських процесів. Цифрові системи скорочують час і ресурси, що витрачаються на виконання повсякденних завдань, дозволяючи державним установам зосередитися на стратегічних завданнях. Цифрові інструменти не лише пришвидшують прийняття рішень, але й роблять управлінські процеси більш гнучкими та адаптивними. Це має вирішальне значення в умовах дії правового режиму воєнного стану та повоєнної відбудови, коли нові виклики потребують швидкого реагування, а обмежені ресурси — ефективного управління.

Прийнята розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 684-р Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року наголошує на тому, що стратегічного значення рівня національної без-



Функції цифрових технологій в державному регулюванні продовольчої безпеки
(авторська розробка)

пеки України є надійне забезпечення населення країни продовольством та збереження ресурсних можливостей для досягнення такої цілі майбутніми поколіннями [5].

Невідкладним в Стратегії визначається завдання з реформування системи державних резервів, призначених для задоволення потреб України в особливий період, стратегічних потреб та надання гуманітарної допомоги, оскільки відсутність ефективно діючої системи державних резервів негативно впливає на продовольчу безпеку країни в особливий період [5]. Здійснити це можливо виключно за умови ефективно діючої цифрової платформи, яка б визначала джерела наповнення держрезерву, умови та місця (систему місць) зберігання продуктів з урахуванням безпекових загроз та постійне оновлення запасів. Комплексність цього стратегічного завдання визначає особливості та масштабність відповідного цифрового механізму в державному регулюванні економікою України в частині асекурації продовольчої безпеки.

Окремо слід наголосити на ролі цифрових технологій в імпортозаміщенні. Маючи статус аграрною країною, ми п'ять останніх років суттєво збільшуємо імпорт продовольства. За два з половиною роки проживаюче на території України населення скоротилось на понад 6 млн, а ми як три роки до повномасштабної війни, так і останні два роки збільшуємо імпорт готових харчових продуктів, жирів та олій тваринного та рослинного походження, продуктів рослинного та тваринного походження (таб.).

Товарна структура імпорту у зовнішній торгівлі України 2019–2023 рр. [4]

	2019		2020		2021		2022		2023	
	тис.дол. США	у % до 2018	тис.дол. США	у % до 2019	тис.дол. США	у % до 2020	тис.дол. США	у % до 2021	тис.дол. США	у % до 2022
Живі тварини; продукти тварин. походж.	1071472,8	116,7	1258069,2	117,4	1594007,5	126,7	1175217,1	73,7	1341717,6	114,2
Продукти рослин. походж.	1794636,6	117,4	1989254,2	110,8	2130534,2	107,1	1926951,0	90,4	2112914,7	109,7
Жири та олії тварин. або рослин. походж.	253298,1	94,7	280378,5	110,7	444037,8	158,4	293884,8	66,2	247204,5	84,1
Готові харчові продукти	2616621,0	111,8	2970635,4	113,5	3578388,6	120,5	2645077,4	73,9	3252373,4	127,3

Протекціонізм як система заходів, яка використовуються державою з метою захисту національної економіки країни від іноземної конкуренції, без новітніх цифрових технологій неефективний. На нашу думку Україні потрібна ідеологія економічного україноцентризму, а це неможливо без перегляду з акцентом на інтереси України, окремих положень підписаних Україною міжнародних актів, зокрема Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, підписаною в 2014 році, та Протоколу про вступ України до СОТ, підписаного в 2008 році. Доба повоєнної відбудови України відкриває коридор можливостей в міжнародних відносинах, який українська влада має використати на користь Україні.

Масштабування виробництва за умови державного стимулювання та захист внутрішнього ринку на засадах економічного україноцентризму вже сьогодні мають запит на цифрові технології для таких інструментів, як протекціоністські ставки тарифу митних зборів на імпорт, квотування продовольчого імпорту, ліцензування продовольчого імпорту з використанням системи аукціонних торгів або системи переваг, забезпечення технічних бар'єрів щодо імпорту через деталізацію національних стандартів та вимог якості а також санітарно-ветеринарних норм, встановлення антидемпінгового мита та ін.

Зовнішньоекономічна діяльність також потребує цифрових технологій сучасного рівня, зокрема до пріоритетних завдань — це повернення України на свої почесне друге місце в рейтингу світових постачальників продовольства, яке Україна посідала до повномасштабного вторгнення агресора.

Таким чином, продуктивне та ефективне використання цифрових інструментів в процесі асекурації продовольчої безпеки в державному регулюванні економіки з дотримання принципів сталого виробництва наповнить внутрішній ринок українськими якісними продуктами в необхідному повному обсязі та широкому асортименті, регулюватиме торговий (експортно-імпортний) баланс в інтересах національного товаровиробника та повернення лідерських позицій України на світовому ринку.

Література

1. Лапін А. В., Оленюк Д. О., Грінчук І. О., Терещук В. І. Оцінювання кількісних показників рівня продовольчої безпеки України за умов діджиталізації та безпекових викликів. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 56–64.
2. Митченко О.О. Актуальні питання удосконалення системи інформаційного забезпечення державної політики у сферах сільського господарства та з питань продовольчої безпеки України з урахуванням міжнародного досвіду. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10, № 18. С. 237–247. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-23>.
3. Мордовцев О., Аванесова Н., Любушин Р. Формування системи інформаційної безпеки у сфері зберігання та розподілу продовольчих та енергетичних ресурсів. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 3. С. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.15421/152216>.

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 23.07.2024 р. № 684-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-prodovolchoi-bezpeky-ukrainy-na-period-do-2027-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-i23-0724-684>

ШТЕРМА Тетяна Василівна

*канд. екон. наук, доцент,
декан факультету інформаційних технологій та економіки
ПВНЗ “Буковинський університет”, м. Чернівці*

СУЧУ Вадим Віталійович

*здобувач доктора філософії спеціальності 072
ПВНЗ “Буковинський університет”, м. Чернівці*

ОБГРУНТУВАННЯ ДЕЯКИХ КОМПОНЕНТІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

В сучасних ринкових умовах зростають ризики та невизначеність функціонування суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності. У зв'язку з цим, однією з ключових проблем сучасного етапу розвитку секторів вітчизняної економіки постає забезпечення трудовими ресурсами, як одного із важливих напрямів забезпечення економічної та національної безпеки країни.

Трудовий потенціал є фундаментальною ланкою вітчизняної економіки, функціонування якого спрямоване на розвиток виробництва, формування внутрішнього валового продукту, створення умов для зростання експортного потенціалу України. Для забезпечення стабільної фінансово-господарської діяльності, підвищення ефективності виробництва та реалізації наявних конкурентних переваг суб'єктам господарювання необхідне забезпечення висококваліфікованими трудовими ресурсами. Дана проблема посилилася в умовах війни та на тлі масових міграційних процесів, що вимагає дієвих інструментів її вирішення.

Трудові ресурси є вираженням людських ресурсів більшості, тобто тієї частини населення, яка володіє відповідними психофізіологічними, фізичними та інтелектуальними якостями і здатна виробляти матеріальні та духовні блага і послуги, тобто займатися корисною діяльністю. Для того, щоб бути працездатним, необхідний певний рівень фізичного та розумового розвитку, який змінюється з віком.

Вважаємо, що поняття “трудові ресурси” та “людський капітал” не є тотожними. Трудові ресурси потенційно можуть бути капіталом, якщо втілені в людині знання, навички та здібності, приносять значний дохід і багатство, тобто якщо сама людина має можливість самореалізації в суспільному виробництві через організовану діяльність в бізнес-структурах чи інших організаціях. Трансформація трудових ресурсів у людський капітал потребує певних умов, які гарантують реалізацію людського потенціалу в результаті діяльності у формі продукції чи послуг.

Робочу силу доцільно трактувати як носія фізичних і розумових здібностей людини, здатності до праці, сукупність фізичних і розумових здібностей, якими володіє людина і які використовуються (у процесі праці) для виробництва будь-яких споживчих вартостей.

Основними елементами робочої сили є: по-перше, відтворення, підтримання та розвиток працездатності наявних працівників; по-друге, виробництво нової робочої сили, що забезпечує відтворення природного вибуття та збільшення чисельності населення працездатного віку; по-третє, виробництво кваліфікованої робочої сили, тобто набуття та розвиток кваліфікації працівників через накопичення досвіду роботи та професійну підготовку.

На відміну від поняття “трудові ресурси”, категорія “трудовий потенціал” в економічному значенні є ширшою і відображає не лише загальну чисельність працездатного населення, а й інші кількісні та якісні характеристики, як професійний рівень, освіта та спеціалізація, компетентності.

В процесі формування людського капіталу досліджено трудовий потенціал як реалізовану його частину, яка відноситься до таких людських якостей, як набуті знання, здібності, компетентності, що приносять дохід за певних умов (рис. 1).

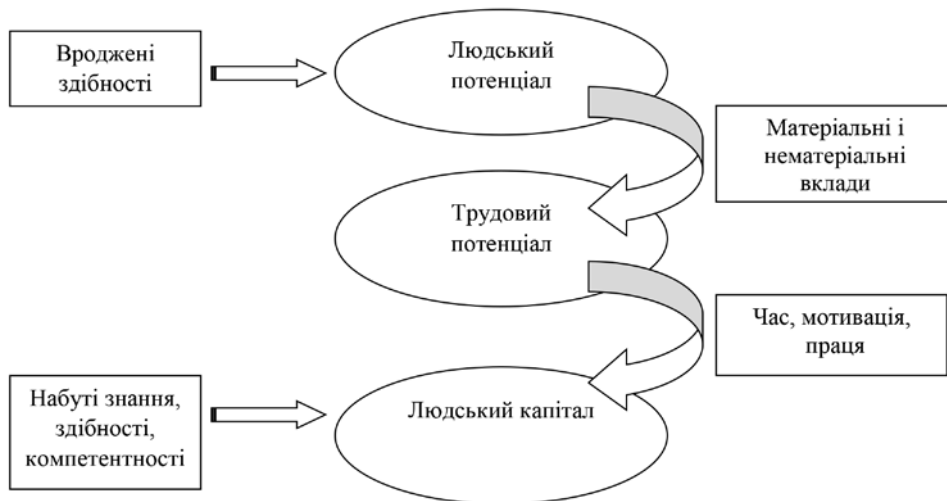


Рис. 1. Трудовий потенціал у процесі формування людського капіталу
Джерело: [1]

Людський розвиток в контексті соціально-економічних категорій відображено на рис. 2.

В дослідженні трудового потенціалу підприємств виділено внутрішні та зовнішні фактори впливу на його розвиток. До внутрішніх факторів належать статево-вікові групи, статус і досвід роботи, освітній та кваліфікаційний рівні працівників, стан здоров'я, професіоналізм, моральний дух, вміння працювати в команді, системи винагороди та мотивації праці. До зовнішніх факторів належать ринковий попит і пропозиція, попит на робочу силу, політична та економічна ситуація в державі, глобальні міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати та демографічний потенціал держави.

Основними цілями стратегій розвитку трудового потенціалу є підвищення престижу бізнес-структури, створення конкурентних переваг для даного суб'єкта господарювання, визначення критичних факторів успіху, розвиток працівників та забезпечення стабільності і ефективності функціонування шляхом створення оптимальної професійної структури.

Вибір стратегії включає певні етапи. Поетапними компонентами стратегії розвитку трудового потенціалу бізнес-структури є наступні:

- створення концепції розвитку трудового потенціалу бізнес-структури;
- діагностика професійних навичок працівників бізнес-структури;
- оцінка стратегічних прогалин та потреб у розвитку працівників;
- оцінка можливостей для забезпечення закриття стратегічних прогалин;
- визначення пріоритетів розвитку працівників;
- вибір стратегії розвитку працівників бізнес-структури з наявних варіантів;
- формулювання основ майбутньої кадрової політики бізнес-структури з усіма її ключовими компонентами;



Рис. 2. Людський розвиток в контексті соціально-економічних категорій
Джерело: [1]

- стратегічне планування розвитку працівників бізнес-структури, що включає організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреби в нових посадах, кількісне та якісне кадрове планування потреб у працівниках;
- впровадження та стратегічне управління запланованими заходами з розвитку трудового потенціалу бізнес-структури;
- ресурсна підтримка процесу реалізації запланованих заходів з розвитку трудового потенціалу;
- оцінка ефективності запланованих заходів та обраних стратегій в бізнес-структурі.

Вважаємо, що така стратегія дасть змогу використати можливості для розвитку бізнес-структури в цілому та забезпечити розвиток трудового потенціалу зокрема. Трудовий потенціал є основним джерелом післявоєнного економічного розвитку. Для цього необхідно впровадження механізму повернення трудового потенціалу на батьківщину, інвестиційних програм відновлення житла, цивільної інфраструктури, програми стимулювання розвитку бізнесу, оновлення та модернізація системи освіти.

Література

1. *Штерма Т. В.* Управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04/ Штерма Тетяна Василівна; Подільський державний ун-т. Кам'янець-Подільський, 2024. 43 с.
2. *Штерма Т. В.* Трудовий потенціал і реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві. *Підприємництво і торгівля* : зб. наук. праць. 2023. Вип. 39. С. 242–248. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1504/1415>
3. *Shterma T.* Management and influence of crisis processes on the activities of the enterprise. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту*. Серія “Економіка і менеджмент”. 2024 (82). Вип. 58. С. 42–49. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/58-2024/7.pdf>

DIGITAL ІНСТРУМЕНТИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Актуальність цифрових інструментів у банківському секторі економіки обумовлена стрімким розвитком технологій та змінами в поведінці споживачів, які все більше надають перевагу цифровим рішенням у фінансових послугах. Цифровізація банківських процесів стає ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості банків у сучасному світі. Сучасні технології дають банкам можливість працювати швидше, ефективніше та безпечніше. Пропонуємо розглянути основні цифрові інструменти, що застосовуються у банківському секторі.

Інтернет-банкінг (online banking) є одним із найпоширеніших інструментів цифрового банкінгу. Він дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції через вебсайт банку без необхідності відвідувати фізичну філію. Через інтернет-банкінг можна здійснювати платежі та перекази; перевіряти стан рахунку; відкривати депозити; керувати кредитами; отримувати доступ до інших банківських продуктів і послуг. Переваги інтернет-банкінгу включають швидкість, зручність та доступність у будь-який час [1; 2].

Мобільний банкінг (mobile banking) — це використання смартфонів і планшетів для виконання банківських операцій через мобільні додатки. Мобільний банкінг зручний завдяки своїй доступності, можливості працювати в режимі 24/7 і інтеграції з іншими цифровими послугами.

Фінансові технології (FinTech) — це інноваційні рішення, що поєднують фінанси та технології для надання нових або поліпшених фінансових послуг. Фінтех-платформи пропонують такі послуги, як платформи онлайн-кредитування, такі як P2P-кредитування (peer-to-peer lending); цифрові гаманці та платіжні системи; інвестиційні платформи. Фінтех-сервіси також сприяють розвитку цифрових валют і блокчейн-технологій.

Блокчейн (blockchain) — це розподілена база даних, яка дозволяє зберігати інформацію про фінансові операції у безпечний, незмінний спосіб. Використання блокчейну у банківській сфері дозволяє зменшити час і вартість міжнародних транзакцій; забезпечити прозорість та безпеку операцій; автоматизувати угоди за допомогою **смарт-контрактів**; керувати цифровими ак-

тивами, включаючи криптовалюти (біткоїн, ефіріум тощо). Криптовалюти також пропонують альтернативу традиційним грошовим системам та можуть використовуватися для здійснення транзакцій без посередників.

Штучний інтелект (AI) та аналітика великих даних мають значний вплив на банківську сферу. Завдяки цим технологіям банки можуть: персоналізувати послуги клієнтам на основі аналізу їх фінансової поведінки; покращити оцінку кредитоспроможності клієнтів завдяки аналізу нетрадиційних джерел інформації; автоматизувати обробку заявок на кредит та інших запитів клієнтів; підвищити рівень безпеки шляхом виявлення підозрілих операцій та запобігання шахрайству; розробляти цільові пропозиції для окремих сегментів ринку.

Використання хмарних технологій у банківському секторі забезпечує оптимізацію зберігання даних та їх обробки; зменшення витрат на інфраструктуру; покращення рівня безпеки та резервування даних; забезпечення гнучкості та масштабованості банківських систем. Багато банків вже використовують хмарні технології для забезпечення безперебійної роботи платіжних систем і зберігання клієнтських даних.

Безконтактні платежі, що здійснюються за допомогою технології NFC (Near Field Communication), дозволяють клієнтам здійснювати транзакції за допомогою смартфонів або карток без фізичного контакту з платіжними терміналами. Цей інструмент набув популярності завдяки його швидкості та зручності.

Для підвищення безпеки операцій банки впроваджують біометричні технології, такі як розпізнавання відбитків пальців; сканування обличчя; голосова автентифікація. Ці інструменти використовуються для автентифікації клієнтів та запобігання шахрайству під час здійснення банківських операцій.

Чат-боти, побудовані на основі штучного інтелекту, дозволяють банкам автоматизувати взаємодію з клієнтами. Вони відповідають на запити, надають інформацію про банківські продукти та навіть можуть здійснювати деякі транзакції. Віртуальні асистенти допомагають клієнтам отримати консультації або доступ до послуг у режимі 24/7.

Отже, цифрові інструменти стають невід'ємною частиною банківської системи, забезпечуючи швидкість, зручність і безпеку фінансових операцій. Вони змінюють традиційний підхід до надання банківських послуг, відкриваючи нові можливості як для банків, так і для клієнтів.

Література

1. Коваленко В. В. Цифрова трансформація банківського сектору економіки України. *Фінанси України*. 2021. № 3. С. 84–98. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.03.060>.
2. Корнівська В. О. Цифровий банкінг: ризики фінансової діджиталізації. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 254–261.
3. Довгань Ж., Галицьська Ю. Open-banking як тренд розвитку фінансових технологій. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6. С. 111–116. DOI: [10.37332/2309-1533.2021.5-6.16](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.16).

MECHANISM FOR ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY

In the conditions of modern instability, it is important to maintain stability and create safe conditions for the functioning of enterprises, which are largely determined by strategic financial policy aimed at quality services and production of products at affordable prices for consumers, and especially their financial security.

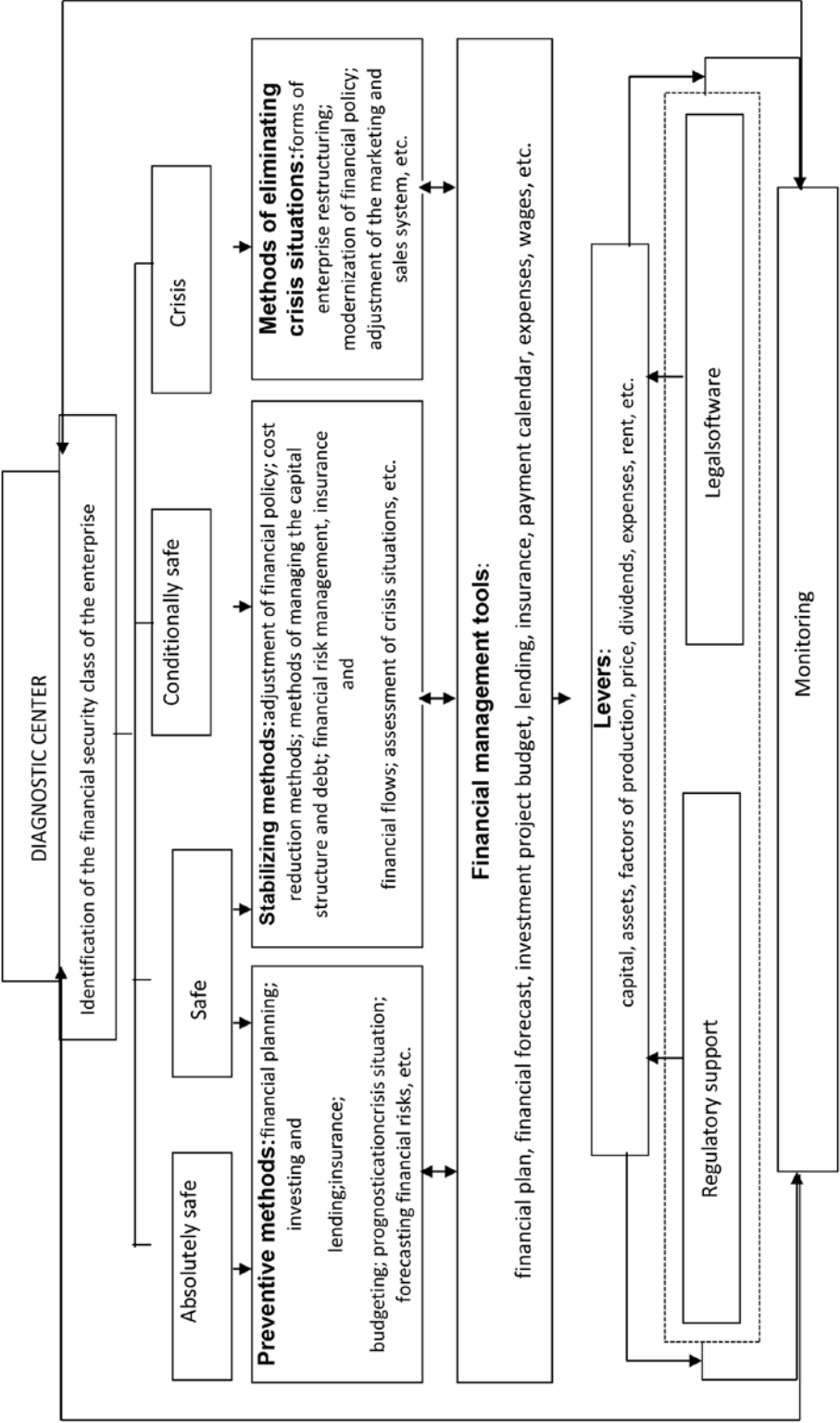
The financial security of an enterprise is characterized by a state that ensures its financial balance, stability, solvency in the short and long term, the need for financial resources for sustainable development, sufficient financial stability and independence from external counter-agents, investment attractiveness and protection of the financial interests of the enterprise owners.

Ensuring the financial security of the enterprise is not only the main factor of the effective functioning of the enterprises themselves and the strategy of their development in the financial management system, but also the guarantee of the safe functioning of the regions and the state as a whole. Ensuring financial security is a task facing every enterprise in different economic conditions. Currently, the question of the formation and functioning of the mechanism aimed at ensuring the financial security of the enterprise with the aim of achieving sustainable development remains relevant.

Financial security is an important factor in ensuring economic security, as it contributes to the sustainability of economic growth of the enterprise. It also helps protect businesses from economic crises, such as recessions and depressions, by providing them with a pool of financial resources to rely on during tough times. Financial security helps businesses maintain cash flow and effectively manage their debts. This, in turn, can contribute to the general improvement of the financial and economic condition of the enterprise [1].

In order to achieve financial security, a mechanism for ensuring financial security has been developed, which is a component of the enterprise's activity management mechanism, which reflects the relationship and interaction between individual processes of economic and financial activity (see Fig.).

The purpose of the mechanism for ensuring the financial security of the enterprise is to reduce it to a minimum external and internal threats to financial, material resources, information technologies and personnel through the development and implementation of economic, financial, regulatory and organizational plan measures [2].



The mechanism for ensuring the financial security of enterprises

In order to achieve the set goal of the mechanism for ensuring the financial security of the enterprise, tasks have been defined, which include: forecasting the probability of threats to the financial security of the enterprise; organization of measures to prevent possible threats to the financial security of the enterprise; identification and analysis of real threats to financial security; development and adoption of management decisions regarding the elimination of threats to the financial security of the enterprise and the minimization of their consequences.

Therefore, the mechanism for ensuring financial security is developed for each component (production, personnel, information). With the help of the developed mechanism, the enterprise is able to minimize various types of threats to its financial security.

The main purpose of the mechanism for ensuring the financial security of the enterprise is to create and implement conditions that ensure the financial security of the enterprise [3].

For this purpose, the financial provision mechanism security should include the stages of analysis and data collection to identify and assess the current economic and financial situation, determine the best way to eliminate identified risks and create a financial security plan, develop policies and procedures that regulate financial security management. In addition, in the process of implementing the developed measures, it is necessary to ensure appropriate monitoring and tracking of the implementation of plans, including for the purpose of adjusting future planned actions.

It is obvious that the effective provision of financial security at the enterprise is possible only under the condition of a systematic approach, when the implementation of measures is carried out on a regular basis, and the assessment and mechanism for ensuring financial security are “built-in” into the processes of the enterprise’s functioning. Achieving a high level of financial security is impossible without creating an appropriate management system that includes, among other things, the specified elements [4].

The need for a mechanism to ensure financial security is determined by the special importance of the continuity and regularity of activities aimed at creating the necessary conditions for the formation of the financial “reserve” of the enterprise, which acts as a source of financial resources for an appropriate response to challenges and needs for the implementation of activities. Such a mechanism should be an integral part of the general mechanism of enterprise management, complementing it and strengthening the effect of current and strategic management.

At the same time, the main components of the mechanism for ensuring financial security of the enterprise include subjects and objects of influence, tools for assessing the level of financial security and tools for ensuring financial security.

The organization of the mechanism for ensuring financial security at the enterprise includes the necessary structural and functional elements that are interconnected with each other, both in terms of assessment and implementation of the mechanism for ensuring financial security. The organization will determine not only “short-term” reactions to the negative impulses that arise, but also ensures

the creation of the necessary conditions that eliminate both the possibility of such disturbances and the degree of negative impact with the help of the formed financial potential. In turn, this will determine the possibility of ensuring the necessary level of financial security of the enterprise, providing the possibility of prompt response to threats based on the created financial potential [5].

The approach to the formation of the mechanism for ensuring the financial security of the enterprise includes the differentiation of ensuring the financial security of the enterprise into management objects and the management system, analysis and evaluation of qualitative and quantitative indicators, and management decision-making based on the analysis of management process complexes.

Taking into account the functional purpose of financial and economic methods and techniques, their grouping was carried out depending on the specific class of financial security of the enterprise, financial management tools were provided. The figure shows that each class of financial security corresponds to certain methods, the use of which is intended to contribute to the preservation or achievement of sustainable development of the enterprise, ensuring its financial security both in the short and long term [6].

Financial management tools, within the framework of the mechanism for ensuring the financial security of the enterprise, are characterized by multifunctionality, and their content will depend on the chosen subsystem that manages, the method of influence. For the enterprise, it is necessary to determine internal and external threats in a timely manner, as well as established limit values that not only identify the class of financial security, but also signal its change (towards deterioration).

Using the proposed mechanism for ensuring the financial security of the enterprise, it is possible to identify the class of financial security and adjust it through appropriate methods for the implementation of the development strategy [7].

Financial security of an enterprise can be achieved through effective management of its financial resources, such as financial flows and capital. Such measures are aimed at optimizing working capital, careful budgeting and forecasting, as well as a deep understanding of the company's debt and equity situation. In addition, enterprises must ensure compliance with the necessary "financial rules" and effective monitoring of financial risks.

In our opinion, the basis of the process of ensuring the financial security of the enterprise is the assessment of its financial component, while if the assessment determines the direction and content of measures to "improve" financial security, based on the obtained assessment results, then the mechanism is directly both an algorithm and the tools used to implement the formulated measures [8].

Currently, there are many applied methods of assessing the financial component, the most "popular" of which are the assessment of financial ratios and their dynamics with the identification of cause and effect relationships of recorded changes, assessment of the enterprise's ability to attract and manage capital, as well as the ability to respond to changes in a timely manner in the external environment of the enterprise's functioning, which is reflected in the dynamics of the enterprise's financial flows, evaluation of the quality of financial reporting, and

others. The indicated areas of assessment allow to identify “bottlenecks” in the financial condition of the enterprise and to determine directions for solving the identified problems that negatively affect the level of financial security.

Thus, currently mechathe system of ensuring financial security is the most important factor that ensures the economic security of the enterprise, determining the availability of the necessary resources for an appropriate response to emerging threats. Only with a systematic, regular approach to the management of financial security is it possible to achieve not only the financial stability of the enterprise, but also its independence in general from the influence of various factors of the external and internal environments and justifies the importance of the developed mechanism for ensuring the financial security of the enterprise.

References

1. Arefeva O. V., Piletska S. T., Kravchuk N. M. Adaptive management of the financial stability of the enterprise while ensuring its economic security. *Problems of the systemic approach in economics*: coll. of science works Kyiv: NAU, 2020. Vol. 1(75). Part 1. P. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
2. Varnaliy Z., Mehed A. The financial security system of the enterprise: ensuring its functioning and methods of evaluating its effectiveness. *InterConf*, 2020. № 31. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/4862>
3. Vasiltsiv T. G., Mitsenko N. T., Mulska O. G., Zaichenko V. V. Economic potential VS economic security of the enterprise: points of convergence and divergence. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Issue 36. P. 23–29.
4. Epifanova I., Jezhula V., Rozvodyuk O., Shevchuk D. Theoretical aspects of managing the financial security of domestic enterprises. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. P. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>
5. Marusiak N. L., Bak N. A. Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment. *Economy and the state*. 2022. № 2. P. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.109>
6. Piletska S. T., Korytko T. Yu., Khrapach V. O. Management of the financial stability of the enterprise in the context of ensuring economic security in the conditions of strengthening integration processes in the economy. *Business Inform*. 2020. № 12. C. 245–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>
7. Piletska S. T., Korytko T. Yu., Tkachenko E. V. Model of integrated assessment of the economic security of the enterprise. *Economic Bulletin of Donbass*. 2021. № 3(65). P. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
8. Sukrusheva G. O., Kolyada K. V. The theoretical essence of financial security of an economic entity. *Scientific Bulletin of Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi*. Economic sciences. 2018. Issue 23. P. 560–562.

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ІТ-СЕКТОРА В США

Внесок ринку інформаційних технологій (ІТ) у валовий внутрішній продукт (ВВП) залежить від країни і може залежати від багатьох факторів, таких як загальна економічна структура, рівень цифровізації та державна політика. Відтак, серед країн, які мають найвищий рівень розвитку інформаційних технологій та визнані своїми досягненнями в інформаційних технологіях і своїм внеском у світовий технологічний ландшафт варто розглянути США, Китай, Німеччину. Лідером у галузі високих технологій є *США*. Зокрема, глобальним центром технологій та інновацій, з численними провідними технологічними компаніями, стартапами та університетами, які просувають ІТ-дослідження та розробки є Кремнієва долина. ІТ-сектор робить значний внесок в економіку США, де за оцінками фахівців, загальний внесок сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) становить близько 10–15 % ВВП.

Механізм державної підтримки ІТ-сектора у США є багаторівневим і включає різні інструменти на рівні уряду, які спрямовані на стимулювання розвитку технологій, інновацій та підприємництва.

Розглянемо економічні інструменти підтримки ІТ-сектора в США. Так, перш за все слід відзначити використання *системи податкових стимулів*. Компаніям, які інвестують в інноваційні рішення та технології, надається R&D Tax Credit – федеральний податковий кредит на дослідження та розробки (Research & Development Tax Credit). Це дозволяє компаніям знижувати витрати на розробку нових продуктів та технологій. Іншим податковим стимулом є Section 179 Deduction – дозволяє малим та середнім підприємствам списувати витрати на придбання обладнання та технологій, що підтримує цифрову трансформацію.

Фінансування інновацій та стартапів. Тут варто відзначити дві провідно програми: 1) Small Business Innovation Research (SBIR) та Small Business Technology Transfer (STTR) – це федеральні програми, які надають гранти та контракти малим ІТ-компаніям, що працюють над інноваційними проектами та спрямовані на підтримку досліджень та впровадження нових технологій у співпраці з дослідницькими установами [X]; 2) венчурний капітал та інвестиції через державні фонди, наприклад, DARPA (Агентство перспективних дослідницьких проектів у сфері оборони), які інвестують в інноваційні проекти з високим технологічним потенціалом.

Законодавча та регуляторна підтримка передбачає:

1) програму отримання візи “H-1B”, яка дозволяє залучати висококваліфікованих ІТ-фахівців з-за кордону (допомагає ІТ-компаніям США отримувати доступ до глобального людського капіталу для задоволення попиту на інженерів, розробників програмного забезпечення та інших спеціалістів);

2) програму Cybersecurity laws and regulations — встановлює правовий механізм добровільної сертифікації у сфері кібербезпеки, забезпечують безпеку цифрової інфраструктури, що стимулює розвиток ІТ-рішень у галузі кібербезпеки.

Інвестиції у освіту та підготовку кадрів, які передбачають:

1) федеральні програми, що підтримують STEM-освіту (Science, Technology, Engineering, Math), сприяють підготовці майбутніх фахівців у галузі інформаційних технологій (програми включають державне фінансування навчальних закладів та гранти для студентів, які обирають ІТ-спеціалізації);

2) Public-Private Partnerships — спільні ініціативи між урядом і приватними ІТ-компаніями для підготовки кадрів, проведення стажувань і практичних програм для розвитку навичок у молодих спеціалістів.

Інфраструктурна підтримка розвитку ІТ сектора у США передбачає:

1) Національну програму з розбудови широкопasmового Інтернету — інвестує у розвиток телекомунікаційної інфраструктури, забезпечуючи доступ до високошвидкісного Інтернету по всій країні, що є критичним для розвитку цифрових сервісів та ІТ-ринку;

2) Національний інститут стандартів і технологій National Institute of Standards and Technology (NIST) — надає підтримку в стандартизації технологічних процесів, що стимулює розвиток інноваційних продуктів.

Таким чином, державна підтримка ІТ-сектора в США спрямована на стимулювання інновацій, розвиток підприємництва, залучення кадрового потенціалу та розвиток технологічної інфраструктури.

Література

1. Small Business Innovation Research (SBIR) and Small Business Technology Transfer (STTR) [Електронний ресурс] *U.S. Department of Energy*. Режим доступу: <https://www.energy.gov/oe/small-business-innovation-research-and-technology-transfer-sbirsttr> — Назва з екрана.

РОЗУМНЕ СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ВЕДЕННЯ АГРОВИРОБНИЦТВА

Одним з інноваційних підходів до агровиробництва, що базується на використанні цифрових технологій, автоматизації та аналізу даних для підвищення ефективності, продуктивності та стійкості агросектору є розумне сільське господарство (Smart Farming). Саме промисловість 4.0, або четверта промислова революція, передбачає використання нових проривних цифрових технологій для досягнення цифрової трансформації в промисловості та, відповідно, впровадження цих технологій в сільське господарство, породжує наступне покоління промислового сільського господарства, сільського господарства 4.0, або розумного сільського господарства або цифрове сільське господарство [1].

Загалом можливі прямі економічні ефекти від використання технологій 4.0 в сільському господарстві можна розділити на три групи:

- збільшення продуктивності: оптимізація використання ресурсів, що призводить до підвищення врожайності та прибутку;
- зменшення витрат: мінімізація відходів та ризиків, що призводить до зниження витрат;
- покращення рентабельності: підвищення продуктивності та зниження витрат.

Smart Farming передбачає впровадження інтелектуальних систем управління ресурсами, мінімізацію екологічного впливу та підвищення якості продукції та ґрунтується на наступних ключових аспектах:

- *використання цифрових технологій та автоматизації* — дозволить оптимізувати використання ресурсів, скоротити втрати продукції та витрати на її виробництво, підвищить точність агротехнологій. Даний напрямок передбачає впровадження інтернету речей (IoT) (датчики для контролю вологості ґрунту, температури, рівня добрив); застосування дронів та супутникового моніторингу (аерофотозйомка полів, оцінка стану посівів тощо); автоматизовані системи управління фермами (FMS) — GPS-навігація, прогнозування врожайності; штучний інтелект та Big Data — аналіз даних про стан полів та продуктивність агротехнологій;

- *точне землеробство* (Precision Farming) — дозволяє досягнути зменшення використання хімікатів на 20–30 %, підвищення врожайності на 10–20 %, раціональне використання водних та земельних ресурсів. Даний напрямок передбачає застосування геоінформаційних систем (GIS), авто-

матизованого внесення добрив та ЗЗР (забезпечує економію ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля), використання роботизованої техніки;

- *розвиток цифрової інфраструктури та агроаналітики* — забезпечує підвищення швидкості прийняття рішень, прозорість у веденні агробізнесу, можливості контролю агровиробництва у режимі реального часу. Даний напрямок передбачає застосування хмарних платформ та мобільних додатків; Big Data-аналітику для прогнозування врожайності та ринкових цін; блокчейн-технології для відстеження поставок та прозорості ланцюга постачання;

- *стійкість та екологічна безпека* — орієнтовані на скорочення викидів CO₂ у сільському господарстві, зменшення водоспоживання на 30 % завдяки інтелектуальному зрошенню, перехід на органічне виробництво. Даний напрямок має передбачати: використання біотехнологій для зменшення впливу на довкілля; розумне зрошення; енергоефективні ферми шляхом використання сонячної та вітрової енергії; циркулярна економіка, яка передбачає утилізацію органічних відходів, виробництво біогазу;

- *покращення якості управління та соціальний вплив* — спроможне забезпечити прозоре управління земельними ресурсами, підвищення рівня освіти та цифрової грамотності аграріїв, формування конкурентоспроможних агропідприємств. Даний напрямок має передбачати автоматизацію документообігу; навчання фермерів та підвищення рівня їх цифрової грамотності; підвищення зайнятості через розвиток нових професій у АПК (агродата-аналітики, оператори дронів, інженери-робототехніки).

Також важливим аспектом є цифрові ринки сільськогосподарської продукції, тобто онлайн-платформи, які безпосередньо з'єднують фермерів із покупцями, зменшуючи посередницькі витрати.

Література

1. Чепіль Г. В., Панченко А. В. Класифікація та тренди застосування технологій 4.0 аграрними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1. С. 153–167. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.153>

Для науковців, представників бізнесу та здобувачів вищої освіти.

Наукове видання

**Матеріали
II Міжнародної науково-практичної
конференції
“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”**

10 жовтня 2024 р.

Формат 70×100¹/₁₆.
Ум. друк. арк. 47,67. Обл.-вид. арк. 36,09.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

*Свідоцтво
про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 7066 від 04.06.2020*