

JAN KOCHANOWSKI UNIVERSITY OF KIELCE

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

**INNOVATION AND INVESTMENT MECHANISMS
FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL
RELATIONS AND MARKET ECONOMY**

April 5-6, 2024

Proceedings of the Conference



UDK 33(08)

In570

Organising Committee

Andrzej Pawlik	Professor, dr hab., Head of the Microeconomics Department, Jan Kochanowski University of Kielce, Poland.
Paweł Dziekański	dr., Professor, Jan Kochanowski University of Kielce, Poland.
Yuliya Bogoyavlenska	Ph.D, Assistant Professor in Economy, Department of Personnel Management and Labour Economics Zhytomyr State Technological University, Ukraine.
Rita Bendravičienė	Dr. of Management and Administration, Associate Professor, Dean of Faculty of Economics and Management, Vytautas Magnus University, Lithuania.
Natia Gogolauri	Professor, Dr. of Economics, Head of Quality Assurance, New Higher Education Institute (NEWUNI), Georgia.
Martina Diesener	Professor, Dr. of Economics, Head of Faculty of Economics and Management Science, Universität Leipzig, Germany.
Olga Chwiej	Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland.
Kostiantyn Shaposhnykov	Professor, Dr. of Economics, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Head of the Research and Certification of Scientific Personnel Department, SSI “Institute of Education Context Modernization”, Ukraine.
Oleh Holovko	PhD, Head of the Black Sea Scientific Research Institute of Economics and Innovation, Ukraine.

International Scientific Conference **Innovation and investment mechanisms for the development of international relations and market economy** : Conference Proceedings (April 5–6, 2024. Kielce, Poland). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 172 pages.

ISBN: 978-9934-26-417-7

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7>

© Izdevniecība “Baltija Publishing”, 2024
© Jan Kochanowski University of Kielce, 2024
© Authors of the articles, 2024

CONTENTS

ECONOMY

Olga Afanasieva

PROSPECTS AND PROBLEMS OF CLIMATE-ORIENTED
TECHNOLOGIES OF PLANT PRODUCTION 1

Liliia Venger

INTERNATIONAL EXPERIENCE
OF DEVELOPING SCENARIOS FOR POST-WAR RECOVERY 5

Oksana Verstiak

EVALUATION OF INVESTMENT POTENTIAL
OF INDUSTRIES IN UKRAINE..... 9

Ihor Vinichenko

IMPROVING THE CLASSIFICATION
OF RISK MANAGEMENT METHODS 11

Ihor Zhylin

CONCEPT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE..... 14

Mykola Kisil

INNOVATION AND INVESTMENT ASPECTS OF THE CREATION
AND ACTIVITIES OF FAMILY FARMS 18

Yevhenii Kobets

GROUNDING THE ANTI-CRISIS DEVELOPMENT STRATEGY
OF THE ENTERPRISE 22

Oleksiy Kosov

DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE
IN CONDITIONS OF LIMITED RESOURCES 25

Volodymyr Mishchenko

DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE VALUE
PRINCIPLES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE MANAGEMENT 29

Alina Ohanisian

COST-EFFECTIVE BUSINESS MODELS
FOR AGRICULTURAL PRODUCTION 34

Ihor Romanych

ALGORITHMIC AND GRAPHIC MODEL
OF THE PROBLEM OF MAIL DISTRIBUTION MANAGEMENT 37

Stanislav Ten

ESG-AUDIT OF CORPORATE REPORTING
OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES 41

Oksana Shpatakova THE IMPLEMENTATION OF THE ENERGY MANAGEMENT STRATEGY OF THE CONSTRUCTION ENTERPRISE.....	44
---	----

HOTEL, CATERING BUSINESS AND TOURISM

Olena Kashynska LEVELS OF INNOVATION IN HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES	47
---	----

Lesia Steshenko, Iryna Savchenko, Julia Sus THE FEATURES OF RESTAURANT «TERNOPIL» ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ACTIVITIES	52
---	----

ACCOUNTING AND TAXATION

Svitlana Sysiuk, Vitalii Dmytriv PECULIARITIES OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF ACCOUNTING FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY	57
---	----

Olha Starenka INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ORGANIZATION OF INFORMATION AND ANALYTICAL ACCOUNTING AND CONTROL IN ENTERPRISES	62
--	----

Daryna Fedotova, Tetiana Akimova, Yuliia Raspopova THEORETICAL ASPECTS OF THE ORGANIZATION OF WORK PAYMENT	66
---	----

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Iryna Zahreba CONTROLLING IN ASSURING STABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES.....	71
---	----

Liudmyla Nechyporuk TAXES ROLE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT	74
--	----

Sviatoslav Ralets, Oksana Kurylo FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE – DEFINITION AND EVALUATION.....	77
--	----

MANAGEMENT

Mariana Horbatso, Anatolii Gutsuliak MANAGEMENT CHALLENGES AND FUTURE DIRECTIONS OF USING GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE (GEN AI) IN TEAMS	81
--	----

Olena Druhova, Emmanuel Asuaco MANAGEMENT OF EXPORT ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE: KEY ASPECTS AND STRATEGIES FOR SUCCESS	85
---	----

Liudmyla Shevchenko SCALING BUSINESS: CONSIDERATIONS AND CAUTIONS.....	89
--	----

MARKETING

Ilona Babukh, Iryna Havrysh PRICE STRATEGY OF ENTERPRISES IN THE MARKETING ANALYSIS SYSTEM	93
---	----

Mariia Bahorka, Nataliy Yurchenko CAUSES OF CRISES AND MODERN PROBLEMS OF MARKETING MANAGEMENT	96
---	----

Ivanna Havryliuk MAIN TRENDS IN MARKETING ACTIVITIES	100
--	-----

Vladyslav Lazarenko THE MODERN PARADIGM OF ECOLOGICAL MARKETING IN THE CONDITIONS OF WAR	103
---	-----

Svitlana Naumenkova, Volodymyr Mishchenko PERSONALISED DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE	106
--	-----

Valerii Nemchenko, Hanna Nemchenko MANAGING A MARKETING STRATEGY TO SUPPORT HEALTHCARE SYSTEM IN UKRAINE DURING WAR...	110
---	-----

Svitlana Suvorova, Svitlana Nazarko APPLICATION OF DIGITAL MARKETING TOOLS IN DOMESTIC BUSINESS DEVELOPMENT	113
--	-----

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Zhanna Krysko FRANCHISING AS A MODERN FORM OF BUSINESS DEVELOPMENT AND MANAGEMENT	117
--	-----

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Oleksandr Saliuk-Kravchenko SPECIFICS OF UKRAINIAN FUEL AND ENERGY COMPLEX REFORMING MECHANISMS IN PUBLIC ADMINISTRATION	120
---	-----

Ivan Tsmokaliuk QUALITY MANAGEMENT OF MEDICAL CARE PROVISION	124
--	-----

Iryna Chibisova THE ORETICAL VIEWS ON THE CONCEPTS OF "PUBLIC ADMINISTRATION" AND "PUBLIC ADMINISTRATION"	127
---	-----

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Olena Baula PRACTICAL ASPECTS OF DIGITALIZATION OF INTERNATIONAL BUSINESS.....	131
---	-----

Ivanna Havryliuk CROSS-BORDER COOPERATION AS A TOOL TO SUPPORT THE EU	134
--	-----

Vasyl Konakhovych, Marta Naychuk-Khrushch FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE METHODS OF INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION	137
--	-----

Oleh Konovalets, Marta Naychuk-Khrushch PECULIARITIES OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COOPERATION IN THE INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION.....	142
--	-----

Vitalii Romaniuk, Marta Naychuk-Khrushch USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN INNOVATION MANAGEMENT	147
--	-----

Volodymyr Shevchenko, Stefanie Parubets EUROPEAN INNOVATION POLICIES AT THE TIME OF GLOBAL INSTABILITY.....	152
--	-----

Olha Shkrumiak INNOVATION DEVELOPMENT AND FINANCIAL MARKETS IN EUROPEAN UNION	156
--	-----

Taras Shchur, Marta Naychuk-Khrushch ANALYSIS OF THE INTERNATIONAL EXPERIENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND INNOVATIONS	160
--	-----

Olga Afanasieva, Postgraduate Student
*State Ecological Academy
of Postgraduate Education and Management
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-1>

PROSPECTS AND PROBLEMS OF CLIMATE-ORIENTED TECHNOLOGIES OF PLANT PRODUCTION

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРОБЛЕМАТИКА КЛІМАТИЧНО ОРІЄНТОВАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОСЛИННИЦТВА

Кліматичну політику України регламентовано міжнародними документами, такими як Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату [1], Кіотський протокол [2], Паризька угода [3], якими окреслено загальні імперативи боротьби з кліматичними зрушеннями. На виконання проголошених зобов'язань на шляху досягнення кліматичної нейтральності, Україна розробила і прийняла комплекс національних нормативно-законодавчих актів. Вагомою у їх числі є Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року [4] (розроблена на виконання розпоряджень Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 р. № 932-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року») [5]. Викладені у ній ідеї отримують продовження розвитку у запропонованому урядом проекті Закону України «Про основні засади державної кліматичної політики» схвалити Стратегію формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року [6].

Однією з цілей кліматичної політики низьковуглецевого зростання на засадах сталого розвитку є скорочення викидів парникових газів до рівня 35% до 2030 року порівняно з 1990 роком. Завданням досягнення такого показника є збільшення обсягів поглинання й утримання вуглецю шляхом застосування кращих практик ведення

сільського та лісового господарства, адаптованих до зміни клімату, що може передбачати наряду з комплексом інших науково обґрунтованих заходів, збільшення площі угідь органічного землеробства.

За даними збірника Державної статистики України [7], 70% земель України є землями сільськогосподарського призначення, а частка сектору сільського господарства у структурі валового внутрішнього продукту напередодні війни, демонструвала зростання. Так, станом на 2020 рік сільським господарством створено 9,3%, а у 2021 році майже 11% від загального обсягу ВВП, при цьому від початку військового вторгнення галузь зазнала менших скорочень, порівняно з іншими і у 2022 році становила 8,6% [8]. Відмітимо, що на сектор сільського господарства припадають більші обсяги викидів парникових газів у загальній структурі. Так згідно даних Національного кадастру викидів парникових газів у 2020 році агропромисловими процесами створено 13% [9], а у 2021 році – 14% [10]. Отже, сільське господарство є не лише одним з важливих факторів економічного зростання та забезпечення продовольчої безпеки, а і суттєвим джерелом викидів парникових газів, тому їх скорочення потребує застосування відновлювальних методів землеробства.

В Міндовкілля [11] зазначають, що «у 2021 році викиди парникових газів в нашій країні склали 341,5 млн. т CO₂-еквіваленту (з урахування сектору «Землекористування, зміни в землекористуванні та лісове господарство»). Це на 62,5% менше від обсягу 1990 року, однак на 7,5% більше відносно 2020 року».

Для вирішення поставлених задач із пом'якшення зміни клімату в агросекторі використовують:

- інформаційні та телекомунікаційні технології для скорочення викидів парникових газів у сільському господарстві;
- технології мінімального обробітку землі;
- виробництво біогазу з відходів тваринництва;
- органічне землеробство;
- виробництво і використання твердого біопалива з відходів сільського господарства.

Окрім скорочення викидів або збільшення поглинання, методики і стандарти можуть також охоплювати кількісну і якісну оцінку додаткових переваг проєктів, наприклад, внеску у досягнення цілей сталого розвитку [12].

Запровадження вищевказаних технологій має потужний потенціал в Україні. Так, О.В. Бутрим визначено, що «у випадку реалізації всього комплексу заходів, спрямованих на впровадження політик низьковуглецевого сільськогосподарського землекористування, можливо досягти результату до 2050 р., який майже у 3,8 рази збільшує обсяги чистого поглинання порівняно з рівнем 2016 р., коли фіксувалися викиди парникових газів понад 39 млн т CO₂-екв., що здатне забезпечити ефективність його функціонування через імплементацію фінансово-економічного інструменту внутрішньої торгівлі набутими вуглецевими одиницями абсорбції при збереженні позитивних показників рентабельності виробництва товарної продукції рослинництва» [13].

На шляху скорочення обсягів викидів від землеробства існує ряд перепонів і бар'єрів, серед їх числа – складність до застосування методів і прийомів низьковуглецевого землеробства, висока вартість необхідної сільськогосподарської техніки, окремої уваги потребують ризики неточності у розрахунках. Тим не менш, запровадження кліматично орієнтованих технологій, природоохоронних практик щодо поліпшення якості й продуктивності земель та організаційно-економічного механізму рослинництва, вдосконалення яких пов'язані з готовністю України до перезавантаження та екотрансформації, надає ряд перспектив та переваг.

Таким чином, ефективне використання оптимальних практик землекористування та можливостей з кліматично-дружніми методами через впровадження технологій декарбонізації для аграрного бізнесу країни, дозволить перезавантажити та створити умови відновлення органічних ґрунтів при використанні земель сільськогосподарського призначення, підвищуючи кліматичну стійкість країни, здійснюючи стрибок до стійкої економіки та позитивних соціально-економічних змін шляхом зниження рівня викидів парникових газів.

Література:

1. Закон України «Про ратифікацію Рамкової конвенції ООН про зміну клімату» від 29 жовтня 1996 р. № 435/96-ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435/96-%D0%B2%D1%80>
2. Закон України «Про ратифікацію Кіотського протоколу до Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату» від 4 лютого 2004 р. № 1430-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1430-15>
3. Закон України «Про ратифікацію Паризької угоди» від 14 липня 2016 р. № 1469-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1469-19>

4. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. Київ. 2018. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/LEDS_ua_last.pdf

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року” від 7 грудня 2016 р. № 932-р [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-%D1%80#Text>

6. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів. Повідомлення про оприлюднення проекту Закону України «Про основні засади державної кліматичної політики» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/povidomlennyaupro-oprylyudnennya-proyektu-zakonu-ukrayiny-pro-osnovni-zasady-derzhavnoyi-klimatichnoyi-polityky/>

7. Державна служба статистики України. Статистичний збірник "Сільське господарство України" 2022. Київ, 2023.

8. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України 2022. Київ, 2023. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf

9. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. Міжнародна кліматична звітність. Національний кадастр антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні за 1990–2020 роки. Київ, 2022

10. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. Міжнародна кліматична звітність. Національний кадастр антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні за 1990-2021 роки. Київ, 2023

11. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів. Як змінювалась кількість викидів парникових газів в Україні упродовж 30 років? 2023. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/yak-zminyuvalas-kilkist-vykydiv-parnykovykh-gaziv-v-ukrayini-uprodovzh-30-rokiv/>

12. Шпалак М. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nbs.wwf.ua/metodolohii-otsinky-skorochen-vykydiv-ta-pohlynannia-vuhletsiu/>

13. Бутрим О.В. Теоретико-методологічні основи формування внутрішнього вуглецевого ринку в контексті збалансованого розвитку агросфери: монографія / за ред. О.І. Дребот – К.: ТОВ «ДІА», 2018. – 360 с.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-2>

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF DEVELOPING SCENARIOS FOR POST-WAR RECOVERY

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗРОБКИ СЦЕНАРІЇВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Розробка стратегічних сценаріїв промислового розвитку України має враховувати воєнний стан та реальні сучасні умови, а також необхідність повоєнного відродження та відновлення промисловості в майбутньому. Сценарне планування дозволяє розуміти та оцінювати сьогодення і майбутнє промислового розвитку в умовах дефіциту цифрових даних та неможливості здійснення кількісної оцінки та аналізу поточного стану.

В умовах невизначеності процес планування стає значно складнішим, ніж планування в звичайних умовах життєдіяльності. Використання сценарного методу для виявлення тенденцій та шляхів відновлення та розвитку промислових підприємств є альтернативою прогнозам на сьогоднішній день. Мінливість, невизначеність суспільного та організаційного розвитку досягли такого ступеня, що прогнози стали нездійсненними та виявилися неможливими, незважаючи на складний математичний апарат, в той час як, застосування сценаріїв надає наочне уявлення про все, що може статися з підприємствами у графічній формі та можливість працювати з майбутнім, уникаючи прогнозів [1].

Як зазначає В. Горбулін, історично виникнення сценарію відбулося внаслідок співпраці багатьох учених і дослідників після Другої світової війни, що працювали на оборонну сферу, досліджуючи нові галузі знань. Керівник однієї з компаній (RAND Corporation,) у США, що працювала над створенням нових технологій та видів озброєння запропонував метод мислення, що отримав назву «майбутнє-зараз» (future-now) [2]. Ідея цього методу, полягала в тому, щоб за допомогою скрупульозного аналізу й використання творчої

уяви скласти звіт, написаний людьми з майбутнього. Згодом стали використовувати термін «scenrio» («сценарій»), оскільки він виявився вдалим, так як акцент у ньому робиться не стільки на передбаченні (прогнозуванні), скільки на створенні певної теорії. Дослідження активізувалось через події, пов'язані з в'єтнамською війною та зростаючим інтересом до пошуку способів проникнення в більш віддалене майбутнє з метою точного планування змін у суспільстві – інтересом, викликаним соціальними потребами після війни у В'єтнамі.

Потенціал цього методу широко застосовується і міжнародними інституціями, оскільки сценарне планування може використовуватися як гнучкий інструмент прогнозування, що дозволяє визначити потенційні ризики й підготуватися не до одного, а до кількох можливих альтернатив майбутнього. Це може допомогти промисловості підготуватися до викликів майбутнього в процесі прийняття рішень для досягнення як операційних, так і стратегічних цілей.

Світовий банк широко використовує сценарне планування у своїй діяльності – регулярні публікації Глобальних сценаріїв зростання, сценаріїв кліматичних змін, сценарії політичних та інвестиційних наслідків в країнах що потребують співробітництва банку. Матеріали «Досвід Світового банку з постконфліктної реконструкції» (Боснія та Герцеговина, Сальвадор, Уганда, Камбоджа, Еритрея, Гаїті, Ліван, Руанда та Шрі-Ланка) узагальнюють досвід постконфліктної відбудови. Політика банку полягає в координації допомоги після конфлікту; урегулюванні питань макроекономіки та зовнішнього боргу; визначення пріоритетів у макроекономічній стабілізації; відновленні інфраструктури та людського й соціального капіталу [3].

Слід звернути увагу на масштабний військовий конфлікт у Сирії, де війна почалася в 2011 році та перетворилася на тривалий конфлікт, половина населення країни була переміщена, а економіка зазнала великих втрат. Світовим банком були визначені основні пріоритетні сектори щодо оцінки руйнувань та збитків в трьох основних містах Сирії що постраждали від руйнувань – Алеппо, Хама, Ідліб. Це житло, охорона здоров'я, транспорт, енергетика, освіта, водопостачання та каналізація, міські установи та надання послуг [4]. Оцінка збитків для житлового сектору (фізичні збитки), який найбільше постраждав від руйнувань, становить 58% загальної оцінки збитків. Руйнування житла спричинило посилення міграції населення, як всередині Сирії до більш безпечних регіонів, так і в інші країни.

Визначення пріоритетних секторів важливе для розуміння першочергових напрямів повоєнного відновлення країн, що постраждали від війни, зокрема, з такими масивними руйнуваннями як у Сирії. Безумовно, важливим є стратегічне бачення подальшого відновлення та можливі сценарії розвитку. У 2019 році дослідницькою групою розвитку Світового банку та Форуму економічних досліджень Близького сходу було підготовлено матеріали «Зростання після війни в Сирії», в яких на відміну від попередніх досліджень відображено не лише вплив конфлікту та його наслідки, але й розроблені потенційні сценарії зростання для Сирії після війни. В дослідженні визначено скільки часу знадобиться для того, щоб Сирія досягла доконфліктного рівня розвитку, а також кількість «втрачених десятиліть» за різними припущеннями щодо рушіїв зростання [5]. Також ідентифіковано ключові фактори в постконфліктних сценаріях для драйверів зростання – повернення біженців та ВПО додому. Основними факторами до повернення називають безпеку та наявність програми відбудови. Визначено також перспективи драйверів зростання, такі як фізичні інвестиції, демографія та робоча сила, людський капітал та загальна продуктивність факторів виробництва. При моделюванні перспектив постконфліктного зростання враховувались прогнози ВВП за різними сценаріями в рамках добровільної мобільності, порівняння між добровільною мобільністю та примусовою репатріацією та скільки часу знадобиться Сирії, щоб досягти зростання.

Дослідження показало, що лише руйнування факторів виробництва призведе до скорочення ВВП в середньому до 87%, а близько 64% скорочення ВВП є результатом фізичного руйнування капіталу. У середньому за роки конфлікту на демографію та працю припадало близько 15%, людський капітал – 7%, а продуктивність факторів виробництва призведе до 13% зростання ВВП. Цей розподіл факторів є важливим, оскільки він закладає основу для аналізу потенціалу ВВП Сирії після конфлікту, який залежить від прогнозованої еволюції цих драйверів зростання.

На сьогодні конфлікт в Сирії частково заморожений і поки немає політичного врегулювання, його не можна вважати завершеним. Станом на 2021 рік 75% сирійців, які зараз живуть в Єгипті, Іраку, Йорданії та Лівані, хотіли б повернутися додому, але лише 6% висловили готовність повернутися в поточному році. Згідно з опитуванням ООН, проведеним у країнах Європи, в Україну станом

на вересень 2022 року готові були повернутися близько 81% біженців, а у вересні 2023 року вже лише 75% [6].

Відбудова та розширення фізичного капіталу Сирії значною мірою залежатиме від обсягу іноземних коштів, які будуть доступні, оскільки її здатність до самофінансування, ймовірно, буде обмеженою, особливо в найближчій перспективі. Водночас, на сьогодні міжнародні донори не готові інвестувати в економіку країни допоки не буде зміни режиму. Зазначені вище напрями для фінансування (житло, охорона здоров'я, транспорт, енергетика, освіта, водопостачання та каналізація, міські установи та надання послуг) залишатимуться в рамках гуманітарної підтримки населення.

Використання досвіду Сирії у побудові стратегічних сценаріїв відновлення економіки та визначенні напрямку подолання наслідків руйнувань через воєнні дії можливе й для України. Так, визначальним фактором в постконфліктних сценаріях для драйверів зростання – повернення біженців та ВПО додому. Вже сьогодні потрібно розробляти сценарії щодо можливостей залучення внутрішніх джерел фінансування для відродження промисловості, зокрема для регіонального промислового розвитку на рівні громад та МСП.

Література:

1. Якименко О.С. Вплив розвитку подій на сценарії фінансового стану промислових підприємств. Ефективна економіка . ТОВ ДКС-Центр. № 3, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1∓z=1027>
2. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
3. World Bank eLibrary. The World Bank's Experience with Post-Conflict Reconstruction. URL: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/0-8213-4290-8>
4. Syria Damage Assessment (of selected cities Aleppo, Hama, Idlib). The World Bank Group. 2017. 54 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/530541512657033401/pdf/121943-WP-P161647-PUBLIC-Syria-Damage-Assessment.pdf>.
5. Devadas S., Elbadawi I., Loayza N.V. Growth after war in Syria / The World Bank. Policy Research Working Paper 8967. 2019. 45 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/424551565105634645/pdf/Growth-after-War-in-Syria.pdf>.
6. Слово і діло: аналітичний портал. Як змінювалися наміри українських біженців щодо повернення додому. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/09/21/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvalysya-namiry-ukrayinskyx-bizhencziv-shhodo-povernennya-dodomu>

**Oksana Verstiak, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics
Chernivtsi, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-3>

EVALUATION OF INVESTMENT POTENTIAL OF INDUSTRIES IN UKRAINE

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГАЛУЗЕЙ УКРАЇНИ

Сектори економіки, які мають перспективи для значного зростання в майбутньому і привертають інвестиції від різних джерел, таких як приватні інвестори, венчурні фонди, корпорації та державні програми мають назву галузі з потужним інвестиційним потенціалом. Ці галузі зазвичай володіють важливими факторами, які привертають інвесторів, такими як швидкозростаючий попит на продукцію або послуги, технологічні інновації, зміни в регулюванні або суспільній свідомості, а також можливість створення нових ринків або домінування на існуючих.

Для інвестора в першу чергу цікаві галузі, які створюють високу додану вартість та продукція яких може бути конкурентоспроможною на світових ринках Україна визначила галузі, які мають значний інвестиційний потенціал, серед яких (рис. 1).



**Рис. 1. Галузі України,
які мають значний інвестиційний потенціал**

Загальна оцінка інвестиційного потенціалу галузей України вказує на різноманітні можливості для приваблення інвестицій та розвитку. Деякі галузі, такі як інформаційні технології та відновлювана енергетика, вже показують високий потенціал з урахуванням технологічних інновацій та підвищення попиту на їхні продукти. Однак, для максимізації інвестиційного потенціалу країни необхідно здійснити реформи в таких сферах, як корупція, правова система, інфраструктура та управління. За належного підходу та стратегічного керівництва, Україна може стати привабливою інвестиційною платформою з багатим розмаїттям галузей, що пропонують значний ризикований та ризиковий прибуток для інвесторів.

Література:

1. Biswas R.K., Enamul Kabir & Refat Bin Reza Rafi. Investment in Research and Development Compared to Military Expenditure: Is Research Worthwhile? *Defence and Peace Economics*. 2019. № 30(7). P. 846–857.
2. Égert B. Investment in OECD Countries: a Primer. *Comparative Economic Studies*. 2021. № 63. P. 200–223.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-4>

IMPROVING THE CLASSIFICATION OF RISK MANAGEMENT METHODS

Under conditions of instability of business activity, there is a constant need to make scientifically based practical decisions on its effectiveness. Risk is an important component of business operations. It is generated by uncertainty, absence of sufficient information about an event or phenomenon and inability to correctly predict the development of events. The main tasks when making management decisions are to consider risk, manage risk, reduce it to acceptable limits, minimize possible negative effects and increase the risk protection of production.

No one approach to the classification of risk management methods is common in the economic literature. Summarizing the results of the scientific research, it can be noted that the risk management methods used by risk managers of companies to manage risks include risk minimization; risk control; risk reduction (insurance, hedging, outsourcing); risk reduction (diversification, introduction of limits; formation of reserves and reduction of time spent in dangerous areas). It should be noted that the choice of risk management methods aims to minimize possible losses in the future by choosing a rational way to reduce risk: risk retention; risk transfer; risk avoidance; risk prevention; risk reduction; risk diversification; self-insurance; hedging [1; 2].

Each of the risk management methods is used in different cases. A number of risk management methods are often used at the same time:

- risk avoidance involves the complete avoidance of activities that represent a potential danger. This method has limitations in its use, as it requires not only the rejection of certain risk-related activities, but also the future benefits associated with them. By avoiding risk, we lose potential income;
- risk mitigation involves reducing either the amount of possible loss or the probability of unfavorable events. This can be done by increasing safety precautions or by restricting (limiting) risky activities. Asset diversification and hedging are forms of reducing the risks related to

investments. Investing in information is one of the ways to reduce risks, because the higher the knowledge of risky activities, the lower the uncertainty becomes;

- risk acceptance. This method involves being in the risk zone. Even if there is no reduction, avoidance or transfer of risk, it is still accepted. This method can be used to create self-insurance funds or risk funds. In addition, this method includes actions to attract loans and borrowings to compensate for losses on reproduction of production, as well as obtaining government subsidies. Risk acceptance is effective for risks that do not pose a significant financial threat. However, if own funds are not enough to cover a large risk, then it is necessary to try to attract other ways to manage this risk;

- risk leveling is the process of neutralizing the negative impact of risky operations by taking measures that ensure a favorable result or by distributing losses among business risk entities. Risk leveling requires insignificant costs and is an integral element of a business entity's business activities. Depending on the content of the measures taken, a distinction is made between risk equalization in space, time and risk diversification;

- risk transfer (risk insurance). This method transfers financial risk to a third party while maintaining the existing level of risk. These methods include insurance, financial guarantees, powers of attorney, etc. It can be implemented by including special clauses in the text of documents (agreements, contracts) that reduce personal financial liability in the event of unforeseen events.

All preventive measures are divided into events. The first ones are planned and implemented in advance, while the second ones are taken after the unforeseen event has already occurred. The first includes insurance, self-insurance, preventive organizational and technical measures, legal, contractual and other risk transfer measures. The second includes obtaining funds to eliminate losses in the form of financial assistance and loans. Some risk retention and transfer measures are essentially financial mechanisms and have no impact on the frequency of undesirable events and the extent of losses until they are covered [3; 4; 5; 6; 7].

Risk sharing is also a form of risk transfer. The greater the number of persons involved in risk distribution; the less negative effects will be manifested. When choosing the necessary method of risk management, the following requirements should be observed: always foresee the effects of the risk; do not take risks that exceed your own capital; do not risk a lot for a little; do not assume that there is always only one way to solve a problem

(there may be others); positive decisions should be made only in the absence of doubt; if in doubt, it is better to make a negative decision.

The authors interpret risk management techniques and methods in different ways, which does not allow us to identify the main criteria for their division into groups. We offer the author's classification of risk management methods. *Ways to eliminate the risk*: can avoid, leave or transfer the likely risks; *risk reduction measures*: directed at reducing the likelihood or amount of damage from the occurrence of a risk; *methods of risk compensation*: provide compensation for losses from the occurrence of a risk. But the use of these methods of farm risk management is limited by certain economic factors.

Література:

1. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282–291.
2. Вініченко І.І., Масляєва О.О., Головка Р.А., Кругляк Г.С. Формування ризикозахисності аграрного підприємництва. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 23–30.
3. Вітлінський В.В. Економічний ризик та методи його вимірювання. Київ : КНЕУ. 2000. 354 с.
4. Головка Р.А. Формування ризик-менеджменту фермерських господарств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 236–240.
5. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29–42.
6. Пікус Р.В. Оцінка підприємницького ризику. *Фінанси України*. 2012. № 5. С. 88–93.
7. Сірик І.П. Управління ризиками в процесі прийняття управлінських рішень. *Агросвіт*. 2011. № 13–14. С. 72–76.
8. Стецюк П.А., Гудзь О.С. Концептуальні основи управління ризикозахисністю підприємства. *Економіка АПК*. 2014. № 11. С. 61–68.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-5>

CONCEPT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність питання економічної безпеки нині набуло вагомо значення. Тривала криза, що пов'язана з війною в Україні, із-за якої спостерігається відчутне зниження економічного потенціалу держави, негативно вплинула на економічну безпеку більшості підприємств. Вони потребують підтримки зі сторони держави та урегулювання складових процесів формування ринково-орієнтованої економіки, враховуючи умови забезпечення належного рівня стабільності у організаційно-економічній, інформаційній виробничій, екологічній, фінансово-інвестиційній, зовнішньоекономічній та продовольчій площині. Запорукою економічної безпеки підприємств вважається політика захисту національного ринку та національних товаровиробників від іноземної конкуренції за допомогою митних бар'єрів.

Забезпечення економічної безпеки підприємства, як захист від критичних загроз його існуванню, є актуальною у глобальному масштабі сталого розвитку країни та досягненні економічної рівноваги. Це багатопрофільна комунікаційна платформа взаємодії суб'єктів господарювання, яка спонукає до здійснення економічної діяльності на різних рівнях компетентності та здатності проявляться в позиції економічної рівноваги розвитку, виборюючи право на ресурсні можливості в міждержавному просторі. Тому для досягнення економічної рівноваги підприємствам потрібні не лише нормативно-законодавчі положення та акти, але й ідентифікатори нейтралізації прихованих загрозливих подій, що можуть призвести до втрати стабільного стану життєдіяльності базисних постулатів економіки.

Країнам, в яких трансформація національної безпеки в економічну безпеку підприємства відбувається під час збройних конфліктів,

важливо не фокусувати увагу лише на традиційних джерелах національної безпеки. В Україні існує застаріла доктрина «національної безпека держави» яка домінує над поняттям «економічна безпека підприємства», що є перешкодою для розробки цілісної системи захисту, спрямованої на окремі форми організації та ведення бізнесу суб'єктами господарювання. Поточна ситуація – головним чином анексія Кримського півострова, окупація росією південних та східних територій країни і триваюча війна, створює нові виклики, що ускладнюють реалізацію планів у цьому напрямку. Проте, перші кроки все ж зроблено, і подальший успіх залежить, зокрема, від активної участі організацій громадянського суспільства та їх регулярної взаємодії з органами державної влади і місцевого самоврядування.

Міжнародний досвід у сфері протидії загрозам і забезпечення економічної безпеки підприємств також має велике значення. Загалом, у всіх сферах, що пов'язані з економічним розвитком підприємства, ведеться велика й всеохоплююча робота – розробка нового контенту забезпечення стійкого стану економічної безпеки підприємства. Зокрема, в Україні традиційні загрози підтверджується безпрецедентною кризою економічного розвитку суб'єктів господарювання після повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію країни. Наведений концепт ставить економічну безпеку підприємств в центр уваги та є визначальним у безпековому форматі існування сучасної моделі економічної стійкості.

Підприємство є самодостатнім суб'єктом економічних відносин та формує у своїй диспозиційній структурі певні пріоритети щодо безпечного функціонування в системі національної економіки. При цьому, складність процесу забезпечення економічної рівноваги за наявних джерел поступово вибудовує концепцію економічної безпеки підприємства, яка розглядається в широкому контексті як «свобода від загроз» (freedom from threats) та «свобода у забезпеченні ресурсних потреб» (freedom to ensure resource needs). Згідно першого безпекового контексту концепції, прийняття рішення щодо захисту економічних інтересів підприємства від ризиків фокусується на механізмах розв'язання та запобігання збройним конфліктам, миротворчості. Другий безпековий контекст концепції розширює масштаб загроз підприємства, враховуючи упереджені дії інших суб'єктів господарювання, з позиції усунення конкурентів на ринку та нівелювання їх потенціалу життєздатності в економічному просторі.

Слід зауважити, що концепцію економічної безпеки підприємства започатковано у резолюції ООН і зазначається, що: «Забезпечення економічної безпеки підприємства, у широкому сенсі, включає в себе набагато більше, ніж просто прийняття рішення щодо призупинення загроз для їх функціонування. Це правова здатність підприємства забезпечувати себе матеріальними ресурсами та взаємодіяти з економічно активними агентами в межах трудових відносин без гендерних відмінностей, а також використаннями ними власних індивідуальних якостей для відновлення економічної стійкості» [1]. Основний парадокс концепції економічної безпеки підприємства полягає у тому, що «чим ближче концепція до своєї оригінальної концептуалізації за сукупністю загроз, тим більш складними стають і політика, і концепція економічної безпеки підприємства» [2].

Економічна безпека підприємства ґрунтується на двох підсистемах економічного розвитку – захисту та уповноваження (empowering) прав на забезпечення гарантій безпеки. Комісія з економічної безпеки підприємств при ООН акцентує увагу на тому, що захист та уповноваження є взаємопідсилюючими заходами передбачення принципів загроз (top-down), коли створюються відповідні інститути, норми та структури для запобігання ризиків в економічній діяльності підприємств. Уповноваження, в свою чергу, передбачає процеси (bottom-up), тобто визнання права підприємства самостійно визначати рівень власної безпеки [3].

Для Європейського Союзу забезпечення економічної безпеки підприємства є наративом, який включає в себе цільові інструменти зовнішньої безпекової політики та має форму дискусій про безпеку культури ведення бізнесу в приватному секторі економіки. Зміст форми сталого розвитку та економічної безпеки підприємства враховує безліч ініціатив щодо розширення економічних відносин, заснованих на традиціях ділового спілкування, створення матеріальних благ, задоволення життєво важливих потреб учасників економічних відносин. Необхідність збереження та захисту традиційних національних цінностей і благ передбачає урахування національних інтересів та їх особливостей на різних етапах розвитку підприємства. Таким чином, побудова концепції економічної безпеки підприємства передбачає формування кількісно-якісних параметрів його розвитку та прогнозування негативного впливу зовнішніх факторів.

Література:

1. Annan K. Secretary-General Salutes International Workshop on Human Security in Mongolia. Two-Day Session in Ulaanbaatar. URL: <http://www.un.org/News/Press/docs/2000/20000508.sgsm>
2. Owen T. Human Security – Conflict, Critique and Consensus: Colloquium Remarks and a Proposal for a Threshold-Based Definition. *Security Dialogue*. 2004. Vol. 35(3). P. 381.
3. Sadako Ogata. Empowering People for Human Security. 2003. URL: <http://www.humansecuritychs.org/newsandevents/payne.html>

**Mykola Kisil, Candidate of Economic Sciences,
Senior Research Officer**
*National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-6>

INNOVATION AND INVESTMENT ASPECTS OF THE CREATION AND ACTIVITIES OF FAMILY FARMS

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ І ДІЯЛЬНОСТІ СІМЕЙНИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Поширеною основою розвитку сільського господарства є фермерський уклад. Сформувати в Україні такий уклад неодноразово пропонувалося у процесі аграрної реформи, однак за рядом причин ці пропозиції не були реалізовані. Нині в національному сільському господарстві переважають великі агроформування, орієнтовані на випуск малокапіталомісткої, нетрудомісткої та відносно дешевої експортно орієнтованої рослинницької продукції. Незважаючи на значні фінансові можливості великий агробізнес мало зацікавлений в інвестиціях у нові робочі місця, збереження родючості ґрунтів на орендованих землях, а також соціальні й екологічні заходи. Більшість власників великих агроформувань не проживає у сільській місцевості й не зацікавлена у збереженні сільської поселенської мережі. Багато фермерів не витримує конкуренції з ними і припиняє свою господарську діяльність, що особливо стало помітно в умовах війни.

Ослаблення фермерської форми господарювання негативно позначається на соціально-економічній стані населення. Цим та іншим негативним явищем певною мірою могли б протидіяти заходи щодо створення нових фермерських господарств сімейного типу та їх інноваційно-інвестиційного розвитку. Ураховуючи це Рада національної безпеки України після розгляду стану з продовольчою безпекою, а також з метою ефективного протистояння виявленим загрозам і стабілізації ситуації в цій сфері у період воєнного стану, 9 жовтня 2023 р. прийняла рішення «Про стан забезпечення продовольчої безпеки», введене в дію відповідним Указом Президента України від 9 жовтня 2023 року № 681/2023 [1].

Цим Указом, зокрема, було доручено відповідним міністерствам і організаціям підготувати типовий бізнес-план створення та функціонування фермерського господарства, особистого селянського господарства, а також організувати надання правової, консультаційної та методичної підтримки щодо впровадження таких бізнес-планів.

На виконання зазначеного завдання автором та іншими співробітниками Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» підготовлено відповідні бізнес-план та пропозиції методичного характеру, у яких пропонується послідовно вирішувати завдання щодо створення і функціонування сімейних фермерських господарств (далі СФГ) на основі інноваційно-інвестиційних проєктів. Звертається увага членів сільських сімей на необхідності об'єктивної оцінки існуючого стану і перспектив ринку конкретної продукції, фінансових запасів сім'ї, наявності земельних ділянок, виробничих будівель і споруд, технічних засобів, а також можливості запровадження інноваційних технологій.

Згідно чинного законодавства, СФГ як юридична або фізична особа підлягає державній реєстрації у встановленому порядку за обов'язкової умови набуття права власності на землю або користування земельною ділянкою [2]. Такі можливості поки що існують, оскільки багато сільських жителів володіють земельними ділянками, приватизованими в процесі реорганізації колишніх колективних сільськогосподарських підприємств у приватні агроформування. Державна реєстрація СФГ здійснюється на підставі: заяви про державну реєстрацію юридичної особи, нотаріально завіреного протоколу про створення СФГ або його нотаріальної копії, Статуту, відомості про структуру власності, нотаріально засвідченої копії документа, що посвідчує особу (окрім ID паспорта), яка є кінцевим бенефіціантом юридичної особи, а також документів, що підтверджують право власності земельної ділянки та/або договору її оренди. За станом на кінець 2023 р. загальна вартість витрат на реєстрацію СФГ, яке створюють два-три учасника, становить 4500–5000 грн або \$120–140.

Успіх створеного СФГ в господарській діяльності залежить значною мірою залежить від добре обґрунтованих інноваційно-інвестиційних рішень, прийняття яких є функцією його членів. Практика показує, що варіантів таких рішень багато, але для успішного їх запровадження потрібно володіти, зокрема, методами проєктного аналізу. З метою надання методичної допомоги членам

СФГ і особистих селянських господарств в оволодінні методами оцінки ефективності інвестицій відповідно до вищенаведеного рішення РНБО в ННЦ «Інститут аграрної економіки» на прикладі інноваційної міні-свиноферми у кінці 2023 р. було підготовлено типовий (зразковий) інноваційно-інвестиційний проєкт з відповідними коментарями. За пропозиціями автора подібний проєкт раніше було апробовано в особистому селянському господарстві селянської сім'ї без статусу юридичної чи фізичної особи.

Власники зразкового проєкту – сім'я громадян з 2 осіб, які проживають у Київській області та ведуть сімейне фермерське господарство. Мета проєкту – створення інноваційного та екологічнобезпечного виробництва в сімейному фермерському господарстві в статусі юридичної особи для забезпечення зайнятості членів сім'ї, досягнення конкурентних переваг на місцевому ринку, отримання додаткових грошових доходів та інших вигід, кращого задоволення споживчих потреб і досягнення швидкої окупності інвестиційних витрат.

Основні показники проєкту: міні-свиноферма на 80 голівомісць, щорічна відгодівля і реалізація – 228 свиней середньою вагою 1 гол. – 110–120 кг, середньорічна виручка – 2084 тис. грн або понад \$56 тис.; основні об'єкти – приміщення для утримання свиней площею 90 м² і для зберігання кормів на 20 м², гноссховище та артезіанська свердловина; інноваційна складова – системна ЕМ-технологія, яка дозволяє зменшити вартість капітальних інвестицій у будівництво приміщень полегшеного типу і меншого розміру гноссховищ, скоротити затрати праці по догляду за тваринами і витрати корму, підвищити продуктивність тварин і мінімізувати екологічні ризики; вартість капітальних витрат – 442 тис. грн або \$12 тис за умови нового будівництва приміщень; джерела фінансування проєкту – власні накопичення, надходження від продажу земельних ділянок і праця членів сім'ї; чиста приведена вартість (NPV) – 1897 тис. грн, а з урахуванням вмінних і непередбачуваних витрат – 1262 тис. грн; строк окупності витрат по проєкту – 2,4 року; соціально-економічні ефекти – створення робочого місця з неповною зайнятістю, покращення рівня задоволення споживчих потреб членів сім'ї, за рахунок додаткових надходжень чистого прибутку в середньомісячному розмірі 12,5 тис. грн, забезпечення споживчого попиту населення району і збільшення надходжень до державного та місцевого бюджетів.

У разі, якщо при створенні подібної міні-свиноферми будуть використовуватися вільні наявні приміщення, технічні та інші засоби, вартість проєкту, а отже й строк окупності витрат будуть менші. У процесі апробації запропонованого інноваційно-інвестиційного проєкту виявилось, що його власники поєднували свою фермерську діяльність з іншими формами зайнятості.

Розроблений типовий (зразковий) інвестиційний проєкт, а також методичні рекомендації й коментарі до нього, доцільно використовувати у практиці економічної діяльності членам економічно активних селянських сімей, працівникам дорадчих і консалтингових формувань, банківських та інших фінансових установ, грантових організацій, фермерських організацій, наукових і навчальних установ, органів управління аграрною економікою. Показники проєкту відповідають цінovій ситуації грудня місяця 2023 р., коли ціна на свинину знизилася до мінімальної, а ціни на ресурси були порівняно високі. Тому строки окупності інвестицій в інші аналогічні проєкти можуть бути меншими. Навіть в умовах ситуації “ринку ведмедів” інноваційні проєкти забезпечують конкурентоспроможність СФГ і швидку окупність його інвестицій.

Важливою умовою успішного функціонування сімейних фермерських господарств є постійне підвищення знань їх членів, використання інноваційних розробок та володіння методами обґрунтування господарських рішень, серед яких інвестиційні рішення найважливіші. Розроблений типовий бізнес-план створення і функціонування сімейного фермерського господарства якраз для цього і призначений. Активне освоєння методів і практики проєктного аналізу, що сприятиме процесам спеціалізації, концентрації капіталу і виробництва, кооперації та інтеграції СФГ з іншими фермерськими господарствами, промисловими підприємствами тощо. Запропонований інноваційно-інвестиційний проєкт можуть впроваджувати як українські, так й іноземні, зокрема, й польські, фермери.

Література:

1. Указ Президента України від 9 жовтня 2023 року № 681/2023. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 9 жовтня 2023 року «Про стан забезпечення продовольчої безпеки». URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/6654.html>
2. Про фермерське господарство : Закон України № 973-IV від 19.06.2003 р (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/973-15>

**Yevhenii Kobets, Associate Professor
of the Department of Economics**
*Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-7>

GROUNDING THE ANTI-CRISIS DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE

A strategic crisis management plan describes a set of pre-determined actions and decisions that an enterprise takes to effectively manage a crisis. This plan outlines the steps an organization will take to prevent, prepare for, respond to, and recover from a crisis. The strategic plan needs to be developed in advance of any crisis and should be flexible enough to adapt to the changing circumstances of the crisis. The plan has to be clearly communicated to all stakeholders, and everyone in the organization has to be aware of their role in implementing the plan.

The key components of a strategic crisis management plan include risk assessment, crisis communication, crisis response, and business continuity. Risk assessment includes identifying potential risks and weaknesses and developing strategies to mitigate them. Crisis communication involves developing effective communication strategies to inform stakeholders about the crisis and the organization's response. Crisis response involves taking immediate action to overcome the crisis and minimize its impact. Business interruption involves ensuring that critical business functions continue to operate during and after a crisis. By including these key components in the strategic plan, a company can effectively manage crises and minimize their impact on the organization.

Another advantage of a strategic crisis management plan is the ability to minimize losses and damages [3]. By forecasting potential crises and developing contingency plans, businesses can respond quickly and effectively to mitigate the impact of a crisis. By minimizing losses and damages, businesses can protect their reputation, financial stability, and long-term viability. A strategic crisis management plan can also contribute to business continuity. By supporting business continuity, enterprises can minimize the impact of the crisis on their operations and prepare for a quick and successful recovery [2]. By identifying potential risks and developing contingency plans, businesses can ensure that critical operations and functions continue even in a crisis.

An effective strategic plan requires a thorough analysis of the organization and its environment, including both internal and external factors. One of the most important components of this analysis is a SWOT analysis, which involves identifying the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the organization. SWOT analysis is a widely used method in strategic planning, and its results can be used to develop strategies that maximize a company's strengths and opportunities. By identifying weaknesses and threats, the organization can take steps to address these issues and minimize their impact on the strategic plan.

Another important component of an effective strategic plan is the analysis of the competitive environment. This involves identifying and assessing the organization's competitors, including their strengths, weaknesses, and strategies. By understanding the competitive environment, an organization can develop strategies that allow it to compete effectively and gain a competitive advantage. This analysis can also help an organization identify potential opportunities for growth and expansion.

Establishing metrics to measure success is another key component of an effective strategic plan. Key performance indicators (KPI) are measurable values that demonstrate how well a company is achieving its key business objectives. By setting appropriate KPI, organizations can track their progress and make necessary adjustments to their strategies and action plans. This allows them to stay on the right track and ensure that they are making progress toward their goals. The use of a balanced scorecard can also be useful for organizing strategic goals in key areas and ensuring their consistency with the overall goals of the organization [1; 5].

The development of a comprehensive strategic plan for crisis management of enterprises is essential to ensure the survival and sustainability of the organization. To do this, it is necessary to identify possible internal and external threats and determine the most appropriate crisis management measures to overcome them. In addition, during strategic planning, enterprises should be guided by the current state of anti-crisis public administration in the respective countries, as this can provide valuable information on effective anti-crisis strategies [4]. Determining the requirements for strategic planning in crisis conditions includes a techno-economic feasibility study of potential measures, identification and tracking of the development of key performance indicators and improvement of the overall structure of crisis management of the organization. An Important part of creating a strategic anti-crisis plan is to propose a sequence of actions for developing an anti-crisis plan and then

implementing it. Crisis management should also take into account marketing strategies, which play a crucial role in the overall strategic planning of all aspects of the company's activities. In general, the development of a comprehensive strategic plan for crisis management requires a multifaceted approach that takes into account various internal and external factors and includes effective anti-crisis measures.

Therefore, a strategic crisis management plan should be based on a comprehensive approach to enterprise management. This includes taking into account the unique characteristics of the enterprise, such as its size, industry and market position. In addition, the plan should be regularly reviewed and updated to ensure its relevance and effectiveness. By adopting a strategic approach to crisis management, businesses can better protect themselves from potential risks and ensure their long-term success and viability.

Література:

1. Вініченко І.І., Полегенька М.А., Інноваційна стратегія повоєнного розвитку аграрного бізнесу України. *Агросвіт*. 2023. № 19. С. 3–8.
2. Кулакова С., Мірошніченко А. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com>.
3. Ортіна Г. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Khalatur S., Kriuchko L., & Sirko A. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. № 6(3). P. 171–182.
5. Sylkin O., Kryshtanovych M., Zachepa A., Bilous S., Krasko A. Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2019. № 20. P. 446–455.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-8>

DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE IN CONDITIONS OF LIMITED RESOURCES

РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО ДОСТУПУ ДО РЕСУРСІВ

Поточна ситуація в Україні потребує серйозних та обґрунтованих підходів до впровадження заходів щодо посилення стійкості промисловості.

Внаслідок повномасштабної агресії РФ в Україні промисловість постійно зазнає значних втрат і руйнувань. Ряд підприємств у зонах бойових дій та окупації зупинено, велика кількість виробничих об'єктів зруйнована чи пошкоджена, утруднений доступ підприємств до ресурсів та сировини, ринків збуту. Внаслідок розгортання повномасштабної війни на території України припинило роботу більше третини існуючих промислових підприємств [2]. За оцінками Київської школи економіки, станом на початок вересня 2022 року з початку війни пошкоджено та зруйновано 412 промислових підприємств, у тому числі великих та середніх об'єктів у східних та південних регіонах України [3]. За підсумками 2022 року загальна сума прямих збитків підприємств оцінюється у 13 мільярдів доларів США, промислове виробництво України скоротилося на 36,9% [4].

Незважаючи на безпрецедентні збитки, галузь функціонує та демонструє стійкість до викликів та ризиків війни завдяки вжитим заходам та ініціативам, що реалізуються на різних рівнях державного управління, а також у діловому середовищі – щодо забезпечення роботи промислового сектору та мінімізації наслідків втрат, адаптації до змін у господарюванні в умовах воєнного стану.

Нижче наведено ключові загрози стабільній роботі промислового сектору, його здатності подолати наслідки російської агресії та відновити економічне зростання в Україні:

1) Скорочення виробничих потужностей через фізичну руйнацію, брак оборотних засобів і ресурсів у розвиток виробничої діяльності.

Війна загострила проблему вразливості української промисловості через надмірну регіональну та галузеву концентрацію. З початку військового вторгнення РФ 24 лютого 2022 року активні бойові дії йшли на території 10 областей України та міста Києва, загальна частка яких в обсязі реалізації промислової продукції у 2021 році становила понад половину (52,9%). Внаслідок бойових дій у цих регіонах зазнали тяжких втрат сконцентровані там металургійний, хімічний комплекс та машинобудівні активи, здатні виробляти продукцію з високою доданою вартістю [4].

2) Крім фізичного руйнування виробничих потужностей, виробничі втрати спричинені критичним недоліком фінансування, що призводить до закриття багатьох підприємств.

Незважаючи на активну державну підтримку бізнесу після початку повномасштабної війни, запровадження програм релокації, надання податкових та митних пільг (зокрема малому бізнесу), ефективність цих заходів для промисловості в цілому залишається недостатньою через постійне зростання витрат виробництва промислових підприємств. Крім того, промисловість не є основним бенефіціаром фінансової підтримки. Так, станом на середину березня 2023 р. із 181,6 млрд грн, наданих бізнесу за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%» з початку дії програми у лютому 2022 р., промисловий сектор отримав лише 14% [1].

3) Звуження ринків збуту через значне руйнування та блокування логістичної інфраструктури російськими військами, міграція населення та зниження купівельної спроможності.

Звуження внутрішнього ринку відбулося внаслідок зниження реальних доходів населення, відтоку значних мас населення за кордон, переорієнтації споживачів на задоволення основних потреб, згорання інвестиційних програм більшості підприємств. Зміцнення сировинної спрямованості виробництва та експорту. Пошкодження та руйнування значної частини активів базових галузей промисловості – чорної металургії, хімічної, машинобудівної промисловості – призвело до зниження їх частки у структурі виробництва гірничодобувної та переробної промисловості (за винятком машинобудування), будівництва, яке багато в чому підтримувалося оборонним замовленням) на користь менш технологічної гірничодобувної, харчової, деревообробної промисловості.

4) Згорання інвестиційних процесів у промисловості, загострення інвестиційної кризи та втрата промисловим сектором ресурсів для майбутнього відновлення.

Для досягнення стабільності промисловості державна політика має поєднувати інструменти створення рамкових умов для відновлення промислового виробництва з інструментами стимулювання розвитку промисловості за пріоритетними для економіки напрямами, що забезпечить її швидке відновлення та модернізацію.

1) Важливим фактором забезпечення стійкості промисловості є активізація євроінтеграційних напрямів, що створить умови для використання потенціалу ЄС як прискорювача економічного зростання, розвитку промисловості за європейськими нормами та стандартами, взаємовигідного партнерства у промисловості з урахуванням народногосподарських інтересів [1].

2) Катастрофічні втрати промислового потенціалу східних та південних регіонів України та постійна загроза нових руйнувань актуалізували необхідність переміщення виробництв. Алгоритм дій охоплює як процес переміщення виробничих потужностей і персоналу, так й сприяння ефективному функціонуванню підприємств в нових місцях, зокрема, підключення до комунікацій, спрощення процедур надання чи передачі земельних ділянок, відстрочку терміну сплати відсотків за кредитами.

Серед перебазованих підприємств, які відновили свою діяльність на новому місці, підприємства обробної промисловості становлять 30,2%. У рамках програми релокації на початку березня 2023 року 800 підприємств переїхали до безпечних регіонів, 623 з них відновили роботу на новому місці. Ще 232 компанії шукали відповідне місце чи спосіб транспортування. Місцеве самоврядування бере активну участь у пошуку майданчиків для підприємств, розселенні робітників, налагодженні логістики. Більшість підприємств перемістилася до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%) та Тернопільської (6,3%) областей [2].

3) Створити умови для розвитку індустріальних парків як точок економічного зростання та відновлення промисловості у військовий та післявоєнний періоди. Для місцевих громад перевагами розвитку приватного підприємництва є зростання доходів та добробуту жителів, збільшення податкових надходжень, розвиток малого та середнього підприємництва у регіоні тощо [5].

4) Забезпечення міжнародного співробітництва у сфері інноваційної та науково-технічної діяльності, сприяння участі вчених, малих та середніх підприємств у Рамковій програмі Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт Європа»

та інтеграції України до Європейського співтовариства щодо досліджень та інновацій.

Реалізація євроінтеграційних реформ сприятиме забезпеченню стабільності промисловості на шляху створення умов для її інтеграції в європейську економіку, післявоєнного відновлення України за європейськими нормами та стандартами, що дозволить ефективно протистояти загрозам, викликам та ризикам війни, адаптуватися до змін військової обстановки без істотної втрати функціональності субпромислових об'єктів, а також закласти міцний фундамент для відновлення та зростання у майбутньому.

Література:

1. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська; за ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с.
2. Третина промислового потенціалу в Україні не задіяна через високі ризики. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/tretyna-promyslovoho-potentsialu-v-ukraini-ne-zadiiana-cherezvysoki-ryzyku> (дата звернення: 20.03.2024).
3. Загальна сума прямих збитків інфраструктури зросла до \$ 114.5 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-theschool/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-infra-strukturi-zrosla-do-114-5-mlrd/> (дата звернення: 20.03.2024).
4. «Росія заплатить». Проект зі збору, оцінки й аналізу інформації про матеріальні втрати України від війни з Росією. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (дата звернення: 20.03.2024).
5. Ропицький А. Переваги релокації виробництв в індустріальні парки. URL: <https://gmk.center.ua/opinion/perevagi-relokacii-virobnictv-v-industrialni-parki/> (дата звернення: 20.03.2024).

Volodymyr Mishchenko, Doctor of Economics, Professor
*Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-9>

**DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION
OF THE VALUE PRINCIPLES
OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE MANAGEMENT**

**ГОЛОВНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ
ЦІННІСНИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ
ШТУЧНИМ ІНТЕЛЕКТОМ**

Необхідність підвищення ефективності використання штучного інтелекту обумовлює посилення уваги урядів і бізнесу до управління штучним інтелектом на основі реалізації ціннісних принципів з метою забезпечення його етичного, безпечного, надійного та відповідального використання [1, с. 285]. Відповідно до рекомендацій ОЕСР, до головних ціннісних принципів використання штучного інтелекту належать.

1. «Інклюзивне зростання, стійкий розвиток і добробут», згідно з яким головними завданнями використання штучного інтелекту є прискорення економічного зростання, зменшення економічної та соціальної нерівності, підтримка екологічної стійкості, захист прав і свобод людей та розширення можливостей для їх творчого розвитку. За даними ОЕСР, найбільш ефективно реалізують вимоги цього принципу уряди країн ЄС, Австралії, Великобританії, Канади, Кореї, США, Туреччини, Чилі, Швеції та інших країн. Наприклад, у Великобританії Інститутом Алана Тюрінга в 2023 р. було розроблено програму «Жінки у науці про дані та штучному інтелекті», головними завданнями якої є підтримка та залучення жінок до використання цифрових технологій, підготовка рекомендацій щодо розв'язання широкого кола етичних, економічних і соціальних проблем, що виникають у зв'язку із застосуванням штучного інтелекту, дослідження впливу гендерної нерівності на розвиток інноваційних технологій тощо [2; 3, с. 71; 4, с. 391].

У французькій програмі “IA Booster” головна увага приділяється питанням зменшення економічної та соціальної нерівності в діяльності малих і середніх підприємств шляхом врахування їхніх потреб у процесі проведення цифрової трансформації та підвищення навичок працівників. Заслужують на увагу європейський проєкт «Destination Earth» для боротьби зі змінами клімату, німецькі ініціативи «Громадянське кодування – інноваційна мережа штучного інтелекту для загального добробуту» та «Маяки штучного інтелекту для навколишнього середовища, клімату, природи та ресурсів», а також корейський Форум з етики штучного інтелекту та «Відкритий діалог: штучний інтелект у Канаді» [2].

2. «Людиноцентричні цінності та справедливість», який передбачає розроблення національними урядами ініціатив і прийняття рішень щодо реалізації заходів, орієнтованих загальнолюдські цінності, з метою захисту прав і свобод людей, підтримки соціальної справедливості, різноманіття та трудових прав громадян на основі уникнення або зменшення наслідків від упередженості або неетичного чи дискримінаційного характеру рекомендацій, які надають системи штучного інтелекту [5, с. 12].

Прикладами реалізації вимог цього принципу є: рекомендації CM/Rec(2020)1 Комітету міністрів Ради Європи про вплив алгоритмічних систем на права людини; «Ініціатива штучного інтелекту та алгоритмічна справедливість» США; рекомендації уряду Нідерландів «Оцінка впливу фундаментальних прав та алгоритмів»; спільний проєкт Франції та Всесвітнього економічного форуму «Вирішення проблем з правами людини, пов'язаних з технологією розпізнавання обличь»; рекомендації уряду Мексики щодо обробки персональних даних, отриманих з використанням штучного інтелекту; корейський «Контрольний список захисту особистої інформації зі штучного інтелекту»; «Огляд упередженості алгоритмічного прийняття рішень» Великобританії; французький дослідницький семінар “BigScience Research Workshop” та інші [2].

3. «Прозорість і зрозумілість», відповідно до якого системи штучного інтелекту повинні бути надійними, безпечними та відповідальними; алгоритми, які використовуються для їх створення, – прозорими, а логіка прийняття рішень та рекомендацій – чіткою, доступною та зрозумілою для користувачів. Забезпечення ефективної реалізації цих завдань передбачає необхідність своєчасного надання постачальниками і операторами систем штучного інтелекту повної та достовірної інформації про їх створення

та функціонування, а також про логіку, фактори та процеси, на основі яких приймаються рішення або надаються рекомендації, що може бути підставою для їх оскарження та відшкодування збитків [6, с. 262; 7, с. 71]. Найбільших успіхів у сфері розроблення політики та реалізації практичних заходів щодо забезпечення прозорості використання систем штучного інтелекту досягли уряди Великобританії, Іспанії, Італії, Канади, Китаю, Мексики, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, США, Фінляндії, Франції, Японії та інших країн.

Найбільшої уваги заслуговують закон ЄС «Про штучний інтелект» і Загальний регламент ЄС із захисту даних (GDPR). Прикладами вдалих рішень щодо забезпечення прозорості функціонування систем штучного інтелекту можуть бути закон Франції «Про цифрову республіку», закон США «Про алгоритмічну підзвітність», японський закон «Про прозорість цифрових платформ», канадська Директива про автоматизоване прийняття рішень та англійський «Стандарт алгоритмічної прозорості запису» [2].

4. «Надійність, захищеність і безпека», згідно з яким завдання урядів полягають у розробленні рекомендацій щодо організації діяльності систем управління ризиками, на які може наражати користувачів використання штучного інтелекту. Головними напрямками розроблення нормативних документів у цій сфері є алгоритмічна оцінка впливу систем штучного інтелекту на прийняття рішень, вдосконалення організації обліку даних на основі використання єдиних стандартів і правил, а також врегулювання питань використання автономних транспортних засобів. Прикладами рішень таких завдань є американська «Ініціатива штучного інтелекту та алгоритмічна справедливість», канадська методика алгоритмічної оцінки впливу штучного інтелекту, мексиканський «Посібник з принципів та аналізу впливу розробки та використання систем на основі штучного інтелекту в державному управлінні» та інші [2; 8, с. 227; 9, с. 36].

5. «Підзвітність», який визначає обов'язки та відповідальність розробників систем штучного інтелекту за забезпечення їх належного функціонування впродовж усього життєвого циклу на основі використання кодексів етичної поведінки та стандартів, розроблених органами регулювання та нагляду. Прикладами урядових документів щодо посилення підзвітності роботи з системами штучного інтелекту можуть бути кодекси етичної поведінки використання штучного інтелекту в державному управлінні та наданні соціальних послуг

(Великобританія, Норвегія, Португалія, Франція); рекомендації щодо передової практики інтеграції ціннісних принципів у розробку рішень штучного інтелекту в системі охорони здоров'я (Корея, Сінгапур, Франція); кодекси етичної поведінки в автономному керуванні автомобілями (Австрія, Німеччина, Корея); варіанти використання та онлайн сховище інструментів для безпечного використання штучного інтелекту Центру етики та інновацій даних Великобританії; сінгапурська система перевірки штучного інтелекту для тестування систем управління ризиками та інші [2; 10, с. 46; 11, с. 708].

Найбільш нагальними завданнями для України в галузі управління штучним інтелектом є розроблення відповідних нормативно-правових актів та посилення державної підтримки процесів впровадження і використання нової технології в економіці та соціальній сфері.

Література:

1. Міщенко В.І. Механізми регулювання процесів цифровізації для забезпечення національно укоріненої стійкості економічного розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 283–290. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-50>

2. The state of implementation of the OECD AI Principles four years on. OECD Artificial Intelligence Papers. 2023. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1787/835641c9-en>

3. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81.

4. Naumenkova S., Mishchenko V., Mishchenko S. Key Energy Indicators for Sustainable Development Goals in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. Is. 1. P. 379–395. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.31)

5. Науменкова С., Міщенко С., Тищенко Є. Фінансові інструменти забезпечення від політичних ризиків у проектному фінансуванні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 10. С. 6–17.

6. Mishchenko V., Naumenkova S., Ivanov V., Tishchenko I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. Is. 2. P. 257–266.

7. Міщенко В.І. Управління кібербезпекою в системі забезпечення національно укоріненої стійкості економічного розвитку. *Економічна теорія*. 2023. № 1. С. 47–72.

8. Дзюблюк О.В. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності: монографія / за ред. О.В. Дзюблюка. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2017. 298 с.

9. Naumenkova S., Malutin O., Mishchenko S. Transition to Inflation Targeting in Ukraine: New Tools for Monetary Policy. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 1 (166). С. 32–39.

10. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Ivanov V., Lysenko R. Growing discoordination between monetary and fiscal policies in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2019. Vol. 14. Is. 2. P. 40–49. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.14\(2\).2019.04](https://doi.org/10.21511/bbs.14(2).2019.04)

11. Naumenkova S., Mishchenko V., Chuhunov I., Mishchenko S. Debt-for-nature or climate swaps in public finance management. *Problems and perspectives in Management*. 2023. Vol. 21. Is. 3. P. 698–713. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.54](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.54)

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-10>

COST-EFFECTIVE BUSINESS MODELS FOR AGRICULTURAL PRODUCTION

ЗАОЩАДЛИВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

В умовах невизначеності та нестабільності середовища функціонування розвиток агробізнесу напряму залежить від того, наскільки гнучкою та більш адаптивною, порівняно з іншими способами планування, є його бізнес-модель. Роками найбільш популяризованими в агробізнесі лишались класичні бізнес-моделі. Розробка та запровадження зазначених моделей відбувались в період економічної хвилі 2005–2015 рр. З часом вони втратили свою актуальність та ефективність. Відтак, щоб досягти успіху в наступній економічній хвилі – трансформації до моделі «зеленої економіки», слід відмовитись від старих способів ведення бізнесу та перейти до проривних сталих бізнес-моделей, якими у Звіті Комісії ООН з питань бізнесу та сталого розвитку (*Business and Sustainable Development Commission*) визнано заощадливі, циркулярні, цифрові та соціальні бізнес-моделі [2, с. 106].

Доцільність запровадження в агробізнесі заощадливих бізнес-моделей обґрунтовується посиленням дефіцитності природного капіталу та зміни традиційної парадигми доходності і рентабельності бізнесу у бік урахування суспільних соціально-економічних та екологічних пріоритетів розвитку сільських територій. Заощадливі бізнес-моделі за своїм змістом є інклюзивними моделями ведення бізнесу, які за типологічними й організаційно-економічними характеристиками спрямовані на: оптимізацію використання наявних ресурсів та їх збереження; модифікацію традиційних ключових бізнес-процесів та процесів управління; забезпечення потреб та задоволення інтересів стейкхолдерів через створення ланцюгів постачання [3, с. 152].

Так, глобальний тренд «здорового харчування», який активно поширюється світом, стимулює агробізнес до вибору бізнес-моделі ековиробництва та використання біологічних засобів. Але, перешкодами на шляху її запровадження в агросекторі України є обмежений доступ аграріїв до біологічних препаратів, значні витрати, дефіцит фінансових ресурсів, висока чутливість екопродукції до попиту, економічна доступність екопродуктів тощо. Перелік викликів, як бачимо, досить суттєвий, але вважаємо, що перехід до моделі ековиробництва є неминучим, що пов'язано з євроінтеграцією України та екологічними трендами ЄС. Зокрема, наміри ЄС скоротити на 50-70% упродовж наступних 10 років використання засобів захисту рослин зумовлять жорстке відстеження рівня пестицидів при імпорті агропродовольчої продукції, а запровадження вуглецевих сертифікатів для аграріїв, призведуть до посилення тиску митного оподаткування експорту продукції українського агросектору та його суттєвого ускладнення.

Не менш впливовим на прийняття рішення щодо вибору бізнес-моделі є глобальний тренд з ESG-інвестування, що змушує аграріїв орієнтуватися на бізнес-моделі ESG-розвитку. За своєю історією бізнес-модель ESG-розвитку є новою, проте досить популярною, оскільки спрямована на створення нових цінностей бізнесу через досягнення екологічних, соціальних цілей та цілей корпоративного управління. Вона ґрунтується на органічному поєднанні інтересів усіх сторін, рівності їх можливостей, справедливості та взаємній вигоді в участі та інтеграції. Органічно поєднанні бізнес-орієнтири та суспільні інтереси в межах моделі ESG-розвитку постають базисом комерційного успіху агробізнесу, вирішення проблеми дефіциту висококваліфікованих кадрів, які володіють навиками ведення «точного землеробства» та створення потужного соціально-економічного і екологічного ефекту розвитку сільських територій.

Наступна бізнес-модель – модель взаємного партнерства за ефектом створення цінності не поступається попереднім бізнес-моделям. Її відмінною рисою є досягнення спільних вигід від взаємного партнерства з постачальниками та підрядниками через надання промисловими виробниками обґрунтованих знижок на постачання матеріально-технічних ресурсів та збільшення їх обсягів; усунення впливу посередницьких структур на ринку матеріально-технічних засобів та агросервісних послуг; оптимізація логістики та вартості постачання матеріально-технічних ресурсів; спільна участь у державних програмах пільгового кредитування придбання техніки та

мінеральних добрив, формування основного стада і капітального будівництва; долучення до спільних механізмів використання потужностей агробрендів та інших інструментів комплексного маркетингу [3, с. 153].

Певну зацікавленість для аграріїв матиме і бізнес-модель грантової підтримки. Сьогодні, коли грантовий метод фінансування аграрних стартапів набирає обертів в Україні, нові і нетрадиційні інструменти фінансування інновацій через спеціалізовані платформи надають усім учасникам рівноправного доступу до фінансових ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку [1, с. 287]. Наразі добре зарекомендували спеціалізовані *Digital* краудрафтингові платформи SAI, *AcreTrader*, *Farmtogether*, *FarmFolio*, кредитні платформи Steward, які створені на основі управління єдиною системою ланцюгів у сільському господарстві. Функціонал роботи цифрових платформ відрізняється високим рівнем гнучкості, адаптивності та оперативності реакції на індивідуальні запити з боку агровиробників незалежно від їх розмірів, можливостей та фінансового стану.

Потужним потенціалом додаткових можливостей нарощування вартості і цінностей агробізнесом визнається і бізнес-модель спільних агробрендів. Зокрема, дрібні фермери і господарства під маркою крупних агрокомпаній, як учасники ланцюгів вартості, мають можливість значно розширити доступ до ресурсних ринків, грантової підтримки, сучасних механізмів управління та адміністрування, посилити рівень довіри при укладанні господарських договорів тощо. Саме у такий спосіб агробрендинг сприяє створенню цінностей та сталому розвитку агробізнесу [3, с. 155].

Отже, заощадливі бізнес-моделі за своїм змістом є інклюзивними моделями ведення бізнесу, які за типологічними та організаційно-економічними характеристиками спрямовані на оптимізацію використання наявних ресурсів та їх збереження, модифікацію традиційних ключових бізнес-процесів та процесів управління.

Література:

1. Пищенко О.В. Імперативи розвитку «зеленої економіки» в аграрному секторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 286–290.
2. Яковенко Я.Ю. Білик М.Ю. Сербін Р.Н., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони*. 2022. № 3(126). С. 104–109.
3. Степаненко С.В. Концептуальні засади формування моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 151–157.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-11>

ALGORITHMIC AND GRAPHIC MODEL OF THE PROBLEM OF MAIL DISTRIBUTION MANAGEMENT

АЛГОРИТМІЧНО-ГРАФІЧНА МОДЕЛЬ ЗАДАЧІ УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛОМ ПОШТОВИХ ВІДПРАВЛЕНЬ

Загальновідомо, що будь-яке підприємство, яке хоче досягти успіху на ринку, планує, аналізує та намагається оптимізувати свої загальні витрати. Поштово-логістичні компанії не є винятком із правила, такі компанії прагнуть якомога менших операційних витрат у своїй діяльності.

Задача управління розподілом поштових відправлень з економічної точки зору полягає у наступному [2]: якому перевізнику, в якій кількості, в яку географічну область, з яким сервісом (типом) доставки відправнику слід передати «логічно-логістичні» групи посилок-замовлень підприємства з мінімальними витратами на доставку та за умови задоволення всіх логістичних потреб кінцевих споживачів. Загальна кількість посилок, які підлягають передачі на доставку, їх адресні і фізичні характеристики – відомі.

Будуючи модель сформульованої задачі необхідно враховувати наступні обмеження та цілі:

- загальні логістичні витрати на доставку всієї сукупності посилок – мінімальні;
- ступінь задоволеності споживачів сервісом поштово-логістичної компанії – максимальний;
- посилки, що передаються конкретному перевізнику, доставляються кінцевому отримувачу із конкретно зазначеним сервісом, який наявний в портфелі цього перевізника і наперед відомий;
- якщо перевізник не надає бажаний сервіс для даної «логічно-логістичної» групи посилок, яку поштово-логістичній компанії

вигідно передати цьому перевізнику – обирається хай дорожчий, але гарантовано наявний сервіс перевізника;

– за можливості поштово-логістична компанія може опитати своїх отримувачів, яким чином і з яким сервісом вони бажають отримати замовлення.

Побудуємо графічну модель сформульованої задачі (рис. 1).

Графічна модель – це зображення модельованої системи за допомогою наочних геометричних засобів. У широкому сенсі до графічних моделей належать: блок-схеми, в яких графічні елементи використовуються для відображення причинно-наслідкових, часових і просторових зв'язків між елементами модельованої системи; моделі теорії графів; різноманітні геометричні площинні конструкції. Графічні моделі мають певні переваги над аналітичним, зокрема доступність, наочність, хоча й незручний у разі великої розмірності вигляд [3].

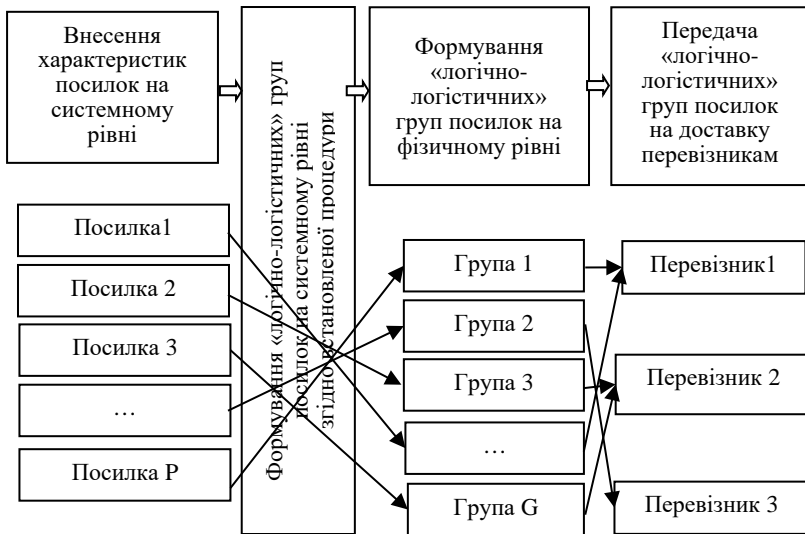


Рис. 1. Графічна модель задачі управління розподілом поштових відправлень

Побудуємо укрупнену алгоритмічну модель задачі управління розподілом поштових відправлень, враховуючи обмеження описані вище (рис. 2).

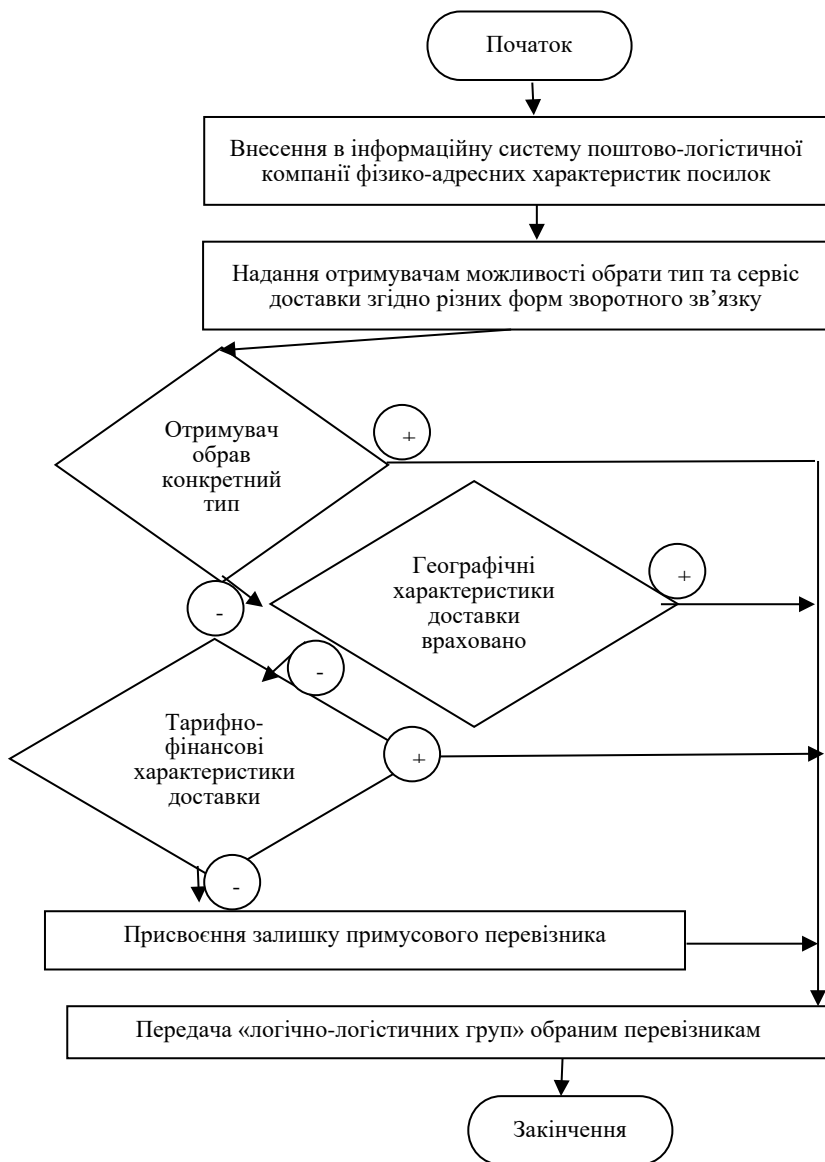


Рис. 2. Алгоритмічна модель задачі управління розподілом поштових відправлень

Алгоритмічна модель – це запис алгоритму функціонування системи у певний спосіб. Поняття алгоритмічної моделі є узагальненням поняття алгоритму і його застосуванням для моделювання ширшого класу дискретних процесів і систем [1].

Література:

1. Дубовой В.М., Кветний Р.Н., Михальов О.І., Усов А.В. Моделювання та оптимізація систем: підручник. Вінниця : ТД «Едельвейс», 2017. 804 с.
2. Романич І.Б. Оптимізація управління розподілом поштових відправлень із застосуванням інформаційних технологій. *Ефективність міжнародної економічної інтеграції*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Київ, 3 листопада 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 33–34.
3. Термінологічно-тлумачний словник «Моделювання економіки». URL: https://slovyk.me/dict/economod_terms

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-12>

ESG-AUDIT OF CORPORATE REPORTING OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES

One of the problems of attracting ESG investments in Ukrainian agribusiness is the lack of investor confidence in the sustainable development of agribusiness and suspicion that companies are making attempts to present themselves as more efficient than they are. In Ukraine, the use of ESG audits is still not widely used, as:

– *First*, corporate reporting has for a long time served only as a basis for maintaining and developing partnerships between investors and managers, and its content is directly dependent on the extent to which it meets the information needs of investors as the target audience of users. Users began to see financial information mainly as relevant to support investors' decisions, while determining the impact of the company's activities on the environment, the welfare of employees and the territory was perceived as a secondary "external" addition. Thus, the interests and risks of other stakeholders were pushed aside within the "manager-investor" tandem, with the parallel assignment of the status of externalities to them. Financial reporting, thanks to the standardization of its preparation, has virtually monopolized the information content of the public reporting system of companies. The growth of investors with an active civic position and a responsible attitude to consumption has shown the low social utility of such reporting and has become a new source of requirements for agribusiness [1, p. 69];

– *Secondly*, a variety of corporate reporting standards, inconsistent and diverse metrics and frameworks for determining ESG indicators, underestimation of the importance of corporate reporting in attracting ESG investments, weak understanding of the impact of ESG investments on the capitalization, revenues and financial performance of agribusinesses. The content analysis of the websites of the largest companies in Ukraine's agricultural sector convincingly shows that they prefer GRI, SASB, CDP standards and the requirements of the UN Global Compact when preparing corporate reporting;

– *Thirdly*, a variety of ESG audit algorithms and techniques. In particular, Charnes, Cooper, and Rhodes proposed the use of a non-parametric method of Data Envelopment Analysis (DEA) to assess the compliance of business activities with ESG principles, which uses environmental and social indicators such as carbon dioxide emissions, water use, employee turnover, etc. as inputs, and financial and non-financial indicators such as revenue, profit, and social impact as outputs. [2, p. 28].

While positively evaluating the DEA methodology, M. Martín-Gamboa and D. Iribarren proposed their own data analysis stage, which includes the following steps: 1. Identification of input and output data of DMU units. 2. Development of the DEA matrix. 3. Selecting the appropriate DEA model and its characteristics. 4. Formation of the model using software. 5. Identifying the solution of the DEA model. 6. Evaluation and benchmarking of performance for each DMU. The efficiency score is the ratio of the weighted sum of outputs to the weighted sum of inputs for each DMU. 7. Ranking of DMUs based on their performance indicators. DMUs with higher scores are considered more efficient than those with lower scores [3, p. 28].

T. Saati, when auditing corporate reporting, emphasized the expediency of using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method, the essence of which is to build a hierarchical model of criteria. The advantage of this method is its non-dimensionality and obtaining “hard” estimates by the following sequence of actions: defining and organizing decision-making goals, criteria, constraints and alternatives in the hierarchy; evaluating pairwise comparisons between relevant elements at each level of the hierarchy; synthesizing the results of pairwise comparisons at all levels using a decision algorithm [4, p. 28].

The number of existing methods for assessing the compliance of business activities with ESG criteria can be extended to include numerous methods for rating companies according to sustainable development criteria.

Thus, the introduction of ESG audit of corporate reporting of agrarians in domestic practice will allow attracting sustainable investments in agribusiness, which are necessary both for the post-war reconstruction of the country and for ensuring Ukraine’s international competitive advantages.

References:

1. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Prus, Y.O., Korchahina, V.H. Innovation-investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita*. 2020, 2020(2), pp. 63–79.
2. Макаренко І.О. Алгоритм формування системи багатокритеріальних метрик для оцінювання діяльності енергетичних компаній з урахуванням ESG-критеріїв. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 1(54). С. 24–37.
3. Martín-Gamboa M., Iribarren D. Chapter 16 – Coupled life cycle thinking and data envelopment analysis for quantitative sustainability improvement. *Methods in Sustainability Science*. 2021. P. 295–320.
4. Saaty T. What is the Analytic Hierarchy Process? *Mathematical Models for Decision Support*. Springer, 1988. Vol. 48.

**Oksana Shpatakova, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Pryazovskyi State Technical University
Dnipro, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-13>

**THE IMPLEMENTATION
OF THE ENERGY MANAGEMENT STRATEGY
OF THE CONSTRUCTION ENTERPRISE**

**WDROŻENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA ENERGIĄ
PRZEDSIĘBIORSTWA BUDOWLANEGO**

Na całym świecie sektor budowlany wywiera negatywny wpływ na środowisko naturalne. Istnieją naukowe i praktyczne informacje na temat rozwoju praktyk i strategii oszczędzania energii oraz strategii mających na celu redukcję emisji dwutlenku węgla w całym cyklu życia budynku.

Na podstawie badań J. Mayone [1] ustalono, że politykę energetyczną przedsiębiorstw budowlanych kształtuje się zgodnie z wewnętrzną strategią rozwoju, istniejącymi normami, standardami dotyczącymi zarządzania efektywnością energetyczną oraz specyfikacjami podmiotów danych.

Analiza materiałów empirycznych [1; 2] badań naukowych wskazuje, że monitorowanie i analiza zużycia energii oraz emisji CO₂ są istotnymi elementami wdrażania strategii standaryzacji, certyfikacji i specyfikacji zarządzania energią w przedsiębiorstwach budowlanych. Zauważono, że praktyka monitorowania zużycia energii oraz emisji CO₂, analiza zużycia energii oraz emisji CO₂ oraz analiza wpływu działań uległy znaczącej zmianie od wprowadzenia certyfikacji zarządzania energią w firmach budowlanych UE. W większości firm informacje dotyczące zużycia energii były już dostępne przed wprowadzeniem certyfikacji, głównie poprzez opłacanie rachunków za energię elektryczną. Jednakże prawdziwe zrozumienie przepływów energii i emisji CO₂ było brakującym elementem, a dzięki certyfikacji, dalszemu monitorowaniu i analizie uzyskano lepsze zrozumienie emisji CO₂ oraz zużycia energii. Na przykład, poprzez (pod)miarowanie zużycia energii, gromadzenie większej ilości (szczegółowych) danych, regularne sporządzanie raportów z monitoringu oraz wewnętrzne dyskusje dotyczące zużycia energii i

emisji CO₂. Firmy budowlane w UE, skupiając się na wyznaczonej strategii, wprowadziły określone wskaźniki efektywności w celu dalszej analizy danych dotyczących zużycia energii i emisji CO₂. Stosowanie ciągłego monitoringu i analizy w tym kierunku stało się również podstawą obniżenia kosztów ekonomicznych związanych z energią elektryczną, zapewnienia bardziej ekologicznych warunków pracy dla personelu zaangażowanego bezpośrednio w budownictwie oraz pokrewnych pracach budowlanych [1]. Dodatkowo, w celu realizacji wspomnianego kierunku podniesiono poziom profesjonalnej kwalifikacji personelu odpowiedzialnego za zarządzanie energią, w tym przeprowadzono szkolenia dotyczące wykorzystania najnowszych technologii informatyczno-komunikacyjnych w dziedzinie monitorowania zużycia energii i emisji CO₂ na różnych etapach cyklu życia przedsięwzięć budowlanych firm.

Zauważono, że wykorzystanie komponentów planowania energetycznego, wdrożenie oraz sprawdzenie realizacji strategii standaryzacji, certyfikacji i specyfikacji zarządzania energią w firmach budowlanych przyczynia się do bardziej formalnego, zorganizowanego i zaplanowanego podejścia do oszczędzania energii i redukcji emisji CO₂.

Analiza materiałów naukowych [1; 2] pokazuje, że przed wdrożeniem wspomnianej strategii przedsiębiorstwa budowlane UE praktycznie nie stosowały się do norm dotyczących zużycia energii oraz emisji CO₂ na różnych etapach cyklu życia budowy. Wyjątkiem na początku lat 2010. były tylko bardzo energochłonne, duże lub certyfikowane zgodnie z ISO-14001 przedsiębiorstwa sektora budowlanego. Nawet te firmy budowlane UE, które już wdrożyły pewne podejścia zarządzania zgodnie z normami cyklu życia, poprawiły swoją efektywność po uzyskaniu certyfikacji i wdrożeniu wspomnianej strategii. Zauważono, że firmy budowlane UE, które stosowały się jedynie do ustalonych standardów, nie wdrażały bardziej skutecznych inicjatyw, były w stanie kontrolować regularne uwzględnianie emisji CO₂ i poprawiać efektywność energetyczną w procesach korporacyjnych. Ustalono, że coroczne audyty zewnętrzne, audyty wewnętrzne oraz raportowanie korporacyjne, oceny kierownictwa dotyczące zarządzania energooszczędnością przedsiębiorstw budowlanych są korzystnymi działaniami służącymi przyciągnięciu regularnej uwagi do zarządzania energią i CO₂ w firmach tego sektora. Ponadto te działania są elementami przewidzianymi w ramach procesów planowania energetycznego, wdrażania i sprawdzania realizacji badanej strategii. Zastosowanie tych działań jest bardziej charakterystyczne dla dużych i średnich firm budowlanych UE i stosunkowo rzadko

wykorzystywane przez małe firmy tego sektora. W ustaleniach naukowych prac [1; 2; 3] określa się, że dążenie do formalizowanego, znormalizowanego i cyklicznego zarządzania energią i emisjami CO₂ może być obarczone pewnymi problemami i barierami, które utrudniają jego realizację.

References:

1. Maione G. An energy company's journey toward standardized sustainability reporting: addressing governance challenges. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2023. Vol. 17. No. 3. P. 356–371.
2. Rietbergen M.G., Opstelten I.J. & Blok K. Improving energy and carbon management in construction and civil engineering companies – evaluating the impacts of the CO₂ Performance Ladder. *Energy Efficiency*. 2017. Vol. 10. P. 55–79.
3. Tziogas C., Papadopoulos A., Georgiadis P. Policy implementation and energy-saving strategies for the residential sector: The case of the Greek Energy Refurbishment program. *Energy Policy*. 2021. Vol. 149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.112100>

HOTEL, CATERING BUSINESS AND TOURISM

Olena Kashynska, Candidate of Pedagogical Sciences, Lecturer

Separate Structural Subdivision

“Professional College of the State Institution

“Luhansk Taras Shevchenko National University”

Poltava, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-14>

LEVELS OF INNOVATION IN HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

РІВНІ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Інноваційні стратегії та перспективні напрями розвитку готельно-ресторанних підприємств надзвичайно важливі в процесі управління готельно-ресторанними комплексами. Інноваційний процес – це сукупність процедур і засобів, за допомогою яких наукове відкриття, ідея перетворюється на соціальну, в тому числі освітню інновацію [1, с. 203–205].

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності, одним із важливих чинників ефективності їх діяльності є постійні інновації в процесі та збалансована стратегія розвитку. Інноваційні стратегії в готельно-ресторанному бізнесі є економічно ефективними та доцільними за умови забезпечення високого рівня рентабельності, удосконалення процесу обслуговування, розширення асортименту послуг, зниження витрат, підвищення рівня конкурентоспроможності, удосконалення та оптимізації роботи всіх послуг готелю або ресторану [2, с. 67]. Проте, не всі інновації однакові, особливо якщо брати до уваги їх вплив на гостей. Еволюцію готельних інновацій можна розглядати на трьох рівнях, кожен з яких представляє різний підхід і глибину орієнтації на гостей.

На першому рівні інновацій основна увага приділяється внутрішнім процесам в роботі готелю, ресторану. Цей підхід визначає пріоритети підприємств, часто не звертаючи уваги на безпосередні

потреби клієнтів (покращення речей у готелі, іноді за рахунок зручності для гостей).

Переходячи на *другий рівень*, готельно-ресторанні підприємства починають усвідомлювати вплив своїх операційних рішень на гостей. Проте спроба визначення потенційних негативних наслідків для гостей і їх компенсація не завжди відповідає справжнім потребам клієнтів.

Третій рівень, рідкісний і набагато складніший для досягнення, на ньому відбуваються справжні інновації, керовані гостями. Цей рівень починається і закінчується досвідом клієнтів. Йдеться про переосмислення та трансформацію послуг для створення нової цінності та виняткових вражень з точки зору гостя. Цей підхід вимагає глибокого розуміння вподобань гостей, готовності йти на більший ризик і, часто, значних інвестицій у нові концепції та технології.

Розглянемо детальніше стратегії, які формують майбутнє готельно-ресторанних інновацій [3].

1. Інновації «навиворіт»: операційний фокус. Ця стратегія в першу чергу зосереджена на вдосконаленні операційних процесів та більш ефективному управлінні витратами. Йдеться про оптимізацію кожного механізму, щоб підприємство працювало безперебійно та економічно ефективно. Незалежно від того, чи використовуються нові технології, чи переосмислюються робочі процеси персоналу, чи оновлюються протоколи обслуговування, мета полягає в тому, щоб зробити повсякденну роботу підприємства більш гнучкою та менш ресурсозатратною.

У гонитві за операційною ефективністю та економією коштів готелі та ресторани часто впроваджують зміни, які в першу чергу сприяють їхньому внутрішньому менеджменту та кінцевим результатам, іноді не звертаючи уваги на вплив цих змін на гостей. Такий підхід, зосереджений головним чином на потребах готелю, може призвести до рішень, які, хоч і вигідні для готелю, можуть погіршити комфорт і задоволення гостей.

Наприклад, повторне використання рушників:

- операційна мотивація: заохочуючи гостей повторно використовувати рушники, готелі прагнуть зменшити частоту прань, заощаджуючи витрати на воду та електроенергію;

- непомічений вплив на відвідувачів: ця політика, яка часто розглядається як захист навколишнього середовища, може

сприйматися гостями як зниження якості обслуговування, особливо тими, хто чекає щодня свіжих рушників.

Відмова від щоденного прибирання номерів:

- операційна мотивація: зменшення частоти прибирання кімнат зберігає ресурси та зменшує робоче навантаження на покоївок;
- непомічений вплив на гостей: гості можуть розглядати це як те, що готель економить на чистоті та обслуговуванні, особливо це помітно під час тривалого перебування.

Інновації «навиворіт» вимагають тонкого балансу. Хоча підтримка операційної ефективності має важливе значення, не менш актуально переконатися, що ці вдосконалення не погіршують загальне враження гостей. Готелі мають усвідомлювати, що економія коштів і покращення їх впливу на навколишнє середовище не повинні відбуватися за рахунок задоволення гостей. Дотримуючись цього балансу, вони можуть закласти міцну основу для надання виняткових послуг, гарантуючи, що оперативні вдосконалення позитивно сприятимуть враженню гостей.

2. Інновації, орієнтовані на досвід гостей: компенсаційний підхід.

Інноваційна стратегія, орієнтована на досвід гостей, ставить гостя на передній план у всіх процесах прийняття рішень. Цей підхід визнає, що будь-яка операційна зміна може суттєво вплинути на клієнта, незалежно від того, наскільки вона мала. Йдеться про розуміння цих впливів і інноваційну компенсацію за них, щоб зберегти та підвищити задоволеність гостей.

Цю стратегію характеризує проактивна позиція щодо потреб і вподобань клієнтів. Готелі, які застосовують цей підхід, постійно оцінюють і адаптують свої послуги відповідно до того, що найбільше цінують їхні гості, забезпечуючи високоякісний персоналізований досвід.

Незважаючи на те, що цей підхід більше орієнтований на відвідувачів, ніж інновації зсередини, він часто не відповідає очікуванням гостей, оскільки винагорода не завжди може відповідати індивідуальним уподобанням або потребам гостей. Наприклад, пропуск прибирання кімнати може компенсуватись готелем пропозицією безкоштовного напою в барі. Деякі гості можуть оцінити цей жест, інші – не вважати його рівноцінним, особливо якщо вони не вживають алкоголь або віддають перевагу чистоті.

Проблема компенсаційного підходу, орієнтованого на досвід гостей, полягає в тому, що він часто ґрунтується на припущеннях про те, що гості цінують, без справжнього розуміння чи врахування їхніх

потреб і вподобань. Компенсації зазвичай стандартизовані, а не персоналізовані, і часто реактивні – пропонуються у відповідь на скаргу чи незадоволення, а не є невід’ємною частиною обслуговування. Готелі повинні глибше розуміти вподобання своїх гостей і пропонувати більш адаптовану компенсацію, щоб цей підхід був ефективнішим.

3. *Інновації, що змінюють правила гри: революція, керована гостями.* Інновації, що змінюють правила гри, представляють собою сміливий ривок у індустрії гостинності, виходячи за межі поступових удосконалень і фундаментально переосмислюючи та революціонізуючи спосіб надання послуг. Цей підхід переосмислює традиційні моделі обслуговування, щоб значно покращити враження гостей та передбачити його потреби.

Ця стратегія передбачає впровадження нових концепцій і досвіду, які є не просто вдосконаленими, а й трансформаційними. Ці інновації спрямовані на створення унікальної ціннісної пропозиції, яка виділяє готель на конкурентному ринку. Наприклад, підлаштована під гостя тривалість перебування передбачає можливість гостям вибирати час заїзду та виїзду, забезпечуючи тим самим гнучкість і персоналізацію, що порушує галузеві норми. Або впровадження унікальних програм лояльності, які виходять за рамки типової системи балів та пропонують індивідуальні місцеві тури, ексклюзивний доступ до подій або можливість для гостей робити внесок у проекти місцевої громади. Кожен із цих прикладів кардинальних інновацій потребує суттєвих змін у традиційних моделях роботи готелів. Вони базуються на передових технологіях, глибокому розумінні вподобань гостей і готовності відійти від галузевих норм. Проблеми включають технологічні інвестиції, потенційні збої в роботі протягом перехідного періоду та переналагодження стратегій управління доходами.

Отже, готельно-ресторанні підприємства повинні прагнути до гармонійного поєднання цих стратегій. Хоча операційна ефективність є основоположною, вона не повинна відбуватися за рахунок задоволення гостей.

Література:

1. Antoshkova, N.A. Analysis of the modern market of restaurant services in Ukraine. *Strategies for Innovative Development of Hotel and Restaurant Enterprises in Ukraine*. URL: https://www.researchgate.net/publication/376825654_Strategies_for_Innovative_Development_of_Hotel_and_Restaurant_Enterprises_in_Ukraine (accessed Mar 29 2024)

2. Нецадим Л., Праїтно Г. Стратегії інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств України. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, 1(1–2), 67–72. DOI: [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(1-2\).67-7](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1-2).67-7). <http://ssed.udpu.edu.ua/article/view/287506>
3. Jonansson A. Revolutionizing Hospitality: Three Levels of Innovation in Hotels. URL: <https://www.demandcalendar.com/blog/revolutionizing-hospitality-three-levels-of-innovation-in-hotels>

**Lesia Steshenko, Teacher of Special Disciplines,
PhD in Economics**
*Volyn Professional College,
National University of Food Technology
Lutsk, Ukraine*

**Iryna Savchenko, Teacher of Special Disciplines,
PhD in Geography**
*Volyn Professional College,
National University of Food Technology
Lutsk, Ukraine*

Julia Sus, Teacher of Special Disciplines
*Volyn Professional College,
National University of Food Technology,
Lutsk, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-15>

THE FEATURES OF RESTAURANT «TERNOPIЛ» ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ACTIVITIES

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ТЕРНОПІЛЬ»

Ринок послуг громадського харчування надає гостям величезний вибір підприємств, і гості завжди можуть підібрати для себе прийнятний варіант за якістю і ціною. Порівняно з іншими ресторанами Тернополя, що розташовані в центрі міста ТОВ «Тернопіль» має конкурентні переваги – ресторан відповідає високому рівню якісного сервісу, має зручне розташування, а також гостям пропонується широкий вибір послуг. Ресторан «Тернопіль» створено 21 грудня 2005 р.; функціонує на підставі статуту. Адреса ресторану: вул. Замкова 14, м. Тернопіль.

Основною метою ТОВ «Тернопіль» є отримання прибутку, що реалізується за допомогою виробничої діяльності, а саме: приготування готових страв для гарячого харчування населення, працівників найближчих офісів, оптовий продаж продукції, а також проведення банкетів.

Предметом діяльності підприємства є: здійснення виробництва та реалізації кулінарної, кондитерської продукції, напівфабрикатів відповідно до затверджених технологічних вимог, що діють у громадському харчуванні; виконання інших видів виробничо-господарської, постачальницько-збутової, товарознавчої, комерційної діяльності, незаборонених законодавством України. Майно підприємства складають: обладнання, господарський інвентар, товари, сировина, грошові кошти та інше майно.

Організаційна структура управління ТОВ «Тернопіль» (рис. 1) формується виходячи з обсягів робіт і послуг, соціально-економічної програми діяльності підприємства. Організаційна структура управління спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподіл між ними прав і відповідальності.

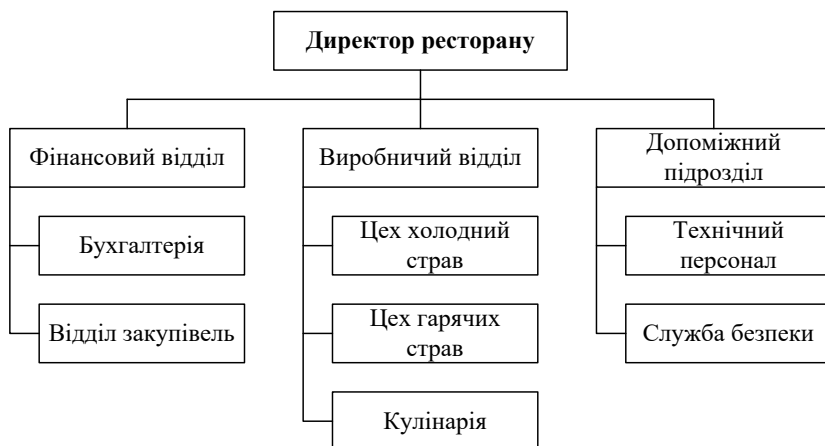


Рис. 1. Організаційна структура ТОВ «Тернопіль»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

За типом дана організаційна структура управління є лінійно-функціональною. Органи управління та виконавці спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності [2]. До функціональних відділів належать: фінансовий відділ, виробничий відділ і допоміжний відділ. До лінійних належить: виробничий відділ: цех холодних страв, цех гарячих страв і кулінарія, оскільки він здійснює основний вид діяльності.

Штат працівників ресторану складається з 17 осіб. Персонал цього підприємства представлений трьома відділами: фінансовим, виробничим і допоміжним. Фінансовий відділ містить у собі: бухгалтерію та відділ із закупівель. Виробничий відділ, у свою чергу, складається з: кулінарії, гарячого і холодних цехів. Допоміжний відділ представлений в основному працівниками служби безпеки та різним технічним персоналом. Забезпеченість ресторану ТОВ «Тернопіль» людськими ресурсами представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Аналіз забезпеченості людськими ресурсами ТОВ «Тернопіль»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення			Темп зростання, %		
	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	16	16	16	-	-	-	100	100	100
Всього за штатним розкладом осіб, в т.ч.	17	17	17				100	100	100
- Керівники	4	4	4				100	100	100
-службовці	2	2	2				100	100	100
- Робітники	11	11	11				100	100	100
У віці 18-30 р.	8	8	9	-	1	1	100	112,5	112,5
У віці 31-45 р.	3	4	3	1	-1		133,33	75	100
У віці старше 46 р.	6	5	5	-1	-	-1	83,33	100	83,33

Джерело: складено автором

Керівництво поточною діяльністю ТОВ «Тернопіль» здійснюється директором. Директор ТОВ «Тернопіль» делегує частину своїх завдань підлеглим, звільняючи себе для вирішення важливіших проблем. Співробітникові, якому делегуються повноваження, організація надає всі ресурси для того, щоб він міг розв'язувати поставлені перед ним завдання.

Оцінюючи мікросередовище ресторану ТОВ «Тернопіль», доцільно охарактеризувати також постачальників і конкурентів. Для кожного підприємства дуже важливо, обираючи постачальників

товарів і послуг, всебічно дослідити їхню діяльність, вивчити їхній потенціал для того, щоб встановити ділові стосунки, які забезпечать підприємству стабільну роботу. Слід зазначити, що аналізований ресторан контактує з постачальниками, у яких здійснює закупівлю необхідного устаткування під час оснащення офісів і основної зали; з продовольчими компаніями, які забезпечують необхідними продуктами харчування.

Серед постачальників підприємства, основними є: ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат», «Кондитерський дім Блажевських», ФОП «Піонер», ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».

Дослідження конкурентоспроможності орієнтоване на вивчення ринкового середовища і позиції конкурентів. Конкурентоспроможність визначається тільки тими властивостями, які передбачають важливий інтерес для покупця і гарантують задоволення потреб. Оцінка показників конкурентоспроможності за показниками якості обслуговування ТОВ «Тернопіль» представлена у таблиці 3.

Таблиця 3

**Оцінка конкурентоспроможності
за показниками якості обслуговування**

Показники	Оцінка в балах		
	Ресторан «Тернопіль»	Ресторан «НОМ»	Ресторан «Панорама»
Наявність паркувального майданчика	5	5	4
Інтер'єр	4	5	5
Якість страв	5	5	5
Місце розташування	5	5	5
Професіоналізм персоналу	4	3	4
Забезпечення безпеки	5	4	4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, на основі аналізу найближчих (враховуючи місце розташування) конкурентів можна зробити висновок, що ТОВ «Тернопіль» слід оновити інтер'єр залу, а також підвищити якість послуг за таким напрямом діяльності, як професіоналізм персоналу.

Для того щоб виявити перспективні напрями розвитку підприємства, слід визначити його слабкі, сильні сторони, а також загрози та можливості. SWOT-аналіз є необхідним елементом досліджень, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-

якого рівня стратегічних і маркетингових планів. Методика цього аналізу дає змогу ефективно, доступно оцінити стан проблемної ситуації в організації, також дає можливість сформулювати ключові завдання діяльності підприємства [1]. За результатами аналізу можна оцінити, чи володіє підприємство внутрішніми силами і ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості та протистояти загрозам, і які внутрішні недоліки потребують якнайшвидшого усунення.

Таблиця 4

SWOT-аналіз ресторану ТОВ «Тернопіль»

	Можливості:	Загрози:
	залучення нових клієнтів; завоювання більшої частки ринку; підвищення активності реклами	Зростання рівня інфляції; зниження кількості клієнтів; високий рівень конкуренції;
Сильні сторони: зручне розташування; високий рівень безпеки гостей; широкий асортимент страв	створення нових робочих місць; підвищення рівня лояльності клієнтів;	вихід на ринок нових конкурентів; поява перешкод при залученні цільової групи;
Слабкі сторони: слабка рекламна активність; низький професіоналізм персоналу	збільшення прибутку; підвищення активності реклами	зниження конкурентоспроможності підприємства; зниження ефективності діяльності

Джерело: складено автором за даними підприємства

На основі наведеного вище аналізу можна зробити висновки про потенціал розвитку ресторану ТОВ «Тернопіль». Сильні та слабкі сторони ресторану ТОВ «Тернопіль», дають змогу спланувати необхідні зміни, а слабкі сторони, а саме низький професіоналізм персоналу та низьку рекламну діяльність, необхідно мінімізувати, базуючись, насамперед, на наявних сильних сторонах. Усе це дасть змогу не тільки підвищити імідж ресторану в майбутньому, а й збільшити кількість клієнтів, та максимізувати рівень прибутку.

Література:

1. Круковська О. В. (2022). Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. № 3. С. 70–76.
2. Поплавська, А., Батченко, Л., & Гончар, Л. (2022). Організаційно-економічні тригери збалансованого розвитку ресторанної мережі в умовах сервісної економіки. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. № 5(1). С. 8–22.

ACCOUNTING AND TAXATION

**Svitlana Sysiuk, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine*

Vitalii Dmytriv, Postgraduate Student

*West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-16>

PECULIARITIES OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF ACCOUNTING FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Входження України до європейського економічного простору обумовлює необхідність узгодження певних норм у законодавчих актах. У процесі інтеграції в світовий економічний простір суб'єкти господарювання України відчувають певні труднощі, які зумовлені не тільки зовнішніми, а й внутрішніми чинниками. Вони пов'язані, передусім, з недостатнім узгодженням українського законодавства з міжнародною практикою бухгалтерському обліку, проблемами в питаннях оподаткування і валютного регулювання та низкою інших умов. Тому дослідження стану нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку зовнішньоекономічних операцій та розробка пропозицій щодо його удосконалення є доволі актуальним.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності та її обліку на рівні законодавства здійснюється відповідно до положень нормативно-правових документів, які можна узагальнити залежно від їх видів (рис. 1).

Вважаємо, що позитивним є прийняття у 2018 році Закону України «Про валюту та валютні операції», який встановив загальні правові

аспекти у сфері проведення валютних операцій, здійснення валютного регулювання та валютного нагляду й в цілому врегулював порядок здійснення валютних операцій. Цим документом визначено права та обов'язки суб'єктів ЗЕД у процесі здійснення валютних операцій та їхня відповідальність за порушення валютного законодавства.



Рис. 1. Групування нормативних документів, які регулюють питання обліку зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Окремі суб'єкти ЗЕД формують фінансову звітність відповідно до вимог МСФЗ (міжнародних стандартів фінансової звітності). Тож є потреба до переліку документів, а саме у частині стандартизації обліку включити: Концептуальну основу фінансової звітності, яка визначає основні аспекти формування фінансової звітності та регулює здійснення зовнішньоекономічних операцій; МСБО 18 «Дохід», МСБО 21 «Вплив змін валютних курсів». Останній, до слова, визначає загальні правила обліку операцій в іноземній валюті, поняття курсових різниць.

В сфері бухгалтерського обліку ЗЕД визначальним та основним правовим документом національного законодавства є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». У Законі виокремлено наступні аспекти щодо бухгалтерського обліку, які мають певне значення для суб'єктів ЗЕД: розроблено та впроваджено Звіт про управління, який ідентифікується як «документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності» [3]. Звіт про управління забезпечує формування інформаційної бази в розрізі нефінансової інформації про здійснення зовнішньоекономічної діяльності (зокрема щодо експортно-імпортних операцій, валютних операцій та інших операцій, пов'язаних із ЗЕД).

Зокрема, у Звіті розкриваються дані про ризики ЗЕД, обґрунтування конкурентоспроможності суб'єкта ЗЕД на міжнародних ринках товарів і послуг, зміни в структурі експорту та імпорту, ефективності здійснюваної ЗЕД. Така інформація є підставою для прийняття управлінських рішень внутрішніми користувачами, а також є джерелом для ознайомлення іншими контрагентами (особливо за умови, коли суб'єкт ЗЕД оприлюднює звітність відповідно до законодавчих вимог). При цьому законодавство звільняє від формування такого Звіту малі підприємства та мікропідприємства, а середнім підприємствам дозволено не відображати у звіті про управління нефінансову інформацію» [3].

Також особливістю формування та подання звітності суб'єктів ЗЕД є те, що «на вимогу користувачів фінансова звітність може бути додатково перерахована в іноземну валюту» [3], що може позитивним чином вплинути на збільшення поступлень інвестицій в економіку країни та формування відповідного рівня конкурентоспроможності експортерів.

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» у статті 22 задекларовано правила облікового відображення господарських операцій у ЗЕД. Зокрема, бухгалтерський облік операцій ЗЕД регулюється відповідно до принципів та правил, що застосовуються для ведення обліку господарської діяльності підприємств, які здійснюють операції на внутрішньому (національному) ринку товарів та послуг [2].

Суттєвий вплив на організацію та практику обліку в сфері ЗЕД мало підписання Україною в 2017 році Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. В частині обліку і оподаткування у цьому контексті, зокрема, визначено:

- питання захисту прав акціонерів, кредиторів та інших зацікавлених сторін відповідно до вимог ЄС;
- питання наближення документів до права ЄС у сфері бухгалтерського обліку та аудиту;
- питання подальшого розвитку політики корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів, а також поступового наближення до правил та рекомендацій ЄС [4].

Вимоги нормативних документів необхідно обов'язково враховувати при організації обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Це гармонізує й робить облікові дані більш зрозумілими для іноземних контрагентів. З іншого боку, облікове забезпечення такої діяльності, реалізоване відповідно до вимог законодавства, свідчить про відсутність корупційних моментів, законність операцій. Порушення ж приписів може спричинити негативні наслідки як для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, так і для посадових осіб, відповідальних за ведення господарських операцій. Одним із напрямів розвитку та вдосконалення національної системи обліку зовнішньоекономічних операцій є вивчення передового світового досвіду; розробка методологічного та методичного забезпечення обліку зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі і в частині застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Література:

1. Лучко М.Р., Мельник Н.Г., Сисюк С.В. Облік і оподаткування зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 356 с.

2. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991, № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

3. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.99 № 996-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14>

4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

Olha Starenka, PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of Accounting, Analysis
and Auditing Department
Odesa National Economic University
Odesa, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-17>

**INFORMATION TECHNOLOGIES
IN THE ORGANIZATION OF INFORMATION
AND ANALYTICAL ACCOUNTING AND CONTROL
IN ENTERPRISES**

**ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ОРГАНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Організація ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення обліку та внутрішнього контролю не може обмежуватися лише запитами керівництва на отримання інформації, оскільки інформаційні інтереси осіб, які приймають рішення на підприємстві, визначають, як правило, коло питань їх компетенції. Необхідність інтеграції інформаційної, аналітичної, прогностичної складових роботи всіх служб і підрозділів та координація їхньої діяльності очевидні з погляду управління та ресурсного забезпечення.

Недосконалість інформаційно-аналітичного забезпечення обліку та внутрішнього контролю сповільнює та ускладнює обґрунтування та вибір конкретних напрямків розвитку, збільшує ймовірність помилок, що є головною причиною низької ефективності використання інформаційних технологій в організації обліку та внутрішнього контролю.

Дослідженнями різних аспектів використання інформаційних технологій обліку та контролю займалися зарубіжні та вітчизняні науковці.

Інформація у будь-якій сфері господарської діяльності відіграє роль орієнтиру, допомагає вірно оцінити обставини та умови, сформулювати мету та завдання майбутньої роботи та знайти шляхи, засоби та способи їхнього розв'язання. Вона необхідна суб'єктам для прийняття правильного рішення щодо своєї діяльності.

Підвищення ефективності системи обліку та внутрішнього контролю на підприємстві за допомогою інформаційних технологій є дуже актуальним питанням на сьогоднішній день. Це навіть не викликає сумніву тому, що використання комп'ютерної техніки підвищує швидкість опрацювання та передавання інформації, обсяг якої постійно зростає.

Застосування сучасних інформаційних технологій в організації обліку та контролю має певні переваги, а саме швидкість виконання завдань; висока якість роботи; виконується великий обсяг завдань; дотримуються умови конфіденційності інформації; раціонально здійснюється виконання завдань завдяки використанню комп'ютерної техніки та програмного забезпечення.

Діяльність підприємства як інформаційної системи залежить не лише від рівня підготовки його кадрів, але і від їхнього вміння використовувати сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи управління. Необхідно постійно проводити заняття з підвищення кваліфікації персоналу, з урахуванням розвитку комп'ютерної та офісної техніки, навчати їх використанню технічних новинок у практичній діяльності. Аналіз застосування сучасних інформаційних технологій при здійсненні інформаційно-аналітичного забезпечення обліку та внутрішнього контролю дозволяє зробити висновок про те, що основні резерви підвищення ефективності системи обліку та внутрішнього контролю на підприємстві криються у покращенні використання сукупності аналітичних методів, завдяки чому рішення, що приймаються на різних рівнях управління підприємством, набувають більшої ґрунтовності.

Функції системи інформаційно-аналітичного забезпечення визначаються наявними можливостями інформаційних технологій та засобів комп'ютерної техніки. Головними з них є: надійне зберігання й оперативний доступ до довідкової та документальної інформації; автоматизована підтримка різних процедур опрацювання інформації; внутрішні та зовнішні комунікації, підтримка доступу до віддалених інформаційних ресурсів.

Останнім часом спостерігається розвиток бухгалтерського обліку в напрямку використання ІТ-технологій. Трансформація бухгалтерського обліку передбачає створення та передавання економічної інформації в електронному форматі. Більшість суб'єктів господарювання майже всі господарські операції проводять вже в електронному середовищі.

Головні напрямки розвитку полягають в тому, що в бізнес-процесах підприємств запроваджується електронний документообіг; в інформаційних процесах використовуються хмарні сервіси; в облікових процесах використовуються технології blockchain та інструменти штучного інтелекту; технології роботи з Big Data та інше.

Від організації документообігу в інформаційній системі залежить якість обліку та стан підприємства в цілому. Основні переваги електронного документообігу полягають в підвищенні оперативності, своєчасності, прозорості, точності та ефективності реалізації бізнес-процесів. Це дозволить зменшити часові, фінансові та трудові витрати, що пов'язані з опрацюванням інформації та документації, а також мінімізувати ризики, які можуть бути викликані в результаті впливу людського фактора. Водночас необхідно визначити і недоліки електронного документообігу: необхідність відповідного програмного забезпечення для кожного суб'єкта господарювання.

На сьогоднішній день серед існуючого програмного забезпечення для організації електронного документообігу можна виділити наступні основні сервіси: ІнстаДок – сервіс електронного документообігу, який виступає конструктором документів зі збереженням часу підприємства до 70% та коштів щодо оформлення документів; Deals – сервіс погодження та підписання документів; BAS Документообіг КОПП – сучасне широкофункціональне рішення для управління бізнес-процесами та спільної роботи співробітників підприємства; М.Е.Дос – програмне вирішення для своєчасного подання звітності та обміну електронними документами; Сота дозволяє формувати електронну звітність та забезпечує електронний документообіг між контрагентами; Вчасно – забезпечує миттєвий обмін документами в онлайн з контрагентами [1]. Використання перелічених сервісів на сучасних підприємствах дозволяє отримувати своєчасно необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень та оптимізувати процес.

Хмарні технології – це технології зберігання та роботи з даними онлайн в хмарі, а не на жорсткому диску комп'ютера або ноутбука. Доступ до програм через хмару забезпечує вільний потік інформації, незалежно від того, де знаходиться користувач і який пристрій він використовує [2].

Незалежно від місця перебування користувача доступ до програм через хмарні технології дозволяє працювати віддалено та отримувати всю необхідну інформацію, що дозволяє надавати широкий спектр

послуг онлайн та допомагає вирішувати значний обсяг поточних завдань підприємства.

Технологію блокчейн вважають ідеальною для бухгалтерського обліку, бо вона відстежує операції, повідомляє про зміни в системі, не допускає навмисних перекручень та маніпуляцій з даними, що залишаються правдивими незалежно від ступеня довіри до контрагента.

Технології Big Data ґрунтуються на аналізі неструктурованих або напівструктурованих даних з економічного середовища, що може змінити сприйняття певних економічних тенденцій. Але загальний відгук бухгалтерів свідчить про те, що сприйняття ними практичного використання Big Data як інструменту для створення точних прогнозів і належного вирішення конкретних проблем є позитивним. Вони застосовують технологія Big Data для оптимального аналізу значних обсягів інформації демонструє підвищений потенціал для професії бухгалтера.

Отже, організація інформаційно-аналітичного забезпечення обліку та контролю в інформаційній системі управління підприємством визначає стан підприємства в цілому. Розроблення, оптимізація та контроль документообігу дозволяють своєчасно отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Враховуючи швидкий розвиток інформаційних технологій спостерігається перехід суб'єктів господарювання на електронний документообіг. При цьому орієнтир організації електронного документообігу зміщується на функціональність та універсальність програмного забезпечення, максимальну інтеграцію з іншими програмними рішеннями, комфортність та згодженість роботи мобільної версії, гнучкість цін виробників програм для електронного документообігу. Сучасною тенденцією у розвитку електронного документообігу є оптимізація процесу створення документів засобами програмного забезпечення. Актуальним залишається правильний вибір програми, що буде універсальною та здатною забезпечити процес здійснення обліку та контролю на підприємстві.

Література:

1. Корольок Т., Кравчук Н., Карп І. Стан та тенденції розвитку організації документообігу в інформаційній системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 67. № 6. С. 79–89.
2. Старенька О.М. Стан використання сучасних інформаційних технологій для бухгалтерського обліку на підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 1–2 (80–81). С. 61–75.

Daryna Fedotova, Graduate Student
Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine

Tetiana Akimova, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine

Yuliia Raspopova, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-18>

THEORETICAL ASPECTS OF THE ORGANIZATION OF WORK PAYMENT

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

В сучасних умовах розвитку суспільства створення дієвої системи щодо оплати праці робітників в усіх сферах діяльності є одним з найбільш актуальних завдань, що вимагає системного підходу і безперервного пошуку шляхів вдосконалення цієї системи. Заробітну плату застосовують як економічний важіль управління виробництвом, у зв'язку з цим важливими є виважена наукова організація праці та правильний облік праці та її оплати. Для цього спочатку необхідно дослідити теоретичні основи організації оплати праці.

При дослідженні фахових та законодавчо-нормативних джерел щодо поняття «заробітна плата» необхідно звернути увагу на те, що в умовах тривалого реформування економіки України досить часто змінюється нормативно-правова база з питань трудових ресурсів і заробітної плати. Сутність поняття «заробітна плата» складна і багатостороння, тому науковці розглядають її з різних позицій, з урахуванням, у тому числі, й постійно триваючих змін у законодавстві.

У таблиці 1 представлені виділені при дослідженні законодавчо-нормативних та літературних фахових джерелах трактування поняття «заробітна плата».

**Узагальнення результатів дослідження
щодо визначення поняття «заробітна плата»
в законодавчих та літературних фахових джерелах**

Джерело / автор	Визначення відповідно джерелу
Закон України «Про оплату праці» [1]	«...винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [1]
Податковий кодекс України [2]	«...основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які виплачуються (надаються) платнику податку у зв'язку з відносинами трудового найму згідно із законом» [2]
Кодекс законів про працю України [3]	«...винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [3]
С.В. Мочерний та ін. [4]	«...грошовий вираз вартості й ціни товару «робоча сила», а також часткової оплати результатів праці з урахуванням виконуваних заробітної платою основних функцій» [4]
О.І. Іляш та ін. [5]	«...економічна категорія, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником щодо розподілу новоствореної вартості (доходу)» [5]
О.І. Гадзевич та ін. [6]	«...основна частина коштів, що направляються на споживання, що є часткою доходу (чиста продукція), що залежить від кінцевих результатів роботи колективу і розподіляється між працівниками відповідно до кількості і якості праці, що затрачена та реального трудового внеску кожного і розміру вкладеного капіталу» [6]
В.В. Жернаков та ін. [7]	«...встановлена угодою сторін (не нижче державного мінімуму) та передбачена колективними договорами, угодами систематична винагорода працівника за виконану роботу відповідно до трудового договору» [7]

Дослідження законодавчо-нормативних та літературних фахових джерел [1–7] показало, що можна виділити наступні аспекти трактування економічної категорії «заробітна плата»:

- з точки зору відносин між роботодавцем і працівником;
- з точки зору розвитку ринку праці;
- з точки зору кількісної оцінки;
- з точки зору розподілу прибутку;
- з точки зору формування витрат підприємства;
- з точки зору мотивації та ін.

Отже, узагальнюючи матеріали літературних та законодавчо-нормативних джерел щодо сутності поняття «заробітна плата», можна

сформулювати наступне визначення: заробітна плата – це винагорода, яку за трудовим договором працівник отримує від роботодавця, за виготовлену продукцію, виконану ним роботу або надані послуги, обчислена у грошовому виразі, розмір якої не повинен бути менший за держаний мінімум.

У сучасному світі ринкової економіки оплата праці персоналу виконує наступні функції:

- відтворювальна функція – полягає у забезпеченні умов для відновлення робочої сили суб'єктів господарювання;

- регулююча функція – полягає у забезпеченні вирішення проблем попиту та пропозиції щодо трудових ресурсів на ринку праці країни;

- стимулююча функція – полягає у встановленні залежності рівня заробітної плати від кількості вкладу працівників у виробництво продукту суб'єкта господарювання, тобто збільшення доходів його діяльності, що веде до підвищення його фінансового результату;

- соціальна функція – полягає в усуненні будь-якої дискримінації щодо оплати праці шляхом встановлення однакового рівня заробітної плати в однакових умовах праці.

Для виконання заробітною платою стимулюючої функції основну роль відіграє її розмір. Розмір заробітної плати кожного працівника залежить від складності завдань, умов, в яких виконуються роботи, витраченого робочого часу, кількості виконаної роботи тощо. Все це впливає на вибір керівництва щодо використання різноманітних систем та форм оплати праці, які наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні форми та системи оплати праці в Україні

Форми	Системи
Відрядна	Пряма відрядна, Відрядно-преміальна, Відрядно-прогресивна, Непрямо відрядна, Акордна
	За принципом нарахування: Індивідуальна, Колективна
Почасова	Пряма почасова, Почасово-преміальна, Почасова з контрольованим виробітком, Оплата за відпрацьовані дні
	За способом нарахування: Погодинна, Щоденна, Місячна
Гнучка	Контрактна, Тарифна, Оплата за рівнем кваліфікації

Використання на практиці кожної форми та системи оплати праці обумовлено специфікою діяльності суб'єкта господарювання. При цьому використовувані форми та системи оплати праці повинні

забезпечувати прагнення працівників підвищувати ефективність своєї роботи, що веде до підвищення результативності діяльності суб'єкта господарювання.

Слід також звернути увагу на закордонну практику організації оплати праці. Так, у таких розвинутих країнах як Швеція, Франція, США та інших, застосовувані форми та системи оплати праці направлені саме на мотивування бажання працівників до більш ефективної роботи.

Наприклад, у Швейцарії використовують, так звану, солідарну модель заробітної плати, яка представляє собою «рівну плату за рівну працю» на базі середньогалузевих показників з додаванням премій за якісну працю або у вигляді щорічно виплачуваних коштів, або «перекладних коштів», тобто коштів, які утворюють кредитний фонд: зараховуються на банківський рахунок працівника не раніше, ніж через 5 років [8]. Така система, крім мотивації, спрямована на зменшення різниці між мінімальним і максимальним розміром заробітної плати к країні.

У Франції застосовують модель «індивідуалізації». Здійснюється оплата за індивідуальний виробіток. При цьому, фіксована частина заробітку забезпечується кваліфікацією працівника, змінна частина – власними успіхами і результатами роботи команди [8]. Крім того враховується, також, стан ринку праці. У Франції, як і у Швейцарії, в якості премій використовується п'ятирічний кредитний фонд.

У США розповсюджена система оплати праці «оцінювання заслуг». Її сутність полягає у встановленні різних рівнів заробітної плати працівникам однакової кваліфікації з різними показниками якості виконуваних робіт. При цьому враховуються як виробничі показники (виконання норм, витрачений робочий час), так і особистісні (активність, творчі підходи, завзятість, сумлінність, емпатія, вміння працювати в команді). Крім того, заохочення здійснюється за допомогою премій, пенсійного забезпечення тощо [8].

Отже, можна зробити висновок, що у сучасному світі, у тому числі в Україні, організація оплати праці повинна бути направлена на стимулювання працівників до підвищення якості виконуваної роботи, трудової активності, творчого відношення до своїх повсякденних обов'язків.

Література:

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР із змінами / Законодавство України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/108/95вр#Text>.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI із змінами / Законодавство України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
3. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII із змінами / Законодавство України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
4. Мочерний С.В. Основи економічної теорії: Підручник / С.В. Мочерний та ін. / За ред. С.В. Мочерного. Київ : В-во «Знання», КОО, 2000. 601 с.
5. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Навч. посібник / О.І. Іляш, С.С. Гринкевич. Київ : Знання, 2010. 476 с.
6. Гадзевич О.І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика / О.І. Гадзевич. Київ : КОНДОР, 2008. 400 с.
7. Жернаков В.В. Трудове право: Підручник / В.В. Жернаков, С.М. Прилипко, О.М. Ярошенко / За ред. В.В. Жернакова. Харків : Право, 2012. 496 с.
8. Рибалко О., Етібарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник мну імені В.О. Сухомлинського: Економічні науки*. 2019. № 1(12). URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-1-2019-9.pdf>

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

**Iryna Zahreba, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*Robert Elworthy Economics and Technological Institute
Kropyvnytskyi, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-19>

CONTROLLING IN ASSURING STABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

КОНТРОЛІНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Після офіційного визначення європейського напрямку пріоритетом зовнішньої політики та економічного розвитку в Україні відбуваються докорінні зміни в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємств. Змінюються цілі та завдання, законодавчі умови та зовнішнє середовище, на зміну адміністративним методам приходять стратегічне управління.

Новий механізм управління вимагає нових підходів, один з них – контролінг, який об'єднує елементи теорії прийняття рішень, математичного моделювання, теорії систем, інформаційного та організаційного моделювання. Метою створення системи контролінгу є забезпечення методичної та інформаційної підтримки підготовки прийняття рішень щодо ключових питань менеджменту компанії. Це передбачає використання на постійній основі методів прогнозування, моніторингу, аналізу та коригування діяльності підприємства та його підрозділів, а також відомостей про стан ринків та умов конкуренції. Зростає актуальність системного вивчення сутності контролінгу, його функцій і завдань.

Досвід зарубіжних фірм доводить стратегічний зв'язок своєчасної реалізації ефективних сучасних технічних, виробничих та управлінських рішень з впровадженням системи контролінгу.

Контролінг являє собою комплексну систему економічного управління підприємством, спрямовану на досягнення цілей

організації, пов'язаних з отриманням прибутку та підвищенням рівня конкурентоспроможності.

Перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він об'єднує всі ці функції, інтегрує та координує їх. При цьому контролінг не замінює собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління.

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, які стоять перед організацією. Для цього контролінг забезпечує виконання наступних функцій:

- координація управлінської діяльності щодо досягнення цілей підприємства;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Необхідність контролінгу на сучасних підприємствах обумовлена такими причинами:

1. Підвищення нестабільності в умовах російсько-української війни висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, зокрема переміщення акценту з контролю минулого на аналіз теперішнього та майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни довкілля, підвищення гнучкості підприємства; необхідність безперервного відстеження змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства та уникнення кризових ситуацій.

2. Ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації усередині системи управління.

3. Недостатність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

4. Загальноєвропейське прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знання та людської діяльності.

Контролінг регулює витрати і результати діяльності для досягнення цілей організації, що дозволяє попередити появу кризових ситуацій і вчасно вжити заходів, коли економіці організації загрожує небезпека.

Сучасний контролінг включає управління ризиками, велику систему інформаційного забезпечення підприємства, систему ключових («фінансових») індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного та оперативного планування та систему менеджменту якості.

Для оволодіння контролінгом необхідні широкий світогляд і здатність мислити аналітично; крім того, потрібні знання з широкого спектру предметів, пов'язаних з економікою, управлінням, інформатикою. Інструментами стратегічного та оперативного контролінгу є зокрема аналіз конкурентних переваг, стратегії контролю фінансових ризиків, портфельний аналіз, аналіз життєвого циклу продукції, планування та бюджетування, ABC-аналіз, XYZ-аналіз та ін.

Вступ України до ЄС чинить сильний вплив на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств усіх форм власності. Впровадження системи контролінгу може стати дієвим інструментом у боротьбі за лідируючі позиції на ринку товарів та послуг.

Немає готових рішень всім проблем, із якими може зіштовхнутися підприємство. Реальні економічні проблеми завжди нестандартні та заплутані, а часу та вихідної інформації для їх вирішення зазвичай недостатньо. Тому слід навчитися сміливо комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений досвід та знання для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності та неповної інформації.

Література:

1. Жовновач Р.І., Чередніченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201> (дата звернення: 03.04.2024).
2. Птащенко Л.О., Сержанов В.В. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.
3. Михайличенко Н.М., Токарева А.О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством. *Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. № 1. С. 176–181.

Liudmyla Nechyporuk, Doctors of Economic Sciences, Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University
Kharkiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-20>

TAXES ROLE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Sustainable development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Taxes play an important role in the health of a country's economy and ensuring sustainable. A well-structured tax code is easy for taxpayers to comply with and can promote economic development while raising sufficient revenue for a government's priorities. In contrast, poorly structured tax systems can be costly, distort economic decision-making, and harm domestic economies.

Many countries have recognized this and have reformed their tax codes. Over the past few decades, marginal tax rates on corporate and individual income have declined significantly across the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Now, most OECD nations raise a significant amount of revenue from broad-based taxes such as payroll taxes and value-added taxes (VAT). Not all recent changes in tax policy among OECD countries have improved the structure of tax systems; some have made a negative impact.

Tax Foundation updates International Tax Competitiveness Index (ITCI). ITCI is demonstrate an evolution of how the member countries in the Organization for Economic Co-operation and Development structure their tax systems. The index defines a competitive tax code as "one that keeps marginal tax rates low" and, to inform its rankings, considers forty tax policy variables, with the purpose of offering key insights into different tax models and how tax policy should be perceived around the world. ITCI seeks to measure the extent to which a country's tax system adheres to two important aspects of tax policy: competitiveness and neutrality [1]. This allows us to look back, see how country ranks have changed over time, and be able to identify the largest movers and shakers over the last 10 years.

**Five leading countries in dynamics ranking
of The International Tax Competitiveness Index**

Dynamics ranking of The International Tax Competitiveness Index		
№	Countries that saw the largest improvements in their rank over the last 10 years	Countries that fell the furthest in the rankings last 10 years
1	Canada, which ranked 27 th in 2014 and now ranks 15 th	Chile, which ranked 20 th in 2014, and now ranks 35 th
2	The United States, which ranked 30 th in 2014 and currently ranks 21 st	Colombia, which ranked 24 th in 2014, and currently ranks 38 th
3	Finland, which ranked 26 th in 2014 and is now at 19 th	Poland, which ranked 23 rd in 2014, and is now at 33 rd
4	Mexico, which placed 32 nd in the 2014 rankings and has climbed to 26 th	Belgium, which placed 18 th in 2014, and has now fallen to 27 th
5	Israel, which ranked 13 th in 2014 and has risen to 8 th	Costa Rica, which ranked 17 th in 2014, and is now at 22 nd

Source: Tax Foundation, International Tax Competitiveness Index 2023, October 2023

The further up a country moves on the Index, the more likely it is to have broader tax bases, relatively lower rates, and policies that are less distortionary to individual or business decisions. Falling on the Index reveals a policy preference for narrow tax bases, special tax policy tools, and rules that make compliance more difficult. According to research from the OECD, corporate taxes are most harmful for economic growth, with personal income taxes and consumption taxes being less harmful. Taxes on immovable property have the smallest impact on growth.

Separately, a neutral tax code is simply one that seeks to raise the most revenue with the fewest economic distortions. This means that it does not favor consumption over saving, as happens with investment taxes and wealth taxes. It also means few or no targeted tax breaks for specific activities carried out by businesses or individuals. You can find the list of top 10 world countries with highest taxes, according to which a West African country Ivory Coast is the highly taxed country. Tax rates in Ivory Coast – 60%, Finland – 56%, Japan – 55%, Austria – 55%, Denmark – 55%, Sweden – 52%, Aruba – 52%, Belgium – 50%, Israel – 50%, Slovenia – 50% [2]. In addition, the list given below is the list about which countries have the lowest tax rates that is 0% taxes on income: Bermuda, Cayman, Islands, Bahamas, Brunei, Bahrain, Qatar, Kuwait, Oman, United Arab Emirates and Saudi Arabia [3].

In globalized world, capital is highly mobile. Businesses can choose to invest in any number of countries throughout the world to find the highest rate of return. This means that businesses will look for countries with lower tax rates on investment to maximize their after-tax rate of return. If a country's tax rate is too high, it will drive investment elsewhere, leading to slower economic growth. In addition, high marginal tax rates can impede domestic investment and lead to tax avoidance. As tax laws become more complex, they also become less neutral. If, in theory, the same taxes apply to all businesses and individuals, but the rules are such that large businesses or wealthy individuals can change their behavior to gain a tax advantage, this undermines the neutrality of a tax system [1]. A tax code that is competitive and neutral promotes sustainable economic growth and investment while raising sufficient revenue for government priorities.

References:

1. International Tax Competitiveness Index 2023. URL: <https://taxfoundation.org/research/all/global/2023-international-tax-competitiveness-index/>
2. 17 countries with the Highest Tax Rates in The World in 2024. URL: <https://nomadcapitalist.com/finance/countries-with-the-highest-tax-rates/>
3. 17 countries with no income tax: where to move to minimise the tax burden. URL: <https://immigrantinvest.com/blog/tax-free-countries-en/>

Sviatoslav Ralets, Postgraduate Student

Lviv Polytechnic National University

Lviv, Ukraine

Oksana Kurylo, PhD in Economics, Associate Professor

Lviv Polytechnic National University

Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-21>

FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE – DEFINITION AND EVALUATION

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА – ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Поняття фінансового потенціалу було досліджено значною кількістю науковців, проте підходи до трактування цього поняття різняться в залежності від автора. Загальноприйняте визначення фінансового потенціалу підприємства звучить наступним чином: фінансовий потенціал підприємства – це сукупність можливостей та ресурсів, які можуть бути використані компанією для досягнення своїх фінансових цілей. Цей термін вказує на здатність підприємства генерувати та використовувати фінансові ресурси для забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності [1, с. 137].

Розкриття змісту даного визначення може варіюватися в залежності від основних нюансів та підходу дослідження. В таблиці 1 представлено основні трактування даного поняття.

Як показує таблиця 1, зміст поняття фінансового потенціалу підприємства є однаковим, проте відрізняються акценти щодо головних аспектів. Можна виділити такі складові фінансового потенціалу підприємства: фінансові ресурси, фінансова стабільність, фінансові здібності та навички управління, ринковий капітал, прибутковість та ліквідність [6, с. 114].

На нашу думку, незважаючи на пов'язаність вищенаведених складових фінансового потенціалу підприємства, першочерговим завданням є забезпечення фінансової стабільності діяльності підприємства, як підґрунтя для подальшого різнопланового розвитку, в залежності від цілей та можливостей.

Визначення поняття фінансовий потенціал підприємства

Автор	Визначення
Семенов Г.А. [1, с. 137]	Фінансовий потенціал підприємства – це сукупність фінансових ресурсів, засобів та можливостей, які підприємство може використовувати для досягнення своїх стратегічних та операційних цілей. Це включає в себе капітал, прибутковість, ліквідність та ефективність використання грошових потоків.
Стецюк П.А. [2, с.12]	Фінансовий потенціал – сукупність фінансових ресурсів, з приводу яких на підприємстві виникають відповідні організаційно-економічні відносини, які в кінцевому рахунку спрямовані на забезпечення його високоефективного та прибуткового функціонування.
Гузенко Т.С. [3, с. 25]	Фінансовий потенціал – це сукупність фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію і нарощування економічного потенціалу з метою максимізації прибутку.
Погорелов Ю.А. [4, с. 298]	Фінансовий потенціал – сукупність фінансових ресурсів, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності; він характеризується можливістю їх залучення для фінансування майбутньої діяльності і певних стратегічних напрямів розвитку підприємства.
Кирилова Л.І. [5, с. 298]	Фінансовий потенціал створює фундамент для трансформації наявного у підприємства ресурсного потенціалу в конкретні результати господарської діяльності підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5]

Зважаючи на таку номенклатуру складових фінансового потенціалу підприємства, важливим є можливість оцінювання даного поняття. Оцінка фінансового потенціалу підприємства є важливим завданням при здійсненні стратегічного управління та прийняття рішень. Існує кілька підходів які дозволяють оцінити фінансовий потенціал підприємства. Основними з них є:

- Фінансовий аналіз – дослідження фінансового стану підприємства шляхом аналізу фінансових показників, сформованих на основі його фінансових звітів;

- SWOT-аналіз – полягає у визначенні сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на фінансовий потенціал підприємства;

- Метод рейтингів – при використанні методу рейтингів визначаються ключові показники фінансового стану, кожен з них оцінюється за певною шкалою;

– Порівняльний аналіз – порівняння фінансового потенціалу підприємства з конкурентами або із середньогалузевими показниками;

– Прогнозування – аналіз трендів та прогнозування майбутнього фінансового стану може бути важливим компонентом оцінки фінансового потенціалу.

Кожен з цих підходів може бути використаний окремо або в комбінації з іншими для отримання більш повного розуміння фінансового потенціалу підприємства [7, с. 106].

Дослідження питань фінансового потенціалу має велику актуальність і важливість у сучасному бізнес-середовищі з кількох причин:

1. Стратегічне управління: Дослідження дозволяє визначити оптимальний розподіл ресурсів і фінансових можливостей для досягнення стратегічних цілей.

2. Ризик-менеджмент: Розуміння фінансового потенціалу дозволяє ефективно керувати ризиками та приймати обґрунтовані фінансові рішення в умовах невизначеності та змін на ринку.

3. Інвестиційна привабливість: Дослідження фінансового потенціалу та покращення певних показників, при необхідності та можливості, робить підприємство більш привабливим для інвесторів, оскільки вони оцінюють його стійкість, прибутковість та перспективи.

4. Фінансова стійкість: Здатність підприємства витримувати фінансові труднощі стає дедалі важливішою у нестабільних умовах економічного середовища.

5. Ефективність управління ресурсами: Дослідження фінансового потенціалу допомагає підприємствам оптимізувати використання своїх фінансових ресурсів та підвищувати ефективність управління грошовими потоками.

6. Глобалізація і конкурентоспроможність: У міжнародному бізнес-середовищі фінансовий потенціал визначає конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

7. Інновації та розвиток: Дослідження фінансового потенціалу дозволяє визначити можливості для інновацій та розвитку, забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Розуміння фінансового потенціалу допомагає підприємствам використовувати свої фінансові ресурси максимально ефективно, щоб досягти стабільності, забезпечити зростання та залишатися

конкурентоспроможними в сучасному глобальному бізнес-середовищі [8, с. 122].

Література:

1. Семенов Г.А., Яровская О.В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 137–141.
2. Стецюк П.А. Методичні аспекти оцінки фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського аграрного національного університету*. 2012. № 1. С. 11–17.
3. Гузенко Т.С. Фінансовий потенціал розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер.: Фінанси і кредит*. 2015. № 1. С. 25–28.
4. Мойсеєнко І. П. Аналіз фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник*. 2016. № 5. С. 201–206.
5. Кирилова Л.І., Тодорова Д.Д. Фінансовий потенціал підприємства та його складові. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 2. С. 298–301.
6. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід. Економіка*. 2012. № 2. С. 114–117.
7. Маринич І.А., Дзіковський І. І. Сучасні підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник*. Київ : НЛТУ України, 2013. Вип. 20. С. 105–108.
8. Маслак О.І. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 121–127.

MANAGEMENT

Mariana Horbatso, PhD Student
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine

Anatolii Gutsuliak, PhD Student
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-22>

MANAGEMENT CHALLENGES AND FUTURE DIRECTIONS OF USING GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE (GEN AI) IN TEAMS

УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА МАЙБУТНІ НАПРЯМКИ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ(GEN AI) В КОМАНДАХ

Уявлення про штучний інтелект (ШІ) зміщується від сприйняття його як додаткового інструменту до сприйняття його як безпосередньої складової процесу управління рішеннями і виконання завдань у командах. Згідно дослідження IT-компанії SoftServe, генеративний штучний інтелект може підвищити продуктивність роботи команд розробників до 45% [1]. Один з факторів, які потрібно оцінити науковій спільноті – це вплив команди зі штучним інтелектом на загальну продуктивність та рівень довіри до них з боку організацій.

Поява великомасштабних мовних моделей (LLMs) і впровадження ChatGPT, форми GenAI, полегшили процес отримання докладних відповідей в діалоговому форматі на задані питання для окремих осіб або цілих команд . Ці діалогові відповіді можуть фактично стати віртуальними членами команди. Все частіше піднімається питання про те, чи можна вважати GenAI «членом команди» і за яких обставин. Перехід від сприйняття технології як допоміжного інструменту до сприйняття її як невід’ємної частини команди [2].

Наслідки та виклики інтеграції GAI в організаційні команди вказують на майбутні напрямки в цій галузі і актуальність

дослідження потенціалу GenAI для покращення командної роботи в організаціях.

В науковій спільноті є необхідність визначити, якою мірою команди зі штучним інтелектом покращують або замінюють людей у процесах прийняття рішень. Крім того, до актуальних питань належить: коли гібридна команда з ШІ виконує завдання, хто повинен нести відповідальність за її успіхи або невдачі. Це спонукає до перегляду того, як варто досліджувати команди і розуміти їх з теоретичної, практичної та етичної точки зору. Однією з постійних ознак існуючих визначень команд є те, що вони включають «двох або більше осіб». Оскільки ШІ стає все більш інтегрованим у команди, виникає необхідність переосмислити і перевизначити наше розуміння команд та їхньої динаміки.

Оскільки штучний інтелект (ШІ) все більше інтегрується в команди, нам потрібно переглянути наше розуміння того, що таке команда. Це означає, що потрібно поставити під сумнів, чи достатньо команди, в якій є одна людина і один ШІ. Для того, щоб оцінити ефективність команд, що складаються зі штучного інтелекту, наукова спільнота має визначити, як існуючі теоретичні рамки і конструкції, що сприяють командній роботі, застосовуються в цьому контексті [3]. Модель «вхід – посередник – вихід – вхід» (ІМОІ) – фокусується на складі команди, її структурі та середовищі. Враховуючи, що ШІ є компонентом організаційної структури та креативу, нам потрібно визначити, де його місце в цій структурі. Чи слід розглядати ШІ як частину складу команди, чи доречніше розглядати його як частину технологічних можливостей ширшого організаційного контексту? Відповіді на ці питання допоможуть нам зрозуміти, як інтеграція ШІ може підвищити ефективність роботи команди.

Є необхідність визначення ролі загального штучного інтелекту (GenAI) в теоретичних рамках командної роботи, а також його вплив на усталені командні структури. Міжособистісна довіра і залученість, важливий фактор високоефективних команд, залежить від комунікативної поведінки у віртуальних командах. Як можна концептуалізувати і вивчати довіру в командах ШІ-людей в умовах повністю віртуальної взаємодії, і чи будуть люди довіряти ШІ так само, як вони довіряють членам своєї команди. Зміна «особистості» членів команди ШІ або маніпулювання їхньою присутністю в команді вартує досліджень, щоб отримати уявлення про те, як ШІ сприймається і впроваджується в робочих структурах та організаційних командах.

Цифрові технології, такі як Microsoft Teams, Slack та Zoom, широко використовуються в організаціях, але дослідники зазначають, що наше розуміння того, як ці технології впливають на командну взаємодію та продуктивність команди, є обмеженим порівняно з їхнім впливом на індивідуальному та організаційному рівнях [3]. Науковці з менеджменту повинні використовувати методи з таких дисциплін, як людський фактор, комп'ютерні науки та психологія, щоб вивчати ШІ в командах. Важливо триангуляція результатів експериментальних і спостережних досліджень з даними, отриманими безпосередньо з цифрових сервісів, які є невід'ємною частиною сучасного робочого середовища. Крім того, етичні міркування мають бути пріоритетними в дослідженнях GAI в робочих групах.

Як науковці, так і практики мають припущення щодо потенційних ризиків, пов'язаних зі штучним інтелектом в організаційній психології та управлінні людськими ресурсами. Таким чином, дуже важливо враховувати ці етичні проблеми в дослідженнях GAI. У публікаціях, орієнтованих на практиків, і в публічному дискурсі навколо ШІ на робочому місці основна увага приділяється зменшенню ризиків, практиці підбору персоналу, правовим і міжнародним аспектам, а також занепокоєнням щодо програмного забезпечення для моніторингу співробітників.

Для того, щоб впроваджувати інструменти штучного інтелекту в командну роботу і дослідницькі процеси, організаціям і науковцям важливо враховувати етичні наслідки. Одним із можливих рішень є створення міждисциплінарних етичних комітетів, до складу яких входять різні зацікавлені сторони, зокрема представники громадськості та розробники технологій [5]. Такий підхід може допомогти зміцнити процес прийняття рішень і гарантувати, що інструменти ШІ будуть впроваджуватись вдумливо і гуманно. Якщо розглядати етичні наслідки застосування ШІ в командах, важливо визначити потенційні суспільні переваги, такі як зменшення когнітивного навантаження і поліпшення процесу прийняття рішень в організаціях з високим ступенем надійності.

Загалом, дискусія навколо ШІ на робочому місці охоплює різні точки зору і проблеми, підкреслюючи необхідність ретельного вивчення його впливу на окремих людей і організації. Традиційна розробка програмного забезпечення передбачає чіткі інструкції та участь людини, але системам на основі нейронних мереж, таким як ChatGPT, бракує прозорості, і вони мають прогалини в знаннях, які нелегко заповнити. Це викликає занепокоєння щодо етичних проблем

застосування ШІ в командах і необхідності постійної саморефлексії та оцінки. Зростаюча здатність оцінювати ефективність цифрових, гібридних і традиційних команд також ставить питання про те, як і ким ця здатність буде використовуватися. В компанії SoftServe підкреслюють, що незважаючи на позитивні результати дослідження генеративний ШІ поки не зможе замінити людину [1]. Крім того, науковці з менеджменту повинні бути відкритими до співпраці з представниками інших дисциплін, громадськістю та політиками в рамках міждисциплінарних зусиль, спрямованих на вирішення проблем, пов'язаних з дослідженнями в галузі ШІ. Важливо визнати, що, хоча дослідження ШІ в командах не є повністю відсутніми в галузі менеджменту, все ще залишається багато роботи з розробки теорій, методів і етичних принципів.

Література:

1. SoftServe, "GENERATIVE AI – REDEFINING THE ECONOMICS OF SOFTWARE DEVELOPMENT", Prepared by SoftServe Sep 2023. URL: <https://info.softserveinc.com/hubfs/files/redefining-the-economics-of-software-development-gen-ai.pdf?hsCtaTracking=a98fe7d6-41f3-4fee-823c-bc39accfbca6%7Cb879abb-eb87-481d-84c2-f0feabd3cc3a>
2. Gilson, L.L., M.T. Maynard, N.C. Jones Young, M. Vartiainen and M. Hakonen (2015). 'Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities', *Journal of Management*, 41, pp. 1313–1337.
3. Kozlowski, S. W. and D. R. Ilgen (2006). 'Enhancing the effectiveness of work groups and teams', *Psychological Science in the Public Interest*, 7, pp. 77–124.
4. Larson, L. and L. A. DeChurch (2020). 'Leading teams in the digital age: four perspectives on technology and what they mean for leading teams', *The Leadership Quarterly*, 31, art. 101377.
5. Mozur, P. (2018, July 8). 'Inside China's dystopian dreams: A.I., shame and lots of cameras', *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/2018/07/08/business/china-surveillance-technology.html>

**Olena Druhova, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Kharkiv, Ukraine*

Emmanuel Asuaco, Postgraduate Student
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Kharkiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-23>

MANAGEMENT OF EXPORT ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE: KEY ASPECTS AND STRATEGIES FOR SUCCESS

The growth of global connections and trade with international partners makes export activities more important for businesses to ensure their success in a competitive world. The Internet creates opportunities for businesses of all sizes to open their goods and services to the global market through e-commerce and online platforms. Exporting allows companies to expand their sales markets and reduce risks associated with one region or country. Expanding export opportunities helps businesses reduce the risk of political, economic or social changes in their own country. Successful exporting activities can lead to increased profits as businesses gain access to new, often more profitable, markets. Active export activities can help businesses improve their products and services and make them more competitive in the international market. In the light of these factors, we can safely say that export activity remains a relevant topic that will continue to attract the attention of enterprises and government structures in the future.

Theoretical aspects of the export activity of enterprises were considered in the works of scientists both from Ukraine and abroad, such as O.H. Melnyk, V.E. Ermachenko, S.V. Lobunska, O.V. Shkurupii, Yu.G. Kozak, O.E. Kuzmin, A.O. Fatenok-Tkachuk, A.V. Skull, J. Hessel and others. However, despite the presence of quite significant scientific works, today there is still no systematic approach to the study of theoretical aspects of the export activity of enterprises. Within the framework of the proposed systemic approach, we define the following most significant theoretical aspects of the problem: definition of the concept of "export activity of enterprises", motives for starting export activity, prerequisites

for the implementation of export and consequences of export activity of enterprises.

In our opinion, the export activity of the enterprise is a complex and long-term process, which includes a number of successive stages. These stages include the company's preparation for export, the adaptation of goods to the requirements of a potential foreign market, and the very implementation of export activities, which leads to certain economic consequences. In other words, the difference between the terms "export" and "export activity" is that under "export" scientists understand only the process of selling products and their delivery to a foreign entity, while "export activity" includes a whole series of operations, related to the entry of the enterprise to the foreign market.

To understand the essence of the enterprise's export activity, it is necessary to determine what exactly motivates enterprises to enter international markets, in other words, to identify the motives that stimulate industrial enterprises to start export activities. According to O.E. Kuzmin, among the motives for export can be: creation of a positive image of the enterprise in the domestic market (in the context of European quality standards); expansion of sales markets in order to increase the expected income; search for new partners outside the national market to expand activities; enterprise restructuring. L.G. Lypych and A.O. Fatenok-Tkachuk, in their studies, indicate that there are motives that may raise doubts about the expediency of the enterprise's export operations [1; 2].

Export activity is an important element of the enterprise's development on the international market. Its effective management requires an integrated approach, taking into account various aspects, including strategic planning, market analysis, logistics, finance and marketing. Key managing aspects the export activities of the enterprise and strategies that will help ensure success in the international market (Figure 1).

Strategic planning. The first step in managing export activities is to develop a clear strategy. This includes determining the goals of export activity, choosing target markets, analyzing the competitive environment and determining the advantages of the enterprise in the international market. The strategy should be flexible, able to adapt to changes in the external environment and internal capabilities of the enterprise.

Analysis of markets. Effective management of export activities involves a deep analysis of potential markets. This includes market potential assessment, competitor analysis, risk and opportunity assessment. Based on this analysis, the company can determine the optimal strategies for entering new markets and developing existing ones.

Logistics and supply. Effective logistics and supply management plays a key role in ensuring the success of export operations. This includes the organization of international transportation, inventory management, and handling customs issues. It is important to have reliable suppliers and logistics partners to ensure fast and efficient delivery of products to international markets.

Financial management. Financial management is another important aspect of export operations. This includes managing currency risk, financing international operations and solving tax issues. It is important to have a clear financial plan and control expenses to ensure the profitability of export activities.

Marketing and sales. Success in international markets often depends on the effectiveness of marketing and sales strategies. It is important to develop marketing campaigns adapted to local conditions and to ensure an adequate level of customer service.

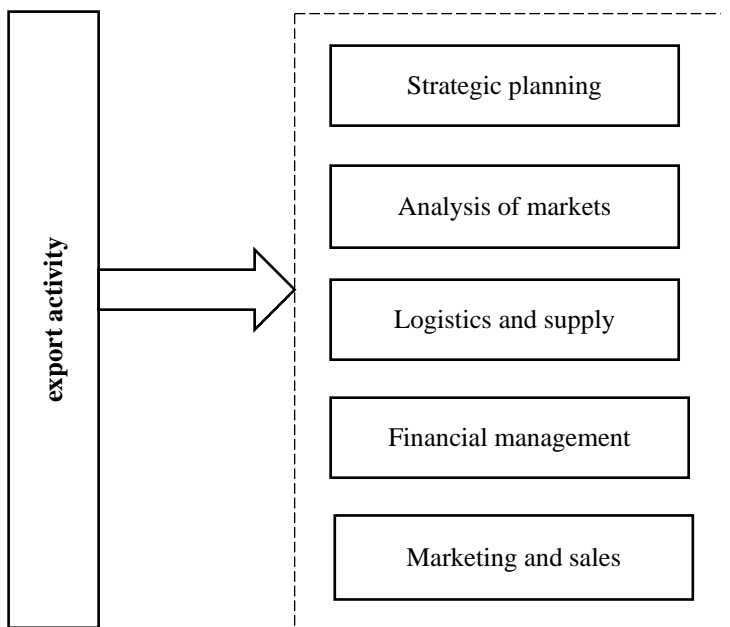


Figure 1. Key managing aspects the export activities of the enterprise

Export activity is one of the key success factors of enterprises in today's globalized world. Expansion into international markets requires a

comprehensive approach to management, taking into account the various aspects and challenges that arise in the process of international trade. Exporting allows businesses to increase their sales opportunities by opening access to new markets and customers in different countries. Distribution of production and sales to different markets helps to reduce the impact of risk factors, such as changes in the domestic market or economic crises in specific countries. Managing the export activities of the enterprise requires a comprehensive approach and consideration of various aspects, from strategic planning to marketing and sales. Enterprises that skillfully manage their export activities have the opportunity to ensure stable and profitable development on the international market. Export activity contributes to the creation of new jobs, attracting investment and infrastructure development, which contributes to the overall economic growth of the country. In general, export activity is an important element of economic development, contributes to the strengthening of the positions of enterprises in the international market and contributes to the general increase in economic well-being.

Therefore, the research of export activity is of great importance for the development of the economy, increasing the competitiveness of enterprises and contributing to the general economic growth of the country.

Література:

1. Кузьмін О.С., Демчук А.В. Організація експортної діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту* : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Національний університет «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 173–174.
2. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 102. С. 146–151.
3. Мельник О.Г. Експортні операції підприємств. Київ : Видавничий дім "Логос", 2019.
4. Макаренко Л.П., Швед О.М. Експортно-імпортні операції. Київ : Видавничий дім "Ін Юре", 2020.
5. Деркач Н.В. Експортно-імпортні операції та зовнішньоекономічна діяльність. Київ : Каравела, 2020.
6. Ільченко Ю.В. Міжнародна торгівля: теорія і практика. Київ : Видавництво "Видавничий дім "Ін Юре", 2019.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-24>

SCALING BUSINESS: CONSIDERATIONS AND CAUTIONS

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ: ПЕРЕДУМОВИ ТА ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Найбільш проблемним для сучасної фірми є рішення щодо масштабування, тобто стрімкого зростання обсягів бізнесу та прибутків, яке перевищує темпи залучення нових ресурсів і збільшення витрат. Таке рішення є актуальним для розробників стартапів, однак воно ухвалюється й іншими, насамперед великими фірмами, які реалізують корпоративні стратегії зростання.

Способи масштабування бізнесу загалом відпрацьовані. Це може бути або *внутрішнє* (органічне) зростання шляхом удосконалення власної діяльності: розроблення нових продуктів, розширення асортименту товарів, виходу на нові, у тому числі міжнародні, ринки, поліпшення систем продажу, клонування бізнесу (з використанням франчайзингу або ліцензування, створення мережі філій), збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей і застосування інновацій, оптимізації бізнес-процесів, упровадження нових бізнес-моделей, розвитку або створення нових компетенцій тощо, або *зовнішнє* зростання – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі інтеграції або диверсифікації бізнесу, у тому числі злиття і поглинань.

Зрозумілі також і загальні передумови масштабування, а саме:

- попит на продукцію фірми тривалий час значно перевищує пропозицію, на що вказують система бізнес-планування та фінансові показники фірми; при цьому продукція є інноваційною;
- візія фірми чітко демонструє картину майбутнього;
- бізнес-модель фірми є зрозумілою всім співробітникам, бізнес-процеси мають надійні джерела фінансування;

- відносини із постачальниками ресурсів є стабільними і дозволяють долати різні дефіцити (запасів для виробництва, кваліфікованих співробітників тощо);
- відносини з ринковими посередниками сприяють покращенню способів доставки, розширенню місць видачі задля задоволення потреб ринку в необхідному обсязі;
- фірма створила власну екосистему або увійшла до іншої екосистеми і користується перевагами партнерства з її учасниками;
- рівень ризику в галузі прийнятний;
- здійснюється професійний юридичний супровід діяльності фірми.

Утім є кілька застережень.

По-перше, масштабування має ґрунтуватися на компетенціях фірми. Останні визначають як різнофункціональні комбінації процесів, інструментів, знань, навичок і структур, що забезпечують надійне та послідовне досягнення конкретного результату [1, с. 20]. Компетенції поділяються на загальні (звичайні, притаманні всім конкурентам у галузі) та ключові, або стрижневі чи відмітні, які мають лише ті компанії, показники розвитку яких перевищують середні по галузі, відрізняються високою цінністю продуктів/послуг для споживачів, ефективністю управління, професіоналізмом працівників. Головною перевагою ключових компетенцій є те, що вони за своєю сутністю повільно змінюються і тому є стійкими, отже, їх важко скопіювати та повторити конкурентам. Саме ключові компетенції роблять компанію унікальною, привертають увагу інвесторів, дають можливість залучити кошти, потрібні для розвитку.

По-друге, під час масштабування фірми постійно стикаються з обмеженнями своєї діяльності. Тип і розміри обмежень залежать від стадії життєвого циклу організації, розмірів бізнесу (великий, середній, малий), динаміки ринку тощо. Масштабування бізнесу – це, по суті, долаття обмежень. Не можна розраховувати на успіх у бізнесі, поки фірма не подужала чисельні ресурсні (матеріальні, управлінські, кадрові, інформаційні, технологічні) та бюджетні обмеження, не оптимізувала бізнес-модель та операційну модель. Практики зазначають, що для швидкого зростання бізнесу потрібно, аби кожна наступна одиниця товару або клієнт додавали компанії більше, аніж попередні, а витрати на залучення/утримання клієнта, додатковий продаж йому товару/послуги були меншими, аніж для клієнта попереднього. В сучасних умовах такі можливості створюють: 1) платформна бізнес-модель, у якій кожен новий

споживач/користувач потенційно може вибудовувати зв'язки з іншими, а споживачі залучатися в геометричній прогресії; 2) оцифрування операційної моделі (саме це здійснили менеджери «Google», «Amazon», «Uber» та інших компаній): чим більше процесів і завдань оцифровується, тим швидше відбувається створення масштабних підприємств, здатних виробляти різноманітні товари та надавати послуги з високим рівнем удосконалення та точним таргетингом. Крім того, цифрові технології є модульними, тож дають змогу легко налаштовувати бізнес-зв'язки, підключати фірму до зовнішніх партнерських мереж і провайдерів, навіть до спільнот окремих осіб, аби створити додаткову цінність [3, с. 39–41, 73–75]; 3) застосування штучного інтелекту. Консалтингова компанія «McKinsey&Co» опублікувала звіт про економічний потенціал генеративного штучного інтелекту (2023). Генеративний штучний інтелект може: впливати на більшість функцій бізнесу і вирішувати різноманітні конкретні бізнес-завдання (підтримувати взаємодію з клієнтами, генерувати креативний контент для маркетингу та продажів, створювати комп'ютерний код на основі мовних моделей); проявляти себе у всіх галузях; автоматизувати робочі процеси, які нині забирають 60–70% робочого часу (залежно від сценарію, до 2030–2060 років половину сучасних робочих процесів може бути автоматизовано); значно підвищити продуктивність праці [4].

По-третє, розробляючи рішення щодо розширення ділової активності, фахівці рекомендують визначитися з балансом: між особливостями національної культури та підходами й практиками, традиційними для певної організації (особливо в разі поширення її діяльності на іншу країну); між старанним плануванням усього заздалегідь і необхідністю адаптуватися до непередбачуваних ситуацій у процесі роботи, вносити в плани корективи; між централізацією й децентралізацією управління (делегуванням повноважень виконавцям робіт) [2, с. 80–81].

По-четверте, масштабування має певний часовий горизонт. Згідно з недавнім дослідженням, середня тривалість життя американської компанії у минулому столітті скоротилася на 50 років – з 67 років у 1920-х роках до 15 років зараз. Це стосується і деяких із провідних компаній, які включені в індекс Standard & Poor's 500 на фондовій біржі США. За прогнозами, до 2027 року середня тривалість життя компанії скоротиться до 12 років. Утім, деякі організації живуть набагато довше за інших. У всьому світі налічується близько 5500 компаній, яким понад 200 років [5]. Отже, чи можна безкінечно

нарощувати обсяги виробництва і створювати нові можливості розвитку для конкретної фірми?

По-п'яте, масштабування бізнесу не позбавлене певних ризиків і управлінських пасток. Розбалансувати процеси масштабування можуть:

– «пастка прагнення до зростання будь-якою ціною»: цього хочуть багато компаній, але збільшення доходів акціонерів вимагає іншого мислення;

– «пастка ілюзій»: керівники підприємств усупереч фактам переконані, що масштабоване виробництво є значно кращим і поширювати його легше;

– «пастка некомпетентності»: керівникам бракує адекватного знання того, що вони поширюють, навичок його розповсюдження та застосування;

– «пастка бюрократії»: роздутий штат адміністраторів мусить виправдовувати своє існування, тому береться створювати численні нові правила та вимагати від колег їх дотримання [2, с. 49–50, 64];

– пастка «бігової доріжки»: компанії женуться за тими можливостями зростання, де не мають чіткої ідентичності і де їм не вистачає системи компетенцій, щоб конкурувати з іншими. Це відбувається в умовах невизначеності, посилення конкуренції та комерціалізації [1, с. 56].

Література:

1. Лейванд П. Стратегія, що працює / Пол Лейванд, Чезаре Мейнарді у співавторстві з Артом Кляйнером ; пер. з англ. Я. Машико. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 256 с.

2. Саттон Р., Рао Х. Криза зростання. Як не погоджуватися на маленькі результати в бізнесі / пер. з англ. Олександр Лотоцький. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.

3. Янсїті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту / Марко Янсїті, Карім Лахані ; пер. з англ. Ю. Григоренко. Київ : Форс Україна, 2021. 304 с.

4. The economic potential of generative AI. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/The-economic-potential-of-generative-AI-The-next-productivity-frontier?tpcc=NL_Marketing#key-insights

5. Найстаріша компанія в історії людства: Kongō Gumi, якій 1500 років (Японія). *Енциклопедія Cubik*. URL: <https://cubik.com.ua/najstarisha-kompaniya-v-istoriyi-lyudstva-kongo-gumi-yakij-1500-rokiv-yaponiya/>

MARKETING

**Ilova Babukh, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
Chernivtsi, Ukraine*

**Iryna Havrysh, Candidate of Economic Sciences,
Assistant Professor**
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
Chernivtsi, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-25>

PRICE STRATEGY OF ENTERPRISES IN THE MARKETING ANALYSIS SYSTEM

ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ

Ефективна цінова стратегія є невід'ємною складовою комплексу маркетингу підприємства. Розробка та реалізація такої стратегії визначаються як найважливіші завдання в системі ціноутворення. Цінова стратегія виступає фундаментом для формування інших стратегічних напрямків розвитку підприємства, таких як продуктова, фінансова інвестиційна тощо. Оптимальна цінова стратегія дозволяє підприємству успішно позиціонувати себе на ринку і забезпечувати необхідні фінансові ресурси для власного розвитку. Вона є ключовим інструментом, що дозволяє налагоджувати взаємодію з клієнтами, конкурентами та іншими учасниками ринку з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. У цілому формування цінової стратегії не просто відноситься до ключового розділу маркетингового ціноутворення, а є складовою стратегічного менеджменту підприємства.

У вітчизняній маркетинговій науці останнім часом великий акцент приділяється формуванню та реалізації політики ціноутворення, де ціна визначається переважно маркетинговими аспектами, а не виробничими витратами чи собівартістю продукції. В рамках такого

підходу основними чинниками, які впливають на формування ціни, є ті, що визначаються ринком, попитом та всіма компонентами маркетингу: особливостями товару, стратегіями просування, аналізом змін у смаках та уподобаннях споживачів, методами диференціації продукції та навіть елементами фірмового стилю підприємства [1].

У маркетинговому аналізі процесу ціноутворення, немає єдиної універсально визнаної методології для розрахунку оптимальної ціни, яка б враховувала всі внутрішні та зовнішні чинники середовища. Бізнесова практика пропонує різноманітні цінові стратегії, які часто мають схожі принципи і можуть перекривати одна одну. Отже, завданням маркетингової науки є не лише аналіз окремих цінових стратегій, але й групування їх за ключовими ознаками, що, в свою чергу, дозволить фахівцям-маркетологам підприємств формувати більш якісні цінові стратегії на основі цих ключових характеристик. Такий підхід дозволить краще розуміти особливості ринку, споживачів, конкурентів і власних можливостей підприємства, щоб ефективно використовувати цінові стратегії для досягнення стратегічних цілей. Яким повинен бути комплекс чинників формування ефективної цінової стратегії, які принципи будуть визначати таку стратегію – це ті ключові питання, які повинна вирішувати наука маркетингу в умовах мінливого ринкового середовища, змінної ринкової кон'юнктури.

Ефективна цінова стратегія розбудовується в рамках маркетингового аналізу при дотриманні тих принципів, які традиційно поділяють на дві групи:

- принципи зовнішнього середовища – а це гнучкість цінової стратегії, визначення ціни як інструменту конкурентної боротьби та відповідність такої стратегії нормам чинного законодавства;

- принципи внутрішнього середовища, які включають, в першу чергу, взаємозв'язок з маркетинговою стратегією підприємства в цілому, а також взаємозв'язок з фінансовою та інвестиційною стратегіями, з товарною і комунікаційною політикою, зі змінами в елементах фірмового стилю підприємства [2].

Проте найповніше з ціновою стратегією на підприємстві взаємодіє уся маркетингова стратегія. На вибір цінової стратегії як прямо, так і опосередковано впливають ряд чинників, які в науці по різному систематизують та класифікують. Їх групують, як правило, за походженням, сферою та часом дії, мірою впливу, зв'язком з підприємством. Такі чинники можуть бути коротко- та довгостроковими, на них може мати вплив підприємство або ні. Існує також

багато класифікацій цінових стратегій, які виокремлюють у певні групи, а в рамках груп розрізняють за класифікаційними ознаками. Саме тому в маркетингу традиційно виокремлюють такі групи цінових стратегій як товарна, цільова, поведінкова та залежно від характеристики ціни.

Групування таких цінових стратегій допомагає маркетологам визначити певні етапи формування цінової стратегії, що відображають ключові аспекти цього процесу. Так, на першому етапі проводиться детальний аналіз товару, що дозволяє зрозуміти його унікальні характеристики та конкурентні переваги. Другий етап полягає у врахуванні впливу власних цілей підприємства на вибір інструментів ціноутворення. Це включає в себе врахування фінансових і стратегічних цілей компанії. Далі аналізується поведінка підприємства, яка може бути як наявною, так і бажаною з точки зору позиціонування на ринку. Це важливо для того, щоб забезпечити консистентність між ціновою стратегією та загальною стратегією бренду. На останньому етапі проводиться аналіз характеристик цін, що є критичним для визначення остаточної цінової стратегії. Цей етап вимагає уважного вивчення ринкових тенденцій, споживчих уподобань, конкурентної ситуації та інших чинників, які мають вплив на цінову політику [3]. Ці етапи утворюють комплексний підхід до формування цінової стратегії, який дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення та досягати своїх стратегічних цілей на ринку.

Аналіз конкретних товарних, цільових і поведінкових цінових стратегій широко представлений у фаховій літературі. Проте важливо відзначити, що при формуванні цінової стратегії для конкретного підприємства цілеспрямовано обирати інструменти, враховуючи послідовний аналіз кожної з груп стратегій та врахування вищезгаданих етапів.

Література:

1. Бабух І.Б. Ціноутворення в системі маркетингового аналізу : теоретичні підходи. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 328–332.
2. Добробог Г.В., Євсейцева О.С. Важливість цінової політики в сучасній економіці. *Технології та дизайн*. 2015. № 4. URL: <http://nbuv.gov.ua/-UJRN/td-2015-4-17>
3. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. *Маркетинговий аналіз / за ред. д.е.н, професора Д.А. Штефаніча. Тернопіль : Економічна думка, 2011, 267 с.*

**Mariia Bahorka, Doctor of Economics,
Professor of Marketing Department
Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro, Ukraine**

**Nataliy Yurchenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Marketing Department
Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-26>

CAUSES OF CRISES AND MODERN PROBLEMS OF MARKETING MANAGEMENT

Modern trends of the economy of Ukraine are characterized by many contradictions, environmental instability, risks, a number of destructive movements, unfavorable operating conditions, social and political aggravations in all industries and spheres. In such realities, it is important to revise the basic foundations of management thinking, to make a transition to new forms and methods of management, taking into account crisis phenomena and risk protection of business. At the same time, processes of differentiation and integration of structures, methods and other elements of the production management system also stimulate change control.

Entrepreneurial activity in the conditions of a market economy is under the influence of external and internal factors that determine its efficiency, profitability, solvency and liquidity.

An enterprise crisis is a period of problems and failures when the enterprise faces serious difficulties that can affect its activity, stability and even existence. A crisis can have various causes and manifest itself in various areas of the enterprise, such as finance, management, production, marketing, technology, and others. A business can experience crisis situations for a number of reasons, such as economic difficulties, management failures, rapid changes in the market or external stresses.

A crisis occurs when the enterprise faces limitations of opportunities due to various external and internal factors, which lead to a decrease in solvency and a drop in general financial indicators (Table 1).

Typology of factors that can cause crises

Factors Explanation	Factors Explanation
Exogenous factors	Exogenous factors arise in connection with macroeconomic development trends. The factors that can trigger a crisis include political, economic, social, environmental, natural disasters, financial and technological factors. In the event of bankruptcy, the enterprise is subject to liquidation, settlement of debts with creditors, as well as officially recognized as bankrupt and entered into the register.
Endogenous factors	Endogenous factors are closely related to problems within the internal organizational system of the enterprise. Contribute to the crisis and may include organizational inefficiencies, ineffective management systems, mass layoffs, production disruptions, and force majeure.
Natural factors	Natural factors Characterized by natural disasters and sudden deterioration of natural and climatic conditions.
Objective factors	Objective factors They arise due to the need for restructuring and adaptation to changes in the economy of the system, as well as the introduction of new innovations.
Subjective factors	Subjective factors Influence errors and unforeseen circumstances in the management system.
Random factors	Random factors are characterized by the presence of unpredictable processes.
Expected factors	Expected factors Occur according to established patterns and can be predicted.

Source: formed by the authors

The modern stage of development of agricultural enterprises is accompanied by complex factors that limit real autonomy and reduce production efficiency, namely:

- weak development of means of production (technology, equipment, machinery, fodder, fertilizers, etc.);
- lack of a developed system of trade and purchasing organizations created on a contractual basis to facilitate the sale of products;
- the imperfection of the legal framework for state regulation of the products of agricultural sector enterprises and their relations with other enterprises and organizations.

Emphasizing the problems of marketing management, we presented them in a generalized form (Table 2).

Table 2

Difficulties in the marketing management system

Problem areas	Characteristic
Lack of marketing specialists	Management believes that a sales manager will fully replace an experienced marketing specialist and does not consider it necessary to create a marketing department. In our opinion, the economy still uses the sales philosophy of doing business, and the management is not sufficiently aware of the importance of the marketing philosophy.
Direction of activity	A quick economic result is not always possible and strategically justified. The long-term functioning of the enterprise can also be ensured by the reputation, trust of customers, favorable competitive positions and awareness in this field
exclusively for profit	When planning current and strategic plans, indicators of marketing activity, quantitative determination of indicators, flexibility of adjustment and decision-making, adaptive capabilities to environmental factors are poorly taken into account.
Imperfect planning system	Inconsistent organization of marketing activities, weak level of analytical work, failure to take into account the budget for marketing activities, improper conduct of marketing research, problems with communications and connections.

Source: formed by the authors

Uncertainty always increases risk, leads to difficulties in assessing the situation, loss of flexibility and adaptability to a rapidly changing environment [1]. Thus, the sign of the suddenness of the crisis situation depends to a greater extent on the background restrictions of the environment, and the sign of the intensity of the development of the crisis situation – on the risks of economic activity. A crisis situation is a process whose development is initiated by the action of both uncertainty and risk factors.

The main problem that hinders the effective functioning of agricultural enterprises is ineffective management. This problem is caused by the following factors:

- Lack of strategy in the company's activities and focus on short-term results to the detriment of medium- and long-term results.
- Low qualification and inexperience of managers.
- Low level of responsibility of the company's managers to the owners for the consequences of the decisions made, for the safe and

efficient use of the company's property, as well as for the financial and economic results of its activities.

The task of anti-crisis management is to prevent destructive crises, and in case of their occurrence, to restore the company's solvency and its ability to develop. In practice, this task faces great difficulties. It is well known that most of the crisis management processes are not the restoration of solvency, but bankruptcy and liquidation [2].

Anti-crisis management allows you to monitor the financial and economic condition of the enterprise, prevent crisis situations and achieve efficiency. A well-organized anti-crisis management system makes it possible to expand the company's competitiveness. Solvency analysis provides reliable information about the company's financial condition and the risk of bankruptcy.

To overcome the crisis, the enterprise can take various measures, such as restructuring, financial reorganization, strategic planning, changes in the management structure, development of new products, marketing measures, etc. It is important to respond to signs of crisis in a timely manner and effectively manage the situation in order to ensure the sustainable functioning of the enterprise in difficult conditions. At the same time, the role of marketing activities is of crucial importance in the anti-crisis management system. The tasks of marketing activities are to promote constant adaptation in accordance with changes in environmental factors and operating conditions of the enterprise.

References:

1. Bahorka M.O., Pysarenko V.V., Kadyrus I.H. & Yurchenko N.I. (2022). Anti-crisis marketing [text]: training manual. Dnipro: Zhurfond, 340 p. [in Ukrainian].
2. Kalinos H.I. (2009). Necessity and economic essence of anti-crisis management of the enterprise. *Science and economy*, no. 2, pp. 212–215 [in Ukrainian].

Ivanna Havryliuk, Candidate of Economic Sciences (PhD)

Lviv National Environmental University

Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-27>

MAIN TRENDS IN MARKETING ACTIVITIES

Changes in the needs, habits and other characteristics of consumers, new ways of gaining their loyalty and competitiveness, strengthening the role of socially responsible behaviour of companies and brands, active development of educational communications are some of the processes taking place in the marketing communications market today.

Marketing trends from 2020 to 2023 are becoming increasingly digital and the share of communication tools in the system of marketing trends is changing in favour of internet communication and digital technologies [1, p. 28]. This is due to the fact that modern communication spaces are becoming virtual as the structure of consumption moves online and consumer demand for digitalisation increases.

Every year, there are more and more marketing tools and they are quickly replacing them from the pedestal of popularity. Nowadays, there are short video formats (TikTok, Instagram Stories, Telegram short videos) that give your advert a reality show effect. Podcasts, ideal for the background, have been given a new lease of life.

As technology develops, new online marketing tools appear every year. Some change, while others remain relevant over the years. In 2022, the impact of the pandemic and the war in Ukraine have become the biggest systemic challenges and have had the greatest impact on the market. It is already clear that many changes are taking place. For example, while there has been a shift to online and an elitism of offline, there has been a significant increase in online training and distributed teams that only exist on Zoom, and services that were previously offered in streams have moved to the level of elite services.

Artificial intelligence. The popularity of artificial intelligence in marketing has skyrocketed in recent years and is expected to continue to grow. This is not surprising: AI enables marketers to understand customer behaviour and motivations faster and more accurately, optimising the customer journey to improve business outcomes. Machine learning solutions are better than humans at predicting a user's next step.

Key benefits of AI for marketers include:

- The ability to better understand customers and identify the best messages, tools and creative opportunities to reach them.
- Finding ways to save money on marketing campaigns and advertising by learning how to optimise ads and spend.
- Find time. Another benefit of AI is the automation of routine marketing tasks. You can easily delegate data collection and analysis to an intelligent system and focus on creative marketing strategies. This approach allows you to quickly test hypotheses and maximise your digital ROI.
- Marketing automation. Marketing automation is software that helps automate the management of repetitive tasks.

Conversational marketing. A year ago, statistics showed that 67% of customers expected a response from companies within 24 hours. Today, the figure is over 85%.

People are looking for ‘here and now’ solutions: if they can’t find a solution with you, they’ll find one somewhere else. Conversational marketing savings – communicate with customers in real time through a window on the website, messenger or dedicated app. This can include live chat and service delivery.

Voice search. Marketers who don’t know how to set up voice search think it’s scary and complicated. It’s not.

Google Assistant, Amazon Alexa and Apple Siri are becoming part of everyday life. According to Google, the number of «nearby businesses» queries in marketing has increased dramatically over the past few years. 58% of consumers use voice search to find local businesses. Voice search is making inroads into digital marketing [2].

Short videos. Every year it gets harder to capture the attention of consumers. People quickly switch between screens and video lengths. Many creators are turning to shorter content formats.

YouTube Shorts currently has 1.5 billion monthly active users and over 30 billion daily views. To create compelling short-form video content, it’s important to leverage the experience of vivid storytelling. According to digital marketing trends, video needs to work immediately. With 10 to 60 seconds of ad time, there is no need to create a story with a lot of additional background.

Machine learning tools are currently being actively tested in marketing to convert landscape videos into square or vertical formats, depending on how you watch YouTube.

The popularity of TikTok and Instagram Reels in marketing is only set to grow. Inclusive marketing and alignment with global goals.

Modern marketers cannot ignore the trend towards personalisation. Every year, people want more of it: first, they want the perfect product to be chosen for them. Then they want the name. In 2022, a lot of emphasis will be placed on user-generated content such as reviews, stories and testimonials. Such material builds confidence and self-esteem.

Integrated marketing is when a company's marketing activities target a group of consumers with cultural or physical differences. It is one of the major trends in digital marketing.

Chatbots continue to be actively used, with the main benefits being round-the-clock service and instant verification [3, p. 26]. Large companies such as Amazon and Netflix are spending more and more on personalising their promotions.

We are living in an era of marketing transformation, where technology is getting smarter, the line between real and fictional is blurring, and a new generation of people is reshaping the standards of consumer experience.

The digital trend of 2023 shows that those who are willing to change and challenge the new will win. Using artificial intelligence tools in marketing can minimise the risk of failure. Automation allows marketers to save a huge amount of time and effort.

Innovation is constantly changing the marketing industry, and companies that successfully incorporate innovation into their strategies will have an advantage in the marketplace. Marketers need to keep abreast of the latest trends and technologies and be prepared to adapt their approach to changes in industry and consumer behaviour.

The ability to adapt to innovative changes and implement new technologies is becoming the key to marketing success. Companies that actively research and implement new innovations will have an advantage in the market and will be able to better meet the needs of their audience.

References:

1. Hubspot (2021). Where Do Marketers Get Leads? Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/where-do-marketers-get-leads-data?>
2. 8 marketing trends for 2023. Available at: <https://genius.space/lab/8-trendiv-marketing-na-2023-rik/>
3. Social media examiner (2021). Social Media Marketing Industry Report. Available at: <https://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2015/>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-28>

THE MODERN PARADIGM OF ECOLOGICAL MARKETING IN THE CONDITIONS OF WAR

СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Маркетинг вже досить давно та надійно увійшов у життя кожного з нас незалежно від віку, професії та рівня споживання. Він впливає на нас та сам змінюється із розвитком суспільства. Адже він перестав бути лише допоміжним інструментом і грає ключову роль у системі управління компаній. За період еволюції маркетингу як практичної і наукової діяльності зазнали розвитку не тільки його функції, а і місця застосування його принципів та окремих елементів від представників бізнесу до релігійних та громадських об'єднань.

За своєю суттю маркетинг, як процес, включає в себе розробку та реалізацію в практичній площині місію, цілі та завдання конкретного суб'єкта господарювання, його ціноутворення, просування на ринок і збут ідей, товарів та послуг. Водночас екологічний маркетинг є не лише новим концептуальним підходом, а й дозволяє продумати і розробити структуру та робочі механізми системи забезпечення суспільства продуктами харчування. Сучасна концепція екологічного маркетингу створює передумови до зміни процесу стратегічного планування на підприємстві, й відповідно, створює можливість вирішення багатьох проблем, пов'язаних з екологічним ризиком. Слід зауважити, що прийняття суспільством екологічного ризику – це відображення дійсності, яке в багатьох аспектах показує відношення соціуму до конкретного підприємства, зокрема: увага до технології, продукції, вміст цієї продукції та характеристики впливу виробничого процесу.

У свою чергу сприйняття такого ризику соціумом обумовлено не лише їх особистими переконаннями, а й їх потребами та нуждами, зокрема екологічними. Кожен індивід є суб'єктом соціально-

економічних відносин, головним споживачем кінцевого продукту виробника, а також рушійним чинником, що формує додану вартість кожного окремого продукту або послуги. І саме для того, щоб дослідити виникнення та задоволення цих потреб та подальше, за необхідності, переорієнтування виробництва потрібен маркетинг.

Сучасна парадигма екологічного маркетингу в Україні характеризується зростаючим попитом споживачів на екологічно чисті товари і послуги, а також на відповідальність підприємств перед навколишнім середовищем. Багато компаній в Україні включають екологічні аспекти у свою стратегію маркетингу, пропонуючи клієнтам продукцію, яка не завдає шкоди довкіллю, або виконуючи різноманітні екологічні ініціативи.

Важливою частиною екологічного маркетингу є залучення споживачів до усвідомлення важливості збереження природних ресурсів і заохочення їх до прийняття екологічно відповідального способу життя. Компанії активно використовують різні маркетингові стратегії, такі як рекламні кампанії, упаковка з використанням вторинної сировини, програми відновлення екосистем тощо, щоб привернути увагу споживачів і збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

В цілому, сучасна парадигма екологічного маркетингу в Україні сприяє позитивним змінам у споживчому поведінці, допомагає підприємствам побудувати стійкі відносини з клієнтами, а також вирішувати актуальні екологічні проблеми суспільства.

Сучасний екологічний маркетинг в аграрному секторі економіки України може включати в себе такі аспекти:

1. Продаж екологічно вирощених продуктів. Консументи все більше звертають увагу на екологічність та безпечність продуктів харчування, тому аграрні підприємства можуть акцентувати увагу на вирощуванні продукції без застосування хімічних добрив та пестицидів.

2. Використання сталих гідросистем. Застосування систем зрошення та обприскування на основі води може допомогти зменшити використання хімічних добрив та змінити підходи до вирощування продукції.

3. Створення екопродукції. Аграрні підприємства можуть розширити свою продукцію, включаючи екопродукцію, таку як органічні овочі та фрукти, мед, органічне м'ясо тощо.

4. Використання екопакування. Заміна пластикових упаковок на біорозкладаючі матеріали може допомогти зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

5. Пропаганда екологічних цінностей. Аграрні підприємства можуть активно включатися в екологічні програми та спонсорувати заходів з охорони природи, що сприяє позитивному іміджу компанії серед споживачів.

Загальною метою екологічного маркетингу в аграрному секторі України є забезпечення сталого розвитку підприємств, збереження навколишнього середовища та задоволення вимог споживачів, які впізнають та цінують екологічно безпечні продукти.

Україна знаходиться в складній політичній та військовій ситуації, що впливає на всі аспекти життя країни, включаючи аграрний сектор економіки. Військові дії та політичні зміни можуть призвести до несприятливих умов для бізнесу, включаючи екологічний маркетинг. Нестабільність може призвести до змін у законодавстві, змін у споживчих уподобаннях та невизначеності щодо майбутнього. Усі ці проблеми ускладнюють розвиток екологічного маркетингу в сільськогосподарській сфері та вимагати від компаній та організацій зусиль для пристосування до нових умов.

Література:

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: [підручник]. Київ : КНЕУ, 2013, 779 с.
2. Лазаренко В.І. Оцінювання існуючих підходів екологічного маркетингу щодо органічного виробництва в умовах воєнного стану. *Збалансоване природокористування*. 2023. № 1. С. 28–35.
3. Ottman J. *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011.

Svitlana Naumenkova, Doctor of Economic Sciences, Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine

Volodymyr Mishchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor
Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-29>

PERSONALISED DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE

ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Розвиток ІК-технологій у сфері торгівлі та надання послуг сприяли поширенню нових методів обслуговування на основі персоналізації пропозицій для споживачів шляхом адаптації інформаційних і комерційних повідомлень відповідно до їхніх потреб і уподобань. Персоналізацію розглядають як процес використання сукупності цифрових і традиційних методів обслуговування клієнтів на основі врахування їх профілю, потреб, запитів, поведінки та персональної історії комунікацій і взаємодії з компанією [1, с. 77; 2, с. 74; 3, с. 61].

За даними компанії McKinsey, надання персоналізованої інформації та послуг дозволяє вдвічі зменшити витрати на залучення клієнтів, підвищити рівень їх лояльності а також збільшити доходи на 5–15%. Майже 76% покупців очікують, що компанії будуть розширювати інструменти персоналізованої взаємодії шляхом підвищення рівня цифровізації [4].

Сьогодні значна частина клієнтів надають перевагу цифровим каналам купівлі товарів, отримання послуг та онлайн комунікаціям, сприймаючи їх як надійні та безпечні. Однак інтереси та запити клієнтів стають все більш різноманітними. Тому завдання маркетологів, менеджерів та ІТ-фахівців повинні полягати у визначенні комерційної цінності багатоканального інформування та комунікацій з клієнтами шляхом проведення їх сегментації, збору необхідних даних, аналізу історій покупок, визначення ступеня задоволення потреб, якості обслуговування тощо [5, с. 41].

Основою персоналізованого обслуговування клієнтів є використання омніканального підходу, завдяки якому всі канали

комунікацій органічно поєднані в організаційно-управлінській структурі компанії та формують єдиний механізм взаємодії, включаючи підтримку досвіду клієнтів, маркетинг, продажі тощо. Такий підхід характеризується комплексністю, гнучкістю та цільовою спрямованістю, що дозволяє забезпечити проактивне управління процесом обслуговування шляхом автоматизації прийняття рішень на основі використання широкого кола даних з метою збільшення комерційної цінності та поглиблення відносин з клієнтами [6, с. 83].

Головними формами персоналізації обслуговування клієнтів, які найбільш активно використовуються сьогодні, є: рекомендації щодо нових товарів і послуг, багатоканальне інформування про їх надходження та ціни, рекомендації щодо супутніх товарів і послуг, способів оплати, форм заохочення клієнтів, встановлення зворотних комунікацій, вирішення проблемних і конфліктних ситуацій в онлайн-режимі тощо. Поява нових ІК-технологій, зокрема машинного навчання та штучного інтелекту, дозволяє розробити ефективні алгоритми моделей поведінки клієнтів, а також активізувати процеси оцифрування фізичного простору та перетворення його у віртуальний. З одного боку, це підвищує рівень складності цифрових каналів комунікацій, а, з іншого, формує очікування споживачів щодо впровадження нових методів обслуговування [7, с. 21; 8, с. 23].

Одним із найбільш перспективних напрямів стимулювання взаємодії зі споживачами з метою підвищення рівня персоналізації їх обслуговування є використання технологій генеративного штучного інтелекту (GenAI), які дозволяють забезпечити активне спілкування з існуючими клієнтами та залучити нових на основі використання даних поведінкової аналітики.

Особливість використання технологій GenAI полягає в тому, що вони дозволяють надавати проактивні послуги, формуючи попит шляхом використання персоналізованої інформації, яку клієнти можуть отримати у режимі реального часу. Це дозволяє підвищити рівень їх залученості в процес обслуговування, сприяє збільшенню продажів і зниженню витрат. Головною перевагою таких технологій є підтримка персоналізованої взаємодії за допомогою цифрових додатків, інтерфейсів, голосового та текстового спілкування, розпізнавання обличчя, біометричних даних, геолокації тощо. Технологій діалогової взаємодії з використанням GenAI дозволяють визначати наміри споживачів та отримувати від них особисту інформацію, що дає можливість прогнозувати їх поведінку [9, с. 286].

З метою поліпшення організації та підвищення ефективності цифрового персоналізованого обслуговування клієнтів доцільним

є реалізації системи взаємопов'язаних заходів, до яких можна віднести такі.

1. Чітке визначення соціальної мети та комерційної цінності використання цифрових методів персоналізованого обслуговування клієнтів. Створення у структурі компанії окремого підрозділу або призначення осіб, відповідальних за управління цифровою взаємодією з клієнтами, медіаобслуговування, вирішення конфліктних ситуацій тощо.

2. Накопичення даних про поведінку та уподобання клієнтів з метою аналізу характеру та умов їх взаємодії з компанією. Створення бібліотеки стандартних інформаційних повідомлень, генерованих GenAI, для окремих груп клієнтів. Забезпечення доступу до таких баз у режимі реального часу всім співробітникам, які задіяні у процесах комунікації з клієнтами.

3. Формування та постійний розвиток механізмів багатоканальних комунікацій з метою своєчасного виявлення будь-яких комерційних чи соціальних сигналів від клієнтів та оперативного реагування на них.

4. Розроблення «цифрового образу клієнта», який повинен стати базовою моделлю для поведінкової аналітики, оцінки та аналізу потреб і запитів, а також визначення методів і строків реагування на них з метою забезпечення максимальної комерційної цінності взаємодії з клієнтами.

5. Розроблення системи ключових індикаторів (KPI) для оцінки ефективності персоналізованого обслуговування на різних етапах взаємодії з клієнтами (впровадження нових видів послуг або напрямів бізнесу, розширення клієнтської бази, збільшення продажів, підвищення рівня довіри клієнтів, зменшення кількості претензій тощо).

6. Розвиток цифрових можливостей, збільшення інвестицій в технології діалогового штучного інтелекту, клієнтські дані та аналітику, оновлення цифрових технологій обслуговування та комунікацій, розширення сфер їх використання з метою прискорення операційних і комунікаційних процесів та автоматизації взаємодії з клієнтами [10, с. 46; 11, с. 59].

Важливим напрямом удосконалення персоналізованого обслуговування є формування та підтримка позитивного клієнтського досвіду, який дозволяє встановлювати довірчі відносини з клієнтами та сприяє підвищенню фінансових результатів діяльності. Тому

поліпшення клієнтського досвіду можна вважати важливим чинником формування нової цінності.

Разом з тим, варто зазначити, що в процесі цифрового обслуговування через значну технічну та технологічну складність цифрових платформ як клієнти, так і компанії можуть наражатися на суттєві ризики, зокрема на ті, які пов'язані із захистом персональних даних і відповідністю вимогам регуляторів щодо конфіденційності. Тому системи персоналізованого обслуговування клієнтів повинні включати механізми прогнозування та зниження таких ризиків, особливо обумовлених використанням GenAI, що потребує розвитку нових форм персоналізації взаємодії зі споживачами.

Література:

1. Міщенко В.І., Міщенко С.В. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 75–79.
6. Дзюблюк О.В. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності: монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2017. 298 с.
7. Міщенко В.І., Міщенко С.В. Основні напрями забезпечення стабільності фінансового сектору України в контексті глобалізаційних процесів. *Фінанси України*. 2008. № 5. С. 56–69.
8. What is personalization? McKinsey. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization?cid=other-eml-onp-mip-mck&hlkid=c23d78a987d947ff8e13ed77c5254e3c&hctky=13276849&hdpid=0dfdfb02-711d-4cc9-8a88-ff2d127846ca>
9. Міщенко В.І. Механізми регулювання обміну даними. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 75. С. 37–45.
10. Міщенко В.І., Науменкова С.В., Міщенко С.В. Управління операційними ризиками в платіжних системах. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 79–87.
11. Науменкова С.В. Основні тенденції розміщення грошової маси та їх вплив на формування грошово-кредитної політики. *Вісник НБУ*. 2006. № 1. С. 19–26.
12. Лютий І.О., Міщенко С.В. Вплив фінансового сектору на функціонування економічної системи. *Фінанси України*. 2007. № 3. С. 14–28.
13. Міщенко В.І. Механізми регулювання процесів цифровізації для забезпечення національно укоріненої стійкості економічного розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 283–290. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-50>
14. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Ivanov V., Lysenko R. Growing discoordination between monetary and fiscal policies in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2019. № 14 (2). P. 40–49. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.14\(2\).2019.04](https://doi.org/10.21511/bbs.14(2).2019.04)
15. Міщенко В.І. Управління кібербезпекою в системі забезпечення національно укоріненої стійкості економічного розвитку. *Економічна теорія*. 2023. № 1. С. 47–72.

**Valerii Nemchenko, Doctor of Science, Professor,
Head of Audit and Accounting Chair**
*Odesa National University of Technology
Odesa, Ukraine*

**Hanna Nemchenko, PhD of Management of Healthcare Chair,
Digital Expert**
*Odesa National Medical University
Odesa, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-30>

**MANAGING A MARKETING STRATEGY
TO SUPPORT HEALTHCARE SYSTEM IN UKRAINE
DURING WAR**

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ
В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ЧАС**

Умови воєнного конфлікту ставлять перед собою низку викликів для нашої країни, особливо для системи охорони здоров'я. Медичні заклади мають розробляти і чітко використовувати маркетингові стратегії у своїй діяльності для забезпечення доступу для послуг, завоювання і збереження лояльності пацієнтів – бо вони виступають ланкою, що забезпечує добробут населення, їх здоров'я, стійкість, а разом із тим, це впливає на економічну розбудову держави.

У тезах ми розглянемо ключові аспекти управління маркетингом в умовах війни.

Вторгнення в Україну призвело до того, що увага світу направлена на проблеми нашої країни, всі міжнародні організації виражають підтримку і спрямовують допомогу нашій країні у відновленні та забезпеченні довгострокової стабільності. Так, у післявоєнний час релевантність підтримки вірогідно що буде залишатися. Тим не менш, весь світ направляє допомогу нашій країні, що нині створює основу для міцного економічного фундаменту та забезпечує стійкість України.

План відновлення України, презентований в Лугано, передбачає вкладення \$750 млрд у повоєнну відбудову країни.

На удосконалення системи охорони здоров'я – до 5 млрд. дол [1].

Але, це передбачає те, що бізнес розвивається, він не стоїть на місці, навіть у воєнний час.

Перед впровадженням маркетингових стратегій необхідно провести аналіз ситуації на медичному ринку. Це актуально як для державних установ, так і приватних клінік. Аналіз має включати вивчення попиту на медичні послуги, ресурсів, доступності лікарень та інших закладів охорони здоров'я.

Так, необхідно ретельно розглянути всі сильні сторони конкурентів, виявити ваші прогалини, те, що можна покращити і розробити механізм реалізації цих оптимізаційних дій. Так, особливо зараз гостро стоїть питання безпеки. Всі заклади мають бути обладнані укриттям, бомбосховищем. Це все також впливає на маркетингову політику, оскільки у такому випадку, наявність гарно облаштованого укриття забезпечує довіру до вашого закладу, підвищує лояльність пацієнта і формує про вас позитивну громадську думку, оскільки ви дбаєте про ваших пацієнтів.

Умови воєнного конфлікту вимагають від медичних закладів активного впровадження кризових маркетингових стратегій:

Необхідно посилювати комунікацію з громадськістю. Якщо ви цього не зробили раніше, то треба вже починати її формувати і впроваджувати. Інформування громадськості про доступні медичні послуги та режим роботи лікарень – це все є важливим направленням, якщо дана інформація буде відсутня, то потенційний пацієнт вірогідно не дізнається про вас, про послуги, і, ви з високою вірогідністю втратите пацієнта, оскільки він може обрати конкурента. Сподіватися на канал «сарафанного радіо» нині мало ефективно. Тому, необхідно обрати канали комунікації і використовувати всі доступні механізми зв'язку з вашою аудиторією.

З вище сказаного, впливає наступне, що необхідно активно використовувати соціальні мережі. Так, соціальні медіа дозволяють вам оперативно спілкуватися з вашою аудиторією, завойовувати позиції на ринку медичних послуг, формувати позитивну думку. На сьогодні жоден бізнес не може існувати без інтернету та просування свого бренду через соціальні мережі. Органічно, або використовуючи платні інструменти можна залучати нових клієнтів, підвищувати зростання кількості конверсій.

Основним джерелом інформації майже 80% українців є соціальні мережі [2].

А значить, можна зробити висновки, що в першу чергу, якщо людину буде турбувати проблема зі здоров'ям, то в першу чергу вона почне шукати рішення навіть не в пошуковій системі (Гугл, Бінг тощо), а в соціальних мережах.

Також у управлінні просування медичних установ важливим є прозорість і щирість. Контент має бути створений зі збереженням усіх принципів концепції Н2Н («людина для людини»). Це потенційно дозволить завоювати й утримати довіру аудиторії [3].

Наступним аспектом в управлінні маркетинговою стратегією в охороні здоров'я в Україні виступають гранти, благодійні фонди, акції. Слід використовувати даний механізм, який відкриває можливості для залучення коштів на потреби медичної системи.

Наприклад, Одеський обласний центр соціально-значущих хвороб активно займався пошуком міжнародних донорів, які у тому числі допомогли облаштувати укриття для співробітників і пацієнтів [4].

Умови воєнного конфлікту можуть стимулювати розвиток нових маркетингових підходів:

- Використання технологій – це може бути реалізовано, як розробка мобільних додатків для запису на прийоми та відстеження стану пацієнтів.

- Спеціалізовані програми, такі як: впровадження програм для підвищення обізнаності професіоналів охорони здоров'я та пацієнтів.

- Інформаційні кампанії, а саме: Проведення кампаній з просування здорового способу життя та профілактики захворювань.

Управління маркетингом в умовах воєнного конфлікту вимагає гнучкості, інновацій та співпраці з громадськістю. Необхідно провести аудит управління маркетингу у медичному закладі, виявити можливості, які можна вдосконалити і посилити. Не залежно від форми власності, головна ціль – це використання таких стратегій, що допоможуть забезпечити доступ до якісних медичних послуг, разом із тим, забезпечать здоров'я нації, а значить і сильну і економічно стабільну країну.

Література:

1. Ціна держави. План відновлення України. URL: <https://cost.ua/plan-vidnovlennya-ukrayiny/>

2. Ольга Чорна. Основним джерелом інформації майже 80% українців є соціальні мережі. URL: <https://detector.media/infospace/article/213998/2023-07-10-opora-osnovnym-dzherelom-informatsii-mayzhe-80-ukrainsiv-ie-sotsialni-merezhi/>

3. Стратегія соціальних мереж для медицини: чи потрібен SMM медичному закладу. URL: <https://edgelab.com.ua/blog/strategiya-soczialnyh-merezh-dlya-medycyny>

4. В Одеському обласному центрі соціально-значущих хвороб відремонтували укриття, для пацієнтів та персоналу медзакладу, загальною площею 89 кв.м. URL: <https://izmail-rda.od.gov.ua/v-odeskomu-oblasnomu-czentr-i-soczialno-znachushhyh-hvorob-vidremontuvaly-ukryttya-dlya-paciyentiv-ta-personalu-medzakladu-zagalnoyu-ploshheyu-89-kv-m/>

**Svitlana Suvorova, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics
and Social Sciences
*Penitentiary Academy of Ukraine
Chernihiv, Ukraine***

**Svitlana Nazarko, PhD in Economics,
Associate Professor, Learned Secretary
*Penitentiary Academy of Ukraine
Chernihiv, Ukraine***

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-31>

APPLICATION OF DIGITAL MARKETING TOOLS IN DOMESTIC BUSINESS DEVELOPMENT

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

Цифровий маркетинг зазвичай стосується можливостей і стратегій, які реалізуються в онлайн-просторі. З огляду на такі засади бажано зосередитися на маркетингу веб-сайту або онлайн-сервісу суб'єкта бізнесу. Епоха Інтернету, що постійно розширюється, означає, що цифровий маркетинг тепер охоплює багато частин традиційного маркетингу, включаючи маркетинг у пошукових системах, рекламу з оплатою за клік, маркетинг у соціальних мережах, онлайн-контент тощо.

Цифровий маркетинг призначений не лише для транснаціональних компаній, які мають достатні ресурси для цього. Цей вид маркетингу ефективно вирівнює умови гри та дає малим і середнім суб'єктам бізнесу можливість конкурувати з більшими конкурентами та захопити більшу частку цільового ринку. Завдяки цифровому маркетингу малі суб'єкти бізнесу отримують ресурси для реалізації процесів продажів і маркетингу, які раніше були доступні лише для великих суб'єктів бізнесу. Виділяють ключові інструменти цифрового маркетингу, які активно використовуються суб'єктами вітчизняного бізнесу для підвищення конкурентоспроможності діяльності на цільових ринках (рис. 1).

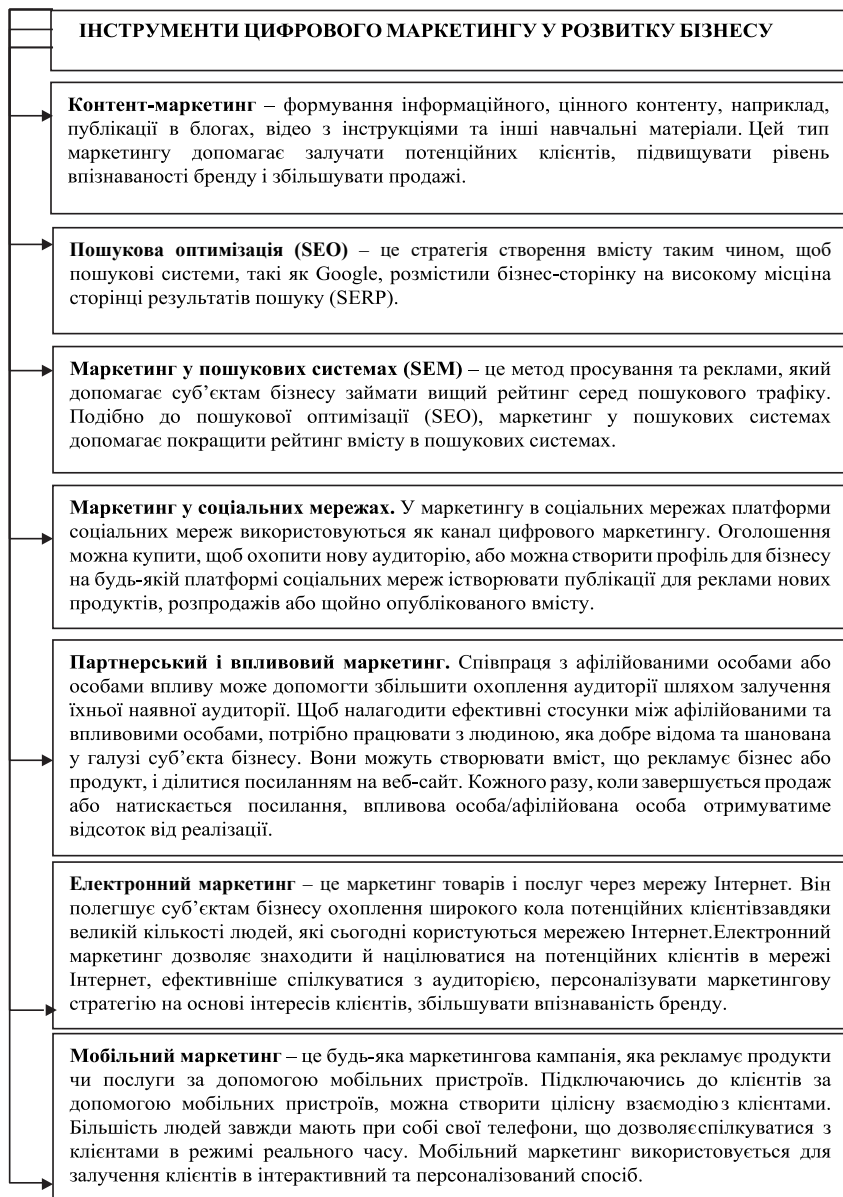


Рис. 1. Інструменти цифрового маркетингу, які застосовують у розвитку вітчизняного бізнесу

Джерело: згруповано на основі [7]

У рамках господарської діяльності суб'єктів бізнесу у сучасному ринковому середовищі основним завданням цифрового маркетингу є визначення конкурентоспроможності продукції та формування заходів щодо її ефективної реалізації, застосовуючи при цьому комплексні маркетингові стратегії, цінову, комунікаційну та збутову політики. Розвиток інтернет-мереж дає можливість дистанційно залучати до виробничого процесу кваліфікованих співробітників та контролювати процес діяльності суб'єктів бізнесу з можливістю втручання, при необхідності, за допомогою різних цифрових технологій.

Таким чином, доцільно зауважити, що одними із ключових інструментів цифрового маркетингу є SEO (оптимізація сайту для пошукових систем), пошуковий маркетинг, маркетинг орієнтації на клієнта, контекстна реклама, соціальний медіа-маркетинг, вірусний маркетинг, маркетинг створення іміджу суб'єктів бізнесу в мережі Інтернет, маркетинг відео систем, партнерський маркетинг тощо.

Поряд з тим, потрібно відзначити особливу роль крауд-маркетингу, який дуже важливо використовувати суб'єктами малого бізнесу із вузькою спеціалізацією [8]. Інструменти цифрового маркетингу дозволяють суб'єктам бізнесу вирішувати різноманітні маркетингові завдання. Звичайно, це стосується в першу чергу тих суб'єктів бізнесу, які тісно співпрацюють із клієнтами у мережі Інтернет, у таких напрямках як інтернет-торгівля, інтернет-реклама тощо. У той же час інструментарій цифрового маркетингу, незважаючи на свою функціональність, не є універсальним і його ефективність залежить від активності цільового сегмента клієнтів. Важливим аспектом використання інструментів цифрового маркетингу для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу є оцінка їх ефективності.

Література:

1. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І.В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 2 (1). С. 55–73.
2. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81–87.
3. Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 2 (2). 08. С. 20–25.

4. Витвицька О.М., Суворова С.Г., Корюгін А.В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1518/1460>
5. Білик В.В., Сергієнко О.А., Крупенна І.А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Випуск 825. С. 33–40.
6. Братко О.С., Саламон І.Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10289>
7. Top 9 Advantages of Digital Marketing: Global, Local and More. URL: <https://www.simplilearn.com/digital-marketing-benefits-article>
8. Гуменна О.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Том 185. С. 48–53.

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

**Zhanna Krysko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-32>

FRANCHISING AS A MODERN FORM OF BUSINESS DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК СУЧАСНА ФОРМА РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

У світі, що швидко змінюється, потрібні нові форми організації бізнесу. Тому виникли організаційні форми, які пристосовуються до нових потреб підприємництва [1].

Франчайзинг став поширеною бізнес-моделлю в сучасному світі, що пропонує унікальний підхід до розвитку та управління бізнесом. Змін зазнали умови заснування і розширення бізнесу через надання платформ для зростання та успіху. В Україні франчайзинг виник відносно пізно – у 1990-х роках, коли майже одночасно з'явилося кілька франчайзингових систем, як вітчизняних, так і з іноземним капіталом [2].

Франчайзинг – це бізнес-стратегія, яка дозволяє окремим особам (франчайзі) володіти та керувати бізнесом, використовуючи бренд, продукти та послуги встановленої компанії (франчайзера) [3]. У цій угоді франчайзер надає франчайзі право використовувати його торгіву марку та бізнес-модель в обмін на гонорари та роялті.

Франчайзинг як сучасна форма розвитку та управління бізнесом є однією з найефективніших стратегій для підприємств будь-якого масштабу. Як і будь-який спосіб організації та ведення бізнесу, франчайзингова система має низку переваг і недоліків (рис. 1). Насамперед, франчайзі отримують вигоду від усталеної репутації та впізнаваності бренду франчайзера, що полегшує залучення клієнтів і отримання прибутку. Крім того, франчайзі отримують перевірену

бізнес-модель, включаючи робочі вказівки, маркетингові стратегії та постійну підтримку від франчайзера.

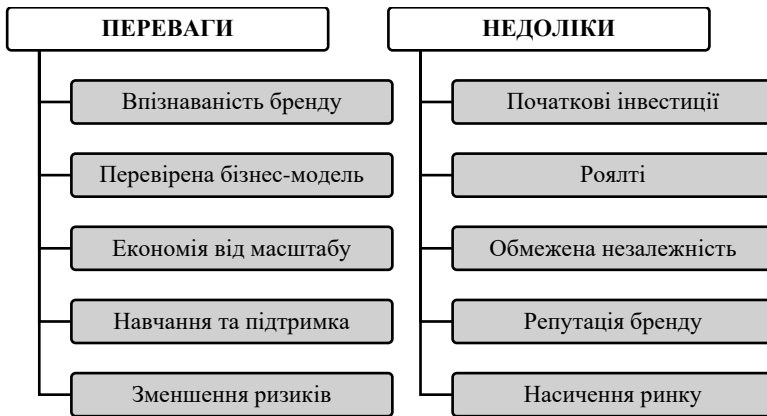


Рис. 1. Переваги і недоліки франчайзингової системи

Джерело: побудовано автором

Франчайзинг дозволяє франчайзі отримати вигоду від купівельної спроможності франчайзера, що призводить до зниження витрат на постачання та інвентар. Франчайзі працюють за перевіреною бізнес-моделлю, зменшуючи ризики, пов'язані з відкриттям нового бізнесу з нуля.

Зазначимо, що франчайзі повинні зробити початкові інвестиції для придбання прав на франшизу, які можуть бути значними, постійно сплачувати франчайзеру роялті, що може вплинути на їхню прибутковість. Крім того, франчайзі повинні дотримуватися правил і вказівок франчайзера, що обмежує їхню незалежність у прийнятті рішень. На репутацію бренду франшизи можуть вплинути дії окремих франчайзі, тому важливо підтримувати високі стандарти. У деяких галузях насиченість ринку може обмежити потенціал зростання франчайзингового бізнесу.

Франчайзинг став не лише популярною, але й ефективною стратегією розвитку та управління бізнесом у сучасному світі.

На ринку франчайзингу спостерігається декілька нових тенденцій:

1. Франшизи стають глобальними, розширюючись на нові ринки і країни, що створює можливості для підприємців вести бізнес за межами своєї країни.

2. Франчайзингові компанії використовують цифрові технології для покращення своїх бізнес-процесів через використання мобільних додатків, інтернет-маркетингу, онлайн-продажів.

3. Зростає популярність франчайзингових моделей для маленьких бізнесів та франчайзингу в домашніх умовах, що дозволяє підприємцям запускати бізнес за більш доступними умовами.

4. Франшизи, які пропонують здорову їжу, фітнес-центри, екологічні товари та послуги, отримують все більше попиту через зростання свідомості споживачів про здоров'я та екологію.

5. Споживачі все більше цінують персоналізований досвід, і франшизи активно працюють над удосконаленням своїх послуг та продуктів для відповіді на індивідуальні потреби клієнтів.

6. Компанії все частіше розглядають можливість розвитку не одного, а кількох брендів в рамках одного франчайзингового підприємства, що дозволяє їм залучати більше клієнтів та диверсифікувати ризики.

Отже, франчайзинг пропонує сучасний та інноваційний підхід до розвитку та управління бізнесом. Розуміючи динаміку франчайзингу та проводячи ретельні дослідження, франчайзі можуть приймати обґрунтовані рішення та максимізувати шанси на успіх у бізнес-середовищі.

Література:

1. Крисько Ж.Л. Роль підприємництва в економічному розвитку країни. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 15–24. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.04.015>

2. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики. URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki>

3. Franchise business economic outlook 2020. Franchise Growth Continues. International Franchise Association. URL: <https://franchiseeconomy.com/assets/26604.pdf>

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**Oleksandr Saliuk-Kravchenko, PhD in Economics,
Doctoral Student at the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-33>

SPECIFICS OF UKRAINIAN FUEL AND ENERGY COMPLEX REFORMING MECHANISMS IN PUBLIC ADMINISTRATION

ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМІВ РЕФОРМУВАННЯ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ У ВИМІРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Реформування паливно-енергетичного комплексу України об'єднує та включає в себе значну низку різноманітних факторів та своїх особливостей, які включають галузеві специфікації комплексу, історичні етапи формування галузі, різні макро та мікро економічні моделі ситуаційного впливу на комплекс, різноманітні державні механізми управління в історичному контексті, і звичайно, вплив державної політики на формування стратегій розвитку енергетики в цілому. Вивчення трансформаційних процесів в становленні паливно-енергетичного комплексу є актуальним та багатогранним питанням для публічного управління.

Значного впливу на механізм управління привносить базис незалежного корпоративного управління через нормативно-правовий інструмент впровадження корпоративної форми управління господарськими товариствами та групами енергетичного комплексу, який надає можливість функціонування енергетичних гравців на внутрішньодержавному та міжнародних економічних ринкових біржах та платформах. Зазначені корпоративні процеси є запобіжником у недопущенні втручання в господарську діяльність товариств та виключають можливість ручного управління з боку держави.

Історико-трансформаційні процеси в становленні та еволюції енергетичної системи сучасної України відігравали значну роль у

формуванні матеріально-логістичної основи паливно-енергетичного комплексу, які вплинули на появу основних генеруючих потужностей держави, розроблення основ видобувної складової енергетики та створенні розгалужених систем передачі та доставці енергії. Зазначені процеси були безпосередньо пов'язані з появою та формуванням державного механізму управління, одного з найбільших в країнах ЄС, паливно-енергетичного комплексу держави.

На початок дослідження сконцентруємо увагу, що паливно-енергетичний комплекс України був сформований протягом значного часу та на кожному своєму новому етапі мав свій початковий базис попереднього етапу розвитку, як безперервний процес еволюціонування енергетичної системи держави. Зазначене пов'язано в своїй природі з системою енергетичного балансу держави, яка є безперервною та в ідеальному стані перебуває у рівновазі між генерацією та споживанням енергії.

З нормативно-правового розуміння поняття енергетичний баланс зустрічається в законопроекті «Про енергетичний баланс України» та розуміється, як система показників, яка відображає кількісну рівність між прибутком і витратою енергії та характеризує структуру виробництва і використання енергії в економіці, співвідношення між потребою в паливі у межах відповідної територіальної чи виробничої одиниці (країни, області, галузі, підприємства тощо) та його використанням за певний період часу [1].

Для повного розуміння вивчення та розуміння основних показників у частках в загальній генерації електроенергії України по її видах виробництва (до масштабного військового вторгнення росією в 2022 році) за результатами 2021 року, були представлені наступним чином, з 156,576 мільярда кВт-год вироблених за рік: 55,1% склав АЕС; 29,3% ТЕС та ТЕЦ; 6,7% ГЕС та ГАЕС та 8,9% інші види генерації [2].

В загальному розумінні зазначеного дослідження, не можливо без уваги залишити вплив наслідків та постійних загроз, які принесло повномасштабне вторгнення російських окупаційних військ на територію України у 2022 році, що значним чином вплинуло на динамічні адаптації та переформатування до нових кризових викликів механізмів державного управління паливно-енергетичного комплексу України. Потрібно розуміти, що для енергетичної системи України енергетична війна з російською федерацією має свій початок з 2014 року, але з поглибленням енергетичних загроз в 2022 році у

формі енергетичного тероризму на державному рівні зі сторони держави агресора.

Одночасно, поворотним кроком в сучасній еволюції розвитку вітчизняної енергетики держави стала синхронізація систем енергетичної системи континентальної Європи з об'єднаною енергетичною системою України в 2022 році. Зазначеному енергетичному прориву слугувала ціла низка нормативно-правових актів, розроблених та імплементованих Урядом України до актів права Європейського Союзу (acquis EC) в енергетичній сфері, як результат членство України в організації Європейських енергосистем ENTSO-E [3].

Одним з інструментів імплементції національного законодавства до актів права Європейського Союзу (acquis EC) та водночас індикатором результативності проведеної нормативно-правової діяльності органів державної влади у різних сферах, в тому числі енергетичній, є селф-скрінинг, який дозволяє оцінити адаптацію законодавства та виявити прогалини у нормативних актах [4].

Після проведеного вище дослідження необхідно окреслити фактори (чинники) впливу на трансформаційні процеси формування паливно-енергетичного комплексу держави у вимірі механізмів публічного управління. Нариси дослідження враховують постулативні чинники впливу та можуть бути розширеними та деталізованими чи навпаки звуженими у своєму власному часовому періоді функціонування на внутрішні та зовнішні. Відтак основними факторами можуть бути:

- внутрішні (які впливають на трансформацію паливно-енергетичний комплекс у внутрішніх межах держави):
 - процеси (контрольовані), які були передбачені та прогнозовані, та пов'язані з політичними процесами, економічними процесами, плановими технічними заходами на великих об'єктах енергетичної генерації, річними бюджетними процесами та інші);
 - процеси (неконтрольовані), що не були не спрогнозовані та пов'язані з політичними процесами, макро-мікро економічними коливаннями, коливаннями об'єму енергетичного споживання, техногенними ситуаціями, настанням форс-мажорних обставин національного рівня та інші).
- зовнішні (вплив яких діє як прояв процесів міжнародного або світового значення):
 - процеси загальносвітового або міжнародного (примусової дії), які впливають в будь-якому випадку без врахування права вибору чи

врахування суверенітету держави (проявляють свій вплив через події науково-технічного прогресу, світових війн, природно-техногенного характеру, економічних криз міжнародного значення, кон'юнктура світового біржового ринку, різного виду світових революцій та інше);

- процеси міжнародного впливу (добровільної дії), що потребують згоди офіційних представників держави чи консолідованої позиції нації країни (можуть бути у формі входження на державному рівні в міжнародні союзи та організації, науково-технічна консолідація, об'єднання виробничо-технічних процесів, логістична міждержавна взаємодія, державна прикордонна політика вільного перевезення між країнами, зони вільної торгівлі та інше).

На підставі отриманих результатів дослідження можливо стверджувати, що в умовах функціонування в кризових ситуаціях, особливо в період дії воєнного часу, паливно-енергетичний комплекс України потребує єдиного централізованого механізму публічного управління, який регламентовано здійснює політику динамічного механізму енергетичної безпеки України, через механізми управління, координації та безперервного моніторингу збалансованого режиму роботи енергетичного балансу об'єднаної енергетичної системи держави, за умови дотримання національних та міжнародних вимог та домовленостей.

Зазначені процеси та вплив на них механізмів публічного управління неодмінно значним чином вплинуть на перебудову енергетичного балансу держави в прояві нової енергетичної стратегії України.

Література:

1. Про енергетичний баланс України. Проект Закону України від 06.12.2011 № 9538. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/jf7cy00a?an=3> (дата звернення: 01.04.2024).

2. Міністерство енергетики України. Офіційний сайт. URL: <https://mev.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2024).

3. European Network of Transmission System Operators for Electricity. Official website. URL: <https://www.entsoe.eu/> (дата звернення: 03.04.2024).

4. Про затвердження Порядку проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis EC). Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/189-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.04.2024).

**Ivan Tsmokaliuk, Vertebrologist,
Orthopedist and Traumatologist**
*KNP "Regional Medical Center
of Vertebrology and Rehabilitation"
of the Zhytomyr Regional Council
Zhytomyr, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-34>

QUALITY MANAGEMENT OF MEDICAL CARE PROVISION

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Надання медичної допомоги завжди являється базовою потребою для населення. Але, окрім організації надання таких послуг, важливою характеристикою є і якість надання цих послуг.

Системні принципи управління будь-якою діяльністю передбачають безперервний зв'язок управління і інформації. І тому саме принцип зворотного зв'язку покладений в основу контролю якості медичної допомоги, який розглядається як одна з провідних функцій управління. Контроль якості спрямований на визначення відповідності реальних характеристик організації медичної допомоги і виконання медичних технологій цільовим критеріям якості.

Якісне медичне обслуговування – це обслуговування, при якому ресурси організуються таким чином, щоб з максимальною ефективністю і безпечністю задовольняти медико-санітарні потреби тих, хто найбільш усього потребує допомоги, проводити профілактику і лікування без непотрібних витрат і відповідно до вимог найвищого рівня.

Якість медичної допомоги – надання медичної допомоги та проведення інших заходів щодо організації надання закладами охорони здоров'я медичної допомоги відповідно до стандартів у сфері охорони здоров'я.

Чинним законодавством затверджені види, форми і складові контролю якості, визначені його організаційні структури. Відповідно до положень наказу, потребують оновлення існуючі організаційні технології контролю якості та адаптації до сфери охорони здоров'я – нові технології контролю (внутрішній аудит, самооцінка системи

якості), що обумовило доцільність розробки даних методичних рекомендацій.

Оцінка якості медичної допомоги – визначення відповідності наданої медичної допомоги встановленим стандартам у сфері охорони здоров'я. Контроль якості надання медичної допомоги здійснюється шляхом застосування методів зовнішнього та внутрішнього контролю якості медичної допомоги, самооцінки медичних працівників, експертної оцінки, клінічного аудиту, моніторингу системи індикаторів якості, атестації/сертифікації відповідно до вимог чинного законодавства України та законодавства Європейського Союзу [1].

Контроль якості медичної допомоги є важливою складовою комплексного процесу забезпечення якості медичної допомоги пацієнтам на всіх етапах та рівнях її надання.

В умовах державної системи охорони здоров'я виокремлюють кілька ступенів контролю якості медичної допомоги:

- перший — завідувач структурного підрозділу поліклініки чи стаціонару оцінює якість медичної допомоги, наданої конкретним лікарем пацієнтам, які пролікувалися у поліклініці (не менше 30% хворих) та у стаціонарі (усі хворі);

- другий – заступники головлікаря, що відповідають за роботу поліклініки чи стаціонару, використовуючи основні облікові документи, щодня проводять експертне оцінювання не менше 10% випадків пролікованих у поліклініці пацієнтів та не менше 20% випадків осіб, які закінчили лікування у стаціонарі;

- третій – експертна комісія медичного закладу щомісяця оцінює якість роботи підрозділів.

На наступних ступенях контроль якості медичної допомоги на рівні закладу здійснюють спеціалісти (спеціальні комісії) територіальних та регіональних органів управління охороною здоров'я:

- четвертий – експертна комісія при міському відділі (управлінні) охорони здоров'я (чи при територіальному медичному об'єднанні) шокварталу оцінює якість діяльності кожного медичного закладу;

- п'ятий – експертна комісія при обласному відділі (управлінні) охорони здоров'я шокварталу оцінює діяльність територіальних медичних об'єднань та обласних медичних закладів [2].

Складові частини контролю якості медичної допомоги за законодавством України: структура; процес та результати медичної

допомоги; організація надання медичної допомоги; контроль за реалізацією управлінських рішень; відповідність кваліфікаційним вимогам медичних працівників, у тому числі керівників закладів охорони здоров'я; вивчення думки пацієнтів щодо наданої медичної допомоги; забезпечення прав та безпеки пацієнтів під час надання їм медичної допомоги [2].

Враховуючи викладене вище, завданням кожного керівника на своєму рівні забезпечувати не лише організацію надання медичних послуг, а і надавати послуги населенню якісно. Саме керівництву на кожному рівні необхідно забезпечити управління якістю надання послуг, контроль за якістю. І ефективно поєднуючи управлінські ресурси керівництвом медична допомога буде надаватись якісно безпосередньому споживачу.

Література:

1. Білинська М.М., Попченко Т.П. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/GALUZEVE/09-BILINSKA-POPCHENKO.pdf>
2. Інформаційний ресурс Медична справа. URL: <https://medplatforma.com.ua/>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-35>

**THE ORETICAL VIEWS
ON THE CONCEPTS OF "PUBLIC ADMINISTRATION"
AND "PUBLIC ADMINISTRATION"**

**ТЕОРЕТИЧНІ ПОГЛЯДИ
НА ПОНЯТТЯ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»
ТА «ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ»**

Публічне управління (англ. – public management) – це система, яка складається з державних, місцевих, некомерційних структур, які створюються для задоволення суспільних інтересів та вирішення колективних проблем.

Можна також сказати, що публічне управління – це процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень задля досягнення пріоритетних цілей державної політики. Публічне управління має свою специфіку: 1. Завжди підкріплюється державною владою і забезпечується нею. Держава шляхом законодавчої діяльності встановлює основні, загальні й типові правила поведінки людей. 2. У сфері проведення державної міжнародної політики публічне управління поширюється на все суспільство і за його межі. 3. Публічне управління діє системно та неперервно, поєднуючи функціонування таких структур, як механізм держави та державну службу.

Тобто, публічне управління – це організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль.

У країнах колишнього Радянського Союзу й соціалістичного табору для публічного управління характерні особливості, які принципово відрізняли його від публічного управління в західних країнах: моноідеологічна комуністична основа; чітке ієрархічне підпорядкування; командно-адміністративний стиль; неефективність;

невиправдано великі витрати на утримання державного апарату, суворий державний контроль за діяльністю громадських організацій, обмеження щодо практичного волевиявлення фізичних осіб тощо [1].

На даний час, механізм публічного управління у високо-розвиненій ринковій економіці – це оптимальне поєднання засад, які притаманні товарному виробництву, таких як конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення, і цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів [2].

Поняття «публічне управління», за визначеннями А. Мельника та О. Оболенського, зорієнтоване на реалізацію публічних інтересів і включає такі складові, як державне управління, суб'єктом якого є органи державної влади, і громадське управління, суб'єктом якого є громадські інституції [3]. Державне і громадське управління взаємодіють, будучи елементами публічного управління, а також взаємодоповнюють одне одного, виходячи з єдності публічних інтересів та доцільності узгодження управлінського впливу. У системі публічного управління визначальну роль відіграє державне управління, яке здійснює свій вплив на всі сфери суспільного життя. Коли у суспільстві розгортаються демократичні перетворення, тоді і зростає активність громадських структур в управлінні та розв'язанні суспільних проблем не тільки громадськими, а й державними справами [3].

Саме явище управління загалом і державного, зокрема, є складним і багатогранним. Тому не існує вичерпного та загально визначеного визначення державного управління. До визначення державного управління найчастіше підходять з позиції реального змісту діяльності або форм, яких воно набуває і в яких діє.

Система публічного управління охоплює багато підсистем, таких як, політична, економічна, соціальна, адміністративна, правова, гуманітарна. На процес формування системи публічного управління та розвитку впливають як внутрішні (нестабільність соціально-політичної системи держави), так і зовнішні (геополітичне середовище, світова фінансова криза тощо) фактори.

У вітчизняній літературі все частіше застосовуються поняття «публічна влада», «публічне управління», що більш відповідає сучасним тенденціям і практикам функціонування інститутів демократичного суспільства. Наразі наука поки що не дала всебічно обґрунтованої теорії публічної влади, а відповідно й публічного управління. Публічна влада, яка наразі втілена у формі державної і муніципальної влади, здійснюється системою органів, яка має назву

«органи публічної влади». Дане поняття охоплює як сукупність державних органів усіх гілок влади, так і систему органів місцевого самоврядування. Зважаючи на багатогранність та масштабність суб'єктів публічної влади, виникає об'єктивна потреба у виокремленні з цього механізму споріднених управлінських структур, поєднаних окремими ознаками (наприклад, функціонально природою) [4].

Поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізування організаційних структур, а також процедури, які використовують. Можна сказати, що публічне управління – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів всієї державної влади та органів місцевого самоврядування і передбачає широке залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики. І досі в Україні інколи використовується термін «державного управління», який не являється точним синонімом терміна «публічного управління».

В основі визначень державного управління, які надаються більшістю українських науковців, закладено класичне розуміння управління у державному секторі, що було запропоноване Максом Вебером. І тут основними рисами державного управління вважається її владний характер, результатом якого є державна воля та її поширеність на все суспільство.

Державне управління – діяльність органів державної влади та їх посадових осіб з практичного втілення виробленого на основі відповідних процедур політичного курсу. Діяльність з державного управління традиційно протиставляється, з одного боку, політичній діяльності, а з іншого боку – діяльності щодо формулювання політичного курсу. Публічне управління – це ширше розуміння словосполучення «державне управління», яке охоплює, з одного боку, органи структури державної влади, а з іншого боку, органи місцевого самоврядування всіх рівнів.

Незважаючи на те, що визначення державного управління і публічного адміністрування дуже схожі, основною відмінністю в них є те, що державне управління належить до авторитарного виду управління, а публічне адміністрування – до демократичного.

Література:

1. Якобчук В.П., Ходаківський С.І., Литвинчук І.Л. Роль публічного управління у формуванні нової моделі державного регулювання економіки / В.П. Якобчук, С. І. Ходаківський, І. Л. Литвинчук // Ефективна економіка – К. : ТОВ «ДКС центр». – 2017. – 582 с.

2. Босак О.З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / О.З. Босак / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; відп. редактор І.А. Грицяк. – К. : К.І.С., 2009. – 240 с.

3. Мельник А.Ф. Державне управління : підручник / А.Ф. Мельник – К. : Знання, 2009. – 582 с. (Вища освіта ХХ століття).

4. Грицяк А.І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами / А.І. Грицяк – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/Grytciak.htm#_ftn1

5. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління / О.В. Базарна – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_2/Bazarna.pdf

6. Тихий К. І. Погляди на публічне управління для сучасної України / К.І. Тихий – Режим доступу: <http://intkonf.org/tihiy-k-i-poglyadi-na-publichne-upravlinnya-dlya-suchasnoyi-ukrayini/>

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Olena Baula, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*Lutsk National Technical University
Lutsk, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-36>

PRACTICAL ASPECTS OF DIGITALIZATION OF INTERNATIONAL BUSINESS

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Модернізація світової економіки відносно забезпечення її траєкторії щодо дотримання Глобальних цілей сталого розвитку зумовлює необхідність генерування результативних цифрових технологій, базисом яких є інноваційні продукти. Основною вимогою до формування та розвитку процесів діджиталізації є їх багатогранність та всеохопленість [1; 2].

Активізація використання цифрових технологій в міжнародному бізнесі сприяє трансформації природи глобальної конкуренції, що відображається в розмиванні традиційних галузевих кордонів та інтенсифікації міжгалузевої конкуренції; активізації очікувань споживачів щодо отримання персоналізованих якісних продуктів за відносно короткий проміжок часу.

Важливість діджиталізації міжнародного бізнесу відображається на кардинальних змінах інвестиційних процесів. Інтеграція нових технологій може змінити характер міжнародної діяльності ТНК та вплив іноземних філій на приймаючі країни.

Сучасне світова бізнес-середовище активно використовує та впроваджує цифрові технологічні тенденції, які базуються на глобальному оцифруванні процесів, використанні нових матеріалів та нових систем управління. Праця людей легко замінюється на робототехніку, що скорочує час виконання виробничих операцій та збільшує продуктивність праці. Електронна торгівля характе-

ризується кращою ефективністю порівняно з реальним торговельним підприємництвом. Автоматизація полегшує процес виробництва.

Поряд з очевидними перевагами, процеси цифровізації зумовлюють певні виклики для міжнародного бізнес-середовища. Поширення процесів цифровізації є генератором не лише нових можливостей, а також значних загроз для усіх верств населення. Цифрові технології можуть мати деструктивний характер, що в майбутньому негативно позначиться на продуктивності, зайнятості і добробуті. Ці технології також можуть витіснити з ринку праці працівників і посилити диспропорції в рівні їх доступності та використання, що призведе до формування нового цифрового розриву і зростання нерівності. Також технологізація виробництва може зумовити підвищення рівня безробіття, інтернет-шахрайства, зростання вимог до забезпечення економічної безпеки у суб'єктив міжнародного бізнесу і т.п.

Зарубіжний досвід діджиталізації доводить, що найпрогресивнішими за рівнем цифровізації країни здійснюють розробку та фінансування державних програм стосовно дослідження та впровадження блокчейн-технологій, який поширюється у багатьох сферах людської діяльності, включаючи захист інтелектуальної власності, фінанси, електронне голосування, документообіг, захист критичної інфраструктури тощо. Зазначена технологія має потенціал бути використаною для зберігання даних про кредити, права власності та іншої важливої інформації. Крім того, іноземні джерела приділяють увагу технологіям взаємодії між економічними суб'єктами, вводячи поняття віртуальних або «гібридних світів» (злиття реального та віртуального світів).

Водночас цифрову економіку також розглядають як економічну діяльність, в якій основним чинником виробництва є цифрові дані, або діяльність, що пов'язана зі створенням, розповсюдженням і використанням цифрових технологій та пов'язаних з ними економічних благ.

На даний час триває робота стосовно поширення у світі парадигмальних засад Індустрії 5.0, яка є розширеною версією Індустрії 4.0 із соціальними та екологічними аспектами. Відмінною рисою Індустрії 5.0 є забезпечення гнучкості виробничих процесів і оптимізації впливу на навколишнє середовище, а також орієнтація на майбутній гармонійний розвиток та людиноцентризм через призму економічного, технологічного, екологічного і соціального розвитку.

Саме тому, новий фокус цифрових технологій в контексті реалізації стратегії сталого розвитку міжнародного бізнес-середовища повинен базуватися на засадах Індустрії 5.0.

Концепція п'ятої промислової революції передбачає необхідність повноцінної інтеграції соціальних та екологічних європейських пріоритетів у інноваційні технології системного характеру за шістьма категоріями: 1) індивідуалізована взаємодія людини та машини; 2) біоінформаційні технології та інтелектуальні матеріали; 3) цифрові двійники та моделювання; 4) технології передачі, зберігання та аналізу даних; 5) штучний інтелект; 6) технології енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, зберігання та автономії [3].

Роль працівників в Індустрії 5.0 зазнає серйозних змін. Співробітники розглядаються не як «витрати» для компанії, а як «об'єкт інвестицій», який забезпечує зростання компанії та добробут працівників. За таких умов людський капітал більше поважають і цінують. Ключова передумова Industry 5.0 полягає в тому, що технології служать людям, а не люди технологіям. Важливою концепцією Індустрії 5.0 є формування інтернет-екосистеми.

Таким чином, для забезпечення раціонального рівня ефективності міжнародного бізнес-середовища цифрові ініціативи повинні охоплювати усі сфери та передбачати, насамперед, досягнення глобальних цілей сталого розвитку. Саме тому усунення бар'єрів на шляху цифрової трансформації має відбуватися шляхом об'єднання зусиль усіх рівнів світової економіки.

Література:

1. Кудрявцев В.М. Взаємозв'язок процесу цифровізації та концепції сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268136>
2. Красностанова Н.Е., Якименко Т.А. Вплив цифровізації на сталий розвиток організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-57>
3. Skobelev P.O., Borovik S. Yu. On the way from Industry 4.0 to Industry 5.0: From digital manufacturing to digital society. *International Scientific Journal «Industry 4.0»*. 2017. Year II, Issue 6. pp. 307–311. URL: <https://stumejournals.com/journals/i4/2017/6/307.full.pdf>

Ivanna Havryliuk, Candidate of Economic Sciences (PhD)
Lviv National Environmental University
Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-37>

CROSS-BORDER COOPERATION AS A TOOL TO SUPPORT THE EU

The participation of Ukraine's regions in cross-border cooperation contributes to Ukraine's European integration processes and is an effective tool for achieving sustainable development goals. Neighbourhood programmes play an important role in the development of cross-border cooperation. This was one of the ways to attract EU funding.

International cooperation across borders, as part of state policy, plays a crucial role in the political and socio-economic development of countries. The process of integration into Europe contributes to increased cooperation across borders, while cross-border cooperation, in turn, fosters the development of regions by creating political, institutional, socio-economic, and cultural influences. The development of such cooperation opens up new opportunities for providing quality services to residents of border areas, business development, enhancing the competitiveness of regions, creating new economic unions, forming and developing cross-border markets for goods, as well as achieving an integral effect by removing barriers to the movement of goods, services, capital, information, and technologies.

Given that cross-border cooperation is one of the means of implementing Ukraine's European integration guidelines, it is necessary to improve the conceptual framework and mechanisms for strengthening cross-border cooperation. The activation of cross-border cooperation is proposed to be understood as "a set of means and measures aimed at deepening and widening cross-border relations through the use of various forms of cross-border cooperation, namely European groupings, cross-border cooperation associations, cross-border partnerships, cross-border industrial zones, cross-border industrial parks, cross-border projects, cross-border trade, cross-border markets" [1].

It should be added that before the Russian invasion on 24 February, more than 200 EU-funded cross-border cooperation projects were operating in Ukraine. They covered many sectors. Since the beginning of the war, the European Commission's Support Group for Ukraine, together

with the EU Delegation to Ukraine and EU projects operating in the country, have responded to the Russian aggression. They quickly refocused their activities in the face of a humanitarian crisis and massive population displacement. EU funds of up to €200 million, originally earmarked for projects, have been redirected to thousands of activities to help Ukraine during the war. These include the provision of basic necessities, shelter, medicines and medical equipment, and support for Ukrainian refugees, civil society and the media, entrepreneurs, civil servants and many vulnerable groups [4].

Since 2014, cross-border cooperation has received new impetus for development in several areas, including the development of sustainable infrastructure policies, the revision of sectoral and regional strategies, and the development of a multifunctional transport network as part of the Trans-European Transport Network (TEN-T). The issue of financing to maintain the condition, capacity and problems of existing infrastructure has become a topical issue and an initiative to involve the private sector in transport projects has been launched.

As the EU's borders have expanded, new guidelines have emerged for the creation of transport and infrastructure hubs and the development of international transport corridors. Europe is currently developing a new multimodal trans-European transport system involving all modes of transport and is implementing a new major plan for the development of the Trans-European Transport Network (TEN-T). This plan aims to connect the transport networks of all the new EU member states by 2020 in order to create a more efficient European single market. According to the EU document "Community guidelines for the development of the trans-European transport network" [2], adopted in 2004, investment in such projects focuses on the development of a limited number of trans-European transport axes, which aim to connect the existing members of the European Community with each other and with new countries. To date, the following multimodal axes have been established in the European transport area: central, south-west, south-east, north and waterways between major European ports [3].

Regions with extensive experience of participating in EU programmes prioritise cross-border cooperation in their regional development strategies. Representatives of these regions have experience in managing European cross-border cooperation programmes. The uneven involvement of regional representatives in the preparatory stages of European programmes means that the development priorities of some regions are fully taken into account, while others are only partially taken into account.

Currently, for various reasons, Ukrainian regions have a limited understanding of how to secure funding for EU cross-border programmes. Cross-border cooperation is crucial for regional development and compliance with European standards. Ukraine is actively implementing the State Programme for the Development of Cross-border Cooperation for 2021–2027. This strategic document defines the direction of cross-border cooperation and outlines specific solutions, action plans or sources of funding.

The objectives of the programme are:

- Improve border infrastructure in the hilly regions of Central Europe.
- Increase employment opportunities in the regions of Ukraine.
- Increase exports and imports of goods and services.
- Improve the environment and attract investment for cross-border businesses.

Good neighbourly relations and cooperation with partners are currently a priority for Ukraine, which makes this step significant.

The process of deepening European integration is a factor in attracting investment, expanding regional markets and building cross-border links. Cross-border cooperation today takes different forms. Among them, the most promising are those that ensure greater independence of regional and local authorities in making decisions on the nature of European integration and in seizing opportunities to strengthen cross-border cooperation. Therefore, it is advisable to continue exploring new opportunities for cross-border cooperation in order to decentralise and adapt the mechanisms of cross-border cooperation to the situation in the border regions of Ukraine.

References:

1. Pavlikha N.V., Korneliuk O.A. (2019) Aktyvizatsiia transkordonnoho spivrobitnytstva misykykh poselen : monohrafiia [Activation of cross-border cooperation of urban settlements: monograph]. Skhidnoievropeiskyi natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky. Lutsk: Vezha-Druk, 212 p. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua /handle/ 123456789/18484>
2. Decision No 884/2004/Ec Of The European Parliament And Of The Council of 29 April 2004. Amending Decision No 1692/96/EC on Community guidelines for the development of the Trans-European Transport Network. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:167:0001:0038:EN :PDF>
3. Networks For Peace And Development. Available at: http://www.central2013.eu/fileadmin/ user_upload/Downloads/Document_Centre/OP_Resources/Networks_for_Peace_and_Development.pdf
4. EU NEIGHBOURS east. Available at: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/yak-proekty-yes-dopomagayut-ukrayini/>

Vasyl Konakhovych, PhD Student
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

Marta Naychuk-Khrushch, PhD, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-38>

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE METHODS OF INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Тема інноваційних методів захисту інтелектуальної власності надзвичайно актуальна в сучасному світі, де інтелектуальна власність стає все більш цінною та піддається ризикам порушень і крадіжок. Зростання кількості технологічних змін, глобалізація та зростання конкуренції призводять до зростання загроз для ІП. Використання інноваційних методів захисту є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, стимулювання інновацій та захисту інтелектуальної власності як найціннішого активу компанії.

Інтелектуальна власність (ІП) включає в себе права на результати інтелектуальної діяльності, такі як винаходи, твори мистецтва, літературні твори, дизайни, товарні знаки тощо. Це юридичний термін, який визначає права, що належать людині або організації на використання їхніх інтелектуальних створінь або винаходів. Інтелектуальна власність зазвичай захищається законодавством і може бути об'єктом купівлі, продажу, ліцензування та інших видів комерційної діяльності [1].

Інноваційні методи захисту, в свою чергу, відносяться до сучасних стратегій, технологій та підходів, що використовуються для забезпечення безпеки та захисту інтелектуальної власності. Ці методи можуть включати в себе використання новітніх технологій криптографії, цифрових підписів, блокчейну, а також розробку спеціалізованих стратегій захисту патентів, авторських прав,

товарних знаків та інших видів інтелектуальної власності. Ці методи спрямовані на попередження порушень прав на інтелектуальну власність, а також на ефективну реакцію в разі їх виникнення [2].

Проте у сучасному світі потенційних загроз для інтелектуальної власності існує досить багато, зокрема:

– *Порушення авторських прав*: Оцінка ризику порушення авторських прав на літературні, музичні, програмні чи інші твори, які можуть бути скопійовані або використані без дозволу.

– *Крадіжка комерційних секретів*: Визначення загрози витоку конфіденційної інформації, такої як бізнес-плани, клієнтські списки, технологічні процеси тощо.

– *Піратство програмного забезпечення*: Оцінка можливостей незаконного копіювання або поширення програмного забезпечення без відповідних ліцензій.

– *Порушення товарних знаків*: Аналіз ризику втрати ексклюзивних прав на торгові марки через незаконне використання або імітацію.

Нижче в таблиці 1 наведені інноваційні методи захисту інтелектуальної власності.

За даними організації McAfee, у 2021 році кіберзлочинність, зокрема кібератаки на компанії та установи, поширилася та стала складнішою, що призвело до збільшення ризиків втрати конфіденційної інформації, включаючи інтелектуальну власність [3].

За даними BSA Software Alliance, у 2020 році більше 37% програмного забезпечення, яке використовується у всьому світі, було незаконно завантажено або встановлено. Це становить значну загрозу для компаній, що розробляють програмне забезпечення та інші інновації [4].

За даними організації PwC, кількість крадіжок комерційних секретів зросла на 20% у 2020 році порівняно з попереднім роком. Ці крадіжки можуть включати конфіденційну інформацію про технологічні розробки, бізнес-плани та інші цінні активи [5].

Отже, важливо зазначити, що завдяки інноваційним методам захисту, компанії можуть отримати значні переваги та досягти успіху в конкурентному середовищі.

Отже зараз відбувається зростання обсягів та складності ІВ, що потребує нових методів захисту. Також з'являється багато нових способів несанкціонованого використання ІВ, які потребують нових інструментів протидії. Зростає конкуренція на світовому ринку,

де ІВ є ключовим фактором успіху. І все це призводить до того, що й самі методи захисту ІВ мають вдосконалюватися і оновлюватися.

Таблиця 1

Інноваційні методи захисту інтелектуальної власності

Потенційні вигоди від інноваційних методів захисту	Інноваційні методи	Характеристика
1	2	3
Збільшення конкурентоспроможності	<p><i>Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування та запобігання ризикам, що дає конкурентну перевагу.</i></p> <p><i>Впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки даних</i></p> <p><i>Застосування хмарних ком'ютингів для оптимізації ресурсів та підвищення гнучкості, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку.</i></p>	<p>Оцінка можливостей підвищення конкурентоспроможності через застосування інноваційних методів захисту ІВ.</p>
Захист інвестицій	<p><i>Використання кібербезпеки нового покоління для захисту від кібератак, що мінімізує ризики втрати даних та фінансових збитків.</i></p> <p><i>Впровадження систем раннього попередження про можливі ризики, що дає можливість вжити заходів для їхнього запобігання.</i></p> <p><i>Застосування методів криптографії для захисту конфіденційної інформації, що робить інвестиції більш привабливими.</i></p>	<p>Визначення можливостей захисту інвестицій компанії в розробку нових технологій або продуктів.</p>
Стимулювання інновацій	<p><i>Використання краудсорсингу для пошуку нових ідей та рішень, що розширює можливості для інновацій.</i></p> <p><i>Впровадження програм відкритих інновацій для співпраці з партнерами та дослідниками, що прискорює процес розробки нових продуктів та послуг.</i></p>	<p>Аналіз впливу захисту ІВ на стимулювання інноваційної діяльності в компанії.</p>

1	2	3
	<i>Застосування методів штучного інтелекту</i> для генерування нових ідей та концепцій, що веде до проривних інновацій.	
Захист репутації	<p><i>Використання систем моніторингу</i> соціальних мереж для відстеження та реагування на негативні відгуки</p> <p><i>Впровадження систем управління кризовими ситуаціями</i> для швидкого та ефективного реагування на форс-мажорні обставини, що підтримує довіру клієнтів.</p> <p><i>Застосування методів аналітики даних</i> для виявлення та виправлення проблем, що покращує загальне враження від компанії.</p>	Визначення можливостей захисту репутації бренду та уникнення негативного впливу порушень інтелектуальної власності на імідж компанії.
Ефективне використання ресурсів	<p><i>Використання хмарних ком'ютингів</i> для оптимізації використання ресурсів, що економить кошти.</p> <p><i>Впровадження систем автоматизації</i> для рутинних завдань, що звільняє час та ресурси для більш важливих задач.</p> <p><i>Застосування методів аналітики даних</i> для оптимізації виробничих процесів, що веде до економії ресурсів та підвищення рентабельності.</p>	Аналіз можливостей оптимізації витрат на захист ІІІ через ефективне використання інноваційних методів захисту.

Джерело: розроблено автором

Основними перевагами впровадження інноваційних методів є: підвищення ефективності захисту ІВ, стимулювання інновацій, а саме створення сприятливого середовища для розробки та впровадження нових технологій, підвищення конкурентоспроможності та посилення позицій на світовому ринку за рахунок захисту унікальних продуктів та послуг.

Особливості впровадження інноваційних методів:

– Комплексний підхід: поєднання традиційних методів (патенти, авторські права) з інноваційними (блокчейн, ІІІ).

- Гнучкість та адаптивність.
- Співпраця: об'єднання зусиль правовласників, держави та науковців.

Важливо розробляти та приймати національну стратегію захисту ІВ, що включає впровадження інноваційних методів, створювати сприятливе правове середовище для використання нових методів захисту, підвищувати обізнаність правовласників про можливості інноваційних методів захисту.

Література:

1. Захист прав інтелектуальної власності. 2024. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua>
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року, N 40-IV (зі змінами від 31.03.2023 р.)
3. McAfee Global Threat Intelligence Report, 2022. URL: <https://www.mcafee.com/blogs/mobile-security/mcafee-2022-consumer-mobile-threat-report>
4. BSA Global Software Survey. 2023. URL: <https://gss.bsa.org/>
5. PwC Global Economic Crime Survey 2022. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>

Oleh Konovalts, PhD Student
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

Marta Naychuk-Khrushch, PhD, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-39>

**PECULIARITIES OF THE DEVELOPMENT
OF INTERNATIONAL COOPERATION
IN THE INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION**

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ
МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА
В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Міжнародне співробітництво в інноваційній діяльності являє собою спільну діяльність двох або більше країн, спрямовану на генерування, розробку та комерціалізацію інновацій. Воно базується на принципах рівності та взаємної вигоди, поваги до суверенітету та інтересів партнерів, відкритості та прозорості, концентрації на спільних пріоритетах, добровільності участі.

Основними формами та методами міжнародного співробітництва в інноваційній діяльності вважаються: спільні дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, обмін науково-технічною інформацією, ліцензування та передача технологій, створення спільних підприємств, міжнародні науково-технічні програми та проекти [1].

Перевагами такого співробітництва є доступ до ширшого кола ресурсів та знань, зниження ризиків та витрат, скорочення часу на розробку та впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Проте така форма міжнародної співпраці може нести за собою й можливість витоку технологій, культурні та мовні бар'єри, необхідність координації та узгодження дій партнерів. Тому треба ретельно прораховувати такі моменти, перш ніж заводити зв'язки з міжнародними партнерами.

Що ж стосується війни, як явища в економічному середовищі, то за інформацією міністерства фінансів, видатки на безпеку та оборону у 2023 році становили 2,6 трлн грн, або понад 40% від очікуваного ВВП країни. Це на понад трильйон гривень або на 72% більше, ніж у 2022 році. Вона має значний негативний вплив на міжнародне співробітництво, зокрема й в інноваційній діяльності [2].

Ось деякі з ключових проблем:

1. Руйнування інфраструктури:

Військові дії руйнують лабораторії, дослідницькі центри, заводи та інші цивільні об'єкти, необхідні для інновацій. Внаслідок бойових дій зруйновано багато наукових установ, університетів та інших об'єктів інноваційної інфраструктури. За підрахунками Київської школи економіки (KSE), яка від початку російського вторгнення веде облік економічних втрат України, станом на січень 2024 року загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до 155 млрд доларів [3].

Це значно ускладнює ведення наукової та інноваційної діяльності в Україні і потребуватиме значних ресурсів та часу для відновлення. Проте з іншого боку – може стати хорошим плацдармом для вливання закордонних інвестицій і нової хвилі розвитку інноваційної діяльності всередині країни.

2. Втрата людського капіталу:

Вчені, інженери та інші фахівці з інноваційної сфери емігрують з країни, щоб уникнути небезпеки. Це призводить до відтоку мізків і втрати людського капіталу, необхідного для розвитку інновацій. За даними Управління Верховного комісара ООН з питань біженців (УВКБ ООН), на середину лютого 2024 року за кордонами України перебувало 6,479 млн біженців. Навчання та підготовка нових кадрів потребуватиме теж значних зусиль та часу [4].

3. Зменшення обсягів інвестицій:

Іноземні інвестори не ризикують вкладати кошти в країну, де йде війна. Це призводить до дефіциту фінансування для інноваційних проєктів. Відновлення довіри інвесторів потребуватиме гарантій безпеки та стабільності.

4. Порушення ланцюгів постачання:

Війна порушує ланцюжки постачання сировини, компонентів та готової продукції. Наприклад, під час блокування польськими фермерами кордону, Україна не отримала митних платежів на близько 8 мільярдів гривень, а загалом фінансові збитки бізнесу у зв'язку зі страйком у листопаді-грудні 2023 року і частково у січні

2024 року становлять понад 1,5 мільярда євро [5]. Це ускладнює та здорожує процес розробки та виробництва інновацій. Відновлення ланцюгів постачання потребуватиме налагодження нових партнерських відносин. Нижче в таблиці 1 наведено тенденцію основних макроекономічних показників до повномасштабного вторгнення і що з ними сталося у 2022 році.

Таблиця 1

Основні макроекономічні показники

Показники	2019	2020	2021	2022		
	Факт	Факт	Факт	Прогноз під бюджет	Очікуване Мінекономіки	Факт
Номинальний ВВП, млрд грн	3 977,2	4 222,0	5 450,8	5 368,7	4 727,6	4 926,8
ВВП реальний, темп зрост., %	3,2	-3,8	3,4	3,8	-32,0	-30,4
Темпи приросту споживчих цін, %, в порів. до поперед. року	4,1	5,0	10,0	6,2	29,3	26,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	10 497	11 591	14 014	15 258	14 025	14 830
Зміна реальної заробітної плати*, %	9,8	7,4	10,5	4,4	-16,9	-12,0
Зміна експорту товарів та послуг, у % до попереднього року	7,4	-4,5	34,3	6,5	-29,8	-29,9
Зміна імпорту товарів та послуг, у % до попереднього року	7,8	-17,1	33,4	9,2	-9,9	-3,9
Припущення прогнозу: обмінний курс, гривень до долара США (середній)	25,8	27,0	27,3	28,7	32,3	32,3

Джерело: складено на основі [2]

Отже в умовах післявоєнної відбудови можна виділити основні особливості розвитку міжнародного співробітництва в інноваційній діяльності:

1. Відновлення інфраструктури та науково-технічного потенціалу:

Варто налагоджувати співпрацю з міжнародними організаціями та країнами-партнерами для відновлення зруйнованої інфраструктури, залучати інвестиції в модернізацію науково-дослідницької бази, створювати сприятливі умови для повернення науковців та фахівців.

2. Розвиток інноваційних кластерів:

Створення та підтримка інноваційних кластерів, що об'єднують наукові установи, бізнес та інші зацікавлені сторони: Сприяння розвитку спільних проєктів та досліджень між різними учасниками кластерів. Створення сприятливої екосистеми для розвитку інноваційних стартапів. Сприяння трансферу технологій з наукової сфери до реального сектору економіки.

3. Підтримка міжнародної наукової співпраці:

Участь у міжнародних наукових проєктах та програмах: Сприяння співпраці українських науковців з колегами з інших країн світу. Обмін досвідом та знаннями з актуальних проблем науки та технологій. Спільне використання наукової інфраструктури та ресурсів. Співпраця з такими організаціями, як ЮНЕСКО, Європейська Комісія, Світовий банк та інші, для отримання фінансової та технічної допомоги.

4. Розвиток людського капіталу:

Підготовка та перепідготовка кадрів для інноваційної економіки: Створення та впровадження нових освітніх програм, що відповідають потребам інноваційної економіки. Заохочення молоді до вивчення STEM-дисциплін (наука, технології, інженерія та математика).

5. Захист інтелектуальної власності:

Забезпечення правового захисту інновацій та нових технологій. Боротьба з контрафактною продукцією та піратством. Створення стимулів для інноваційної діяльності.

6. Створення сприятливого інвестиційного клімату:

Створення та впровадження прозорості та чіткої регуляторної системи: Зменшення бюрократичних перешкод для ведення бізнесу. Створення сприятливих умов для залучення інвестицій в інноваційну діяльність. Забезпечення стабільності та передбачуваності економічної політики.

Міжнародне співробітництво в інноваційній діяльності є важливим фактором успішної післявоєнної відбудови України. Розвиток міжнародних партнерств дозволить Україні отримати доступ до передових технологій, знань та ресурсів, необхідних для

модернізації економіки на післявоєнному етапі та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Література:

1. Гетьманчук В.М. Міжнародне економічне співробітництво. *Навчальний посібник*. 2023. С. 456.
2. Міністерство фінансів України. 2023. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/>
3. Київська школа економіки. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd/>
4. BBC News. Україна. 2024. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv28871qdv8o>
5. Landlord. 2024. URL: <https://landlord.ua/news/strajky-na-kordoni-pryzvely-do-transportnyh-vytrat-kompanij-z-ukrayiny-yeba/>

Vitalii Romaniuk, PhD Student
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

Marta Naychuk-Khrushch, PhD, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-40>

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN INNOVATION MANAGEMENT

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сьогодні світ стикається з безпрецедентним зростанням обсягів даних, що генеруються в ході інноваційної діяльності. Цей феномен, відомий як Big Data, створює нові можливості та виклики для інноваційного менеджменту. З одного боку, Big Data може допомогти менеджерам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення. З іншого боку, обробка та аналіз таких великих обсягів даних може бути складним завданням.

Штучний інтелект (ШІ) може стати ключовим інструментом для вирішення цієї проблеми. ШІ-алгоритми можуть автоматизувати рутинні завдання, такі як аналіз даних, прогнозування та виявлення закономірностей. Це може звільнити час для менеджерів, щоб вони могли зосередитися на більш стратегічних питаннях [1].

Коли ми говоримо про Big Data, основна увага приділяється великим, складним і різноманітним наборам інформації, що постійно зростає. Ці великі та складні набори даних не можуть бути належним чином оброблені та проаналізовані за допомогою традиційних і типових методів обробки даних. В основному термін «Big Data» використовується, коли обсяг даних, які генерує організація, досягає критичної точки, що вимагає нового технологічного підходу до зберігання, обробки, аналізу та використання. Машинне навчання та нові методи статистики та аналітики були розроблені спеціально для роботи з великими даними [2].

Щодня у світі генерується понад 2,5 квінтільйона байтів даних. Маючи це на увазі, можна сказати, що великі дані є ключем до дивовижного майбутнього, повного інновацій.

Інновації, керовані даними, припускають, що інноваційні процеси можуть і повинні бути автоматизовані. Кожен день стає доступним все більше даних, технологічні та аналітичні можливості збільшуються, а витрати на обробку даних зменшуються. Використання програмного забезпечення для управління інноваціями та підключення до величезних обсягів різних даних створить більш цілісне уявлення, що призведе до прийняття обґрунтованих рішень на основі даних і більш гнучких інноваційних процесів [3].

Big data та ШІ не просто доповнюють один одного; вони взаємозалежні. Big data забезпечують вихідний матеріал, величезні набори даних, за допомогою яких штучний інтелект може творити свою магію. Синергію між ними можна проілюструвати такими кроками:

- **Збір даних.** Великі дані охоплюють збір величезних обсягів структурованих і неструктурованих даних із різних джерел, зокрема датчиків, соціальних мереж, взаємодії з клієнтами тощо. Ці дані є основою для додатків ШІ.

- **Зберігання та обробка даних.** Технології big data, такі як Hadoop і Spark, полегшують зберігання та обробку масивних наборів даних. Ця інфраструктура гарантує доступність даних для алгоритмів ШІ.

- **Попередня обробка даних:** перш ніж штучний інтелект зможе аналізувати дані, часто потрібна попередня обробка. Цей крок передбачає очищення, перетворення та структурування даних, щоб зробити їх придатними для моделей машинного навчання.

- **Моделювання ШІ:** алгоритми машинного навчання, підмножина ШІ, потім застосовуються до підготовлених даних. Ці алгоритми можуть включати контрольоване навчання для прогнозування, неконтрольоване навчання для розпізнавання образів і навчання з підкріпленням для прийняття рішень.

- **Навчання та висновок:** моделі ШІ навчаються на історичних даних, щоб вивчати закономірності та зв'язки. Після навчання вони можуть робити прогнози або приймати рішення на основі нових вхідних даних у режимі реального часу.

- **Генерація розуміння:** Кінцевим результатом цього процесу є практичне розуміння. Алгоритми штучного інтелекту виявляють приховані закономірності, аномалії, тенденції та прогнози великих

даних, які можна використовувати для різних цілей, від покращення продуктів і послуг до оптимізації бізнес-операцій.

Системи рекомендацій на основі штучного інтелекту використовують великі дані, щоб пропонувати персоналізований контент і пропозиції щодо продуктів, як приклад Netflix і Amazon. Нарешті, обробка природної мови (NLP) у штучному інтелекті дозволяє організаціям аналізувати та розуміти настрої клієнтів, відгуки та текстові думки, сприяючи вдосконаленню продуктів і послуг [4].

ШІ для big data значно вплинув на менеджмент різних галузей і це відображено в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив штучного інтелекту на галузі економіки

Галузь економіки	Вплив штучного інтелекту
Охорона здоров'я	ШІ використовується для аналізу даних пацієнтів, допомоги в діагностиці захворювань, прогнозування результатів пацієнтів і навіть персоналізації планів лікування на основі індивідуальних медичних записів.
Фінанси	Фінансові установи використовують штучний інтелект для виявлення шахрайства, алгоритмічної торгівлі, оцінки кредитного ризику та чат-ботів для обслуговування клієнтів.
Роздрібна торгівля	Механізми рекомендацій на основі штучного інтелекту персоналізують процес покупок, оптимізують управління запасами та забезпечують динамічні стратегії ціноутворення
Виробництво	Прогнозне технічне обслуговування за допомогою штучного інтелекту скорочує час простою завдяки прогнозуванню збоїв обладнання, а системи контролю якості покращують якість продукції.
Маркетинг	Штучний інтелект покращує маркетингові кампанії, аналізуючи поведінку клієнтів, сегментуючи аудиторії та оптимізуючи націлювання реклами.

Джерело: складено автором

Що стосується практичних рекомендацій щодо використання ШІ та Big Data в інноваційному менеджменті, то варто відзначити наступне:

– **Класифікація потенційних ідей і проектів:** аналітику ШІ можна використовувати для класифікації ідей та проектів на основі їхнього потенціалу і впливу. Це допоможе приймати обґрунтовані рішення щодо того, які проекти слід пріоритизувати.

– **Персоналізація продуктів і послуг:** аналіз Big Data можна використовувати для збору даних про споживачів і їхніх уподобань. На основі цих даних можна створювати персоналізовані продукти і послуги, що відповідають потребам вашої аудиторії.

– **Оптимізація процесів і ресурсів:** аналітику Big Data можна використовувати для виявлення можливостей оптимізації внутрішніх процесів і використання ресурсів. Це може включати оптимізацію ланцюга постачання, управління запасами та ефективно використання трудових ресурсів.

– **Тестування гіпотез та експерименти:** аналітику ШІ можна використовувати для проведення експериментів та тестування гіпотез щодо нових ідей та продуктів. Це дозволить вам швидко оцінювати їхню ефективність і вносити корективи в інноваційні стратегії.

– **Створення прогностичних моделей:** аналітику Big Data можна використовувати для створення прогностичних моделей, які допоможуть вам приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій в інноваційні проекти та розвиток бізнесу.

– **Забезпечення безпеки даних:** Особливу увагу треба звернути на захист конфіденційності та безпеку даних, зокрема у використанні Big Data. Необхідно впроваджувати відповідні технології шифрування та захисту даних, щоб уникнути можливих порушень безпеки.

Отже, успішне впровадження ШІ та Big Data в інноваційний менеджмент потребує не лише технологій, але й стратегічного підходу, а також залучення висококваліфікованих фахівців та ресурсів.

Здатність перетворювати дані на стратегічний актив кардинально змінює правила гри. Це дозволяє організаціям покращувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати роботу та випереджати ринкові тенденції. Оскільки штучний інтелект продовжує розвиватися, а великі дані продовжують рости, синергія між ними відкриє нові можливості, дозволяючи компаніям процвітати в епоху інтелекту, керованого даними.

Впровадження цієї синергії може привести до майбутнього, де організації не тільки виживатимуть, але й процвітатимуть у світі, багатому на дані. Отже, питання полягає не в тому, чи варто застосовувати штучний інтелект для великих даних, а в тому, як швидко та ефективно розпочати цю трансформаційну подорож.

Література:

1. Bhuiyan, N. Artificial intelligence (AI) and its role in innovation management. *Journal of Innovation Management*. 2020. 5(2), 13–22.
2. Davenport, T. H., & Patil, D. J. Big data and analytics: The new path to value. *Harvard Business Review*. 2021. 90(10), 64–72.
3. Innovation cloud. 2024. URL: <https://innovationcloud.com/blog/the-impact-of-big-data-on-innovation-management.html>
4. QuestionPro. 2024. URL: <https://www.questionpro.com/blog/artificial-intelligence-for-big-data/>

**Volodymyr Shevchenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine*

Stefanie Parubets, PhD Student
*Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-41>

EUROPEAN INNOVATION POLICIES AT THE TIME OF GLOBAL INSTABILITY

The current state and trends of the international economy as well as national economies are under the impact of global shocks and unstable global environment. Last few years was a time of the chain of global shocks. Pandemic shock of 2020–2022 with lockdowns and high budget spending affected contraction of business, downturn of travel and services, disruption of supply chains, GDP slowing or decline. Shock of Russian invasion to Ukraine in since 2022 caused the energy, food and financial crises, depressed demand and global economy slowdown. Most severe was energy shock with high prices along to reduction of Russian oil and gas supply in 2022–2023.

Global shocks have provoked secondary shocks such as: energy demand and supply shocks causing markets volatility, international debt burden, international inflation shock since 2022, central banks rates increase shock, international supply chains disruptions and others. Economic growth in the world slowing and differentiating, some countries have been facing with depression risk, Combination of shocks and their consequences have generated the international economy instability.

European economy instability has been affected by the global shocks, structural problems and international competition. As result the EU and few member countries remains at the low GDP rates and at the risk of depression.

Instability influence on the European economy in different ways – keeps uncertainty of business and demand, markets fragility, consumption and industrial production depression, instable confidence of consumers and business, limited investment motivation.

Instability influence on the differentiation and geo-economic fragmentation, requires policy measures for balanced economic and social development.

Instability and global competition requires to employ a resources and factors which enable systemic complex solutions for the dynamic economic growth and global competitiveness, sustainability and social progress. Innovation enhancements and spillover are the key for resolving current problems of the European economy. Innovation policy would be directed for constant adaptation to meet the challenges of the international and regional instability.

Europe's position on the global innovation landscape looks as mixture of leading position in certain areas and catching-up the overall gap. The EU spends a smaller percentage of annual GDP (2.3% in 2020) than the United States (3.45% in 2020) and Japan (3.26% in 2020) on research and development(R&D) [1].

Innovation regulation and innovation outcome both are complex issues covering educated manpower, creativity, inventions, access to resources, financing, inventions implementation. Therefore innovation policy should be complex, aiming on a set of targets, coordinated institutional framework, a package of instruments, timely schedule and verifiable outcomes.

European Union undertakes some complex innovation policies and programs aimed on the fostering innovations and their implementation, increase economic and social outcomes, narrowing the gap in such area between countries. One of such advancing policies is Innovation Union. It has been established in 2010 and aimed to improve conditions and access to finance for research and implementation of innovations into new products and services with impact on the growth, jobs and productivity. The Innovation Union aimed to create a single European market for innovation, attract innovative businesses. To achieve this, various measures were outlined in patent protection, standardization, procurement and regulation. Several instruments have been introduced to measure and monitor the innovation situation in the EU countries in order to improve regulations [1].

The systemic approach became a basis for European Innovation Scorecard is a complex indicator of innovation management systems in the EU and member countries. Based on scores system, EU countries have been designated into four performance groups: Innovation leaders, Strong innovators, Moderate innovators and Emerging innovators.

Innovation Leaders in the EU are mainly Northern European countries:

- Denmark, Sweden, Finland, the Netherlands and Belgium.
- Strong innovators are key economic players: Austria, Germany, Luxembourg.
- Ireland, Cyprus, and France which are, performing above the EU average.
- Moderate innovators: Estonia, Slovenia, Czechia, Italy, Spain, Malta, Portugal.
- Lithuania, Greece and Hungary.
- Emerging Innovators include mainly CEE countries: Croatia, Slovakia.
- Poland, Latvia, Bulgaria and Romania [2].

The differentiated countries are representing innovation gap causing by country-specific and international factors, including global instability. The EU innovation policies are aimed to the overall development the national innovation systems and narrowing the gap between countries. During the period of 2016–2023, innovation systems gap between the countries have narrowed, most strongly within the groups of Strong Innovators and Moderate Innovators. At the same time, the existing differences are larger than geographic concentration and economic divergences. Notably, the Innovation Leaders countries are concentrated in Northern and Western Europe, but Eastern Europe representing by Moderate and Emerging Innovators [2].

The EU countries innovation systems development helps to keep good international competitiveness position, but a need for its strengthening requires to design and apply advancing policy approaches aiming to support innovations and their practical implementation.

The New European Innovation Agenda, adopted in 2022, aims to position Europe at the new wave of deep tech innovation and start-ups. It will help Europe to develop new technologies to address the social challenges, and to bring them on the market [3].

The New European Innovation Agenda focuses on five flagships:

- *Funding Scale-Ups*:
- activate institutional and private investors in Europe to invest in the scaling of European deep-tech start-ups;
- facilitate innovation through improved conditions including experimental approaches to regulation (e.g. regulatory sandboxes, test beds, living labs and innovation procurement);
- support the creation of regional innovation valleys and help Member States and regions direct at least €10 billion to interregional innovation projects, including in deep-tech innovation for key EU priorities. It will

also support Member States to foster innovation in all regions through the integrated use of cohesion policy and Horizon Europe instruments [3].

- *Fostering, attracting and retaining talents:*

- support the development of deep tech talents in and to the EU through a series of initiatives including an innovation intern scheme for startups and scale-ups, an EU talent pool to help startups and innovative businesses find non-EU talent, a women entrepreneurship and leadership scheme and a pioneering work on startup employees' stock options [3].

- *Improving policy making tools:*

- development and use of comparable data sets and a shared definitions (startups, scale-up) that can inform policies at all levels across the EU and for policy coordination at the European level through the European Innovation Council Forum. the New European Innovation Agenda aims to accelerate the development and scaling up of innovation across the Union through a set of 25 actions [3].

Complex approach is a way of improvement of the countries innovation systems and enforce their input to socio-economic development and competitiveness. Such complex approach should be adapted for candidate and neighboring countries in order to facilitate further integration.

References:

1. Innovation Policy. (2024) European Parliament. Strasburg, 2024. URL: www.europarl.europa.eu/factsheets/en
2. European Innovation Scoreboard 2023. (2023) European Commission. Brussels. 2023. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
3. The New European Innovation Agenda.(2022) European Commission. Brussels. 2022. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda_en#european-innovation-ecosystems-projects

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-42>

INNOVATION DEVELOPMENT AND FINANCIAL MARKETS IN EUROPEAN UNION

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ ТА ФІНАНСОВІ РИНКИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Економіка 21 століття – це безперечно економіка інновацій. Все частіше наголошується на важливості інтенсивного економічного зростання (якісного покращення внутрішніх факторів виробництва) порівняно з екстенсивним (збільшенням кількості факторів виробництва). Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) підприємств, як проксі інноваційної спроможності, мають високу позитивну кореляцію зі зростанням продуктивності для країн з високим рівнем доходу, а інвестиції в продуктивні активи збільшують потенціал економіки для середньо- і довгострокового зростання.

Проте природа інновацій складна і комплексна. Інноваційні продукти характеризуються високим ризиком та потребують великих вкладень. Через так звані провали, ринок часто не здатен забезпечити достатніх стимулів у проведення досліджень. Окрім того, інновації базуються на знаннях, які самі по собі є загальними і глобальними, а отже їх поширення неминуче. Ну і зрештою, основна мета, якою керуються більшість новаторів – це вирішення глобальних проблем. Усе вищесказане наголошує на важливості державної та міжнародної підтримки для розвитку інноваційних процесів у світі.

Глобалізація та цифровізація світу сприяли зближенню держав, їх економік, посилили їхнє партнерство і їхню синергію. Відкритість державних кордонів не лише до руху товарів, а й капіталів та робочої сили стимулювала розвиток інновацій. Проте збереження міжнародної співпраці та державної підтримки в інноваційній сфері під загрозою.

Вважається, що повноцінний інноваційний процес складається з 4 елементів: співпраці, ідеї, імплементації та створення цінності.

Протекціонізм та популізм, які набирають все більшої популярності навіть у високорозвинутих демократіях, обмежують співпрацю, не дають можливості вільно висловлювати та імплементувати ідеї, які часто мають підривний характер можуть змінювати звиклий спосіб життя.

З іншої сторони, глобальні катаклізми об'єднують науковців та сприяють розвитку інновацій через так званий підхід “знизу-вгору”, де основними рушіями інновацій є неурядові рухи, підтримувані філантропами, та дослідницькі центри на базі транснаціональних корпорацій.

Який з цих трьох сценаріїв (міжнародна співпраця, протекціонізм чи приватна ініціатива) [1] переважатиме? Не виключено, що світ функціонуватиме в умовах комбінації трьох сценаріїв.

Політика Єврокомісії у фінансовій сфері під назвою “відкрита стратегічна автономія” є прикладом такого варіанту розвитку подій. Завданням такої політики, за словами Джона Беррігана, керівника підрозділу фінансових послуг Європейської комісії, є отримати вигоду від фінансової інтеграції, захищаючи інтереси Союзу та зміцнюючи його роль на світовій арені [2]. Чи вдасться ЄС сьогодні дотримуватись такої політики в сфері інновацій?

Оскільки НДДКР вимагають великих вкладень, одним із способів визначити інноваційно-інвестиційну позицію ЄС – це проаналізувати державні і приватні інвестиції в інноваційну діяльність та порівняти з інвестиціями економіки-лідера – США.

У держав-членів ЄС одні з найнижчих рівнів державних інвестицій (у співвідношенні до загальних державних витрат) порівняно з іншими розвинутими економіками. В той час як середній показник серед усіх держав-членів ОЕСР – 8%, в держав, які є членами і ЄС і ОЕСР – 6,5%. [3] Навіть у існуючих державних програмах підтримки приватних НДДКР досить часто низький рівень подачі заяв. В основному це через те, що багато досліджень самі по собі генерують значно вищі соціальні, аніж приватні прибутки.

Низькою залишається і частка витрат на НДДКР (у % до ВВП). ЄС так і не досягнув запланованої позначки 3% (поточний рівень – 2,3%). Більше того, у ЄС частка компаній, які не займаються інноваційною діяльністю значно перевищує частку аналогічних компаній у США (60% у ЄС на противагу 40% у США).

Венчурні інвестиції в ЄС також мають набагато менші обсяги, порівняно зі США, де в 2021 році обсяг таких інвестицій склав 345 млрд. дол. США, а в 2022 – 241. У Великобританії венчурні

інвестиції сягнули 25.2 млрд євро у 2022 році, у Франції і Німеччині близько по 12 млрд і значно менше у всіх інших країнах [4]. В той час як в США розвинута культура інвестицій в ризикові активи, зокрема і через університетські та некомерційні фонди, в ЄС саме урядова підтримка та організації на кшталт пенсійних фондів чи суверенних фондів багатства відіграють вирішальну роль. Урядові кошти становили 20,6% від загального обсягу коштів, зібраних для венчурних інвестицій. І хоч венчурні інвестиції у Європі зросли більш ніж вшестеро протягом останнього десятиріччя, їх обсяг залишається значно нижчим, ніж у США (де обсяги венчурних інвестицій зросли у 1,5 рази).

Європа відстає від США за кількістю стартапів (в розрахунку на кількість населення) і ці розбіжності посилюються в міру розвитку фірм; коли стартапи тільки починають створюватись, вони схожі в багатьох аспектах, таких як розмір і фінансування між ЄС і США, коли ж вони переходять на пізніші етапи розвитку європейські фірми починають все більше відставати. За оцінками, усунення розриву між ЄС і США може створити до одного мільйона нових робочих місць і до 2 трильйонів євро додаткового ВВП в ЄС протягом наступних 20 років [5].

Ще гірша ситуація стосується продажу стартапів – у 2020 році лише 5% від загальної суми продажу було здійснено через IPO в ЄС, порівняно з 30% у США. Крім того, розмір фондових ринків в ЄС значно менший, ніж у США, 11,7 трлн доларів (55% ВВП) і 29,7 трлн доларів (147% ВВП) відповідно [6].

Тобто, проблема полягає в тому, що хоч в ЄС і генеруються ідеї та створюються інноваційні компанії, вони не здатні продовжити свій ріст в ЄС через брак фінансів і змушені мігрувати на інші ринки, в основному США. Дуже часто це призводить не лише до перереєстрації компанії, а і до відтоку мозків – менеджерів цих стартапів. В даному випадку, щоб стати конкурентоспроможним зі США не достатньо лише імплементації реформ на національному рівні (приклад Швеції і Spotify – незважаючи на досить високий рівень розвитку інноваційної культури та високі показники фінансової глибини в Швеції, Spotify вийшов на IPO на Нью-Йоркській фондовій біржі), важливо діяти на рівні ЄС.

На мою думку, аби ЄС встигнути в цій гонці “інновацій” важливо досягнути синергії між приватними та державними ініціативами. Швидкість та революційність приватних новаторів в поєднанні з потужністю державних здатні забезпечити необхідні конкурентні

переваги аби ЄС залишався потужним гравцем на геополітичній арені.

Створюючи програми, такі як HorizonEU чи InvestEU, ЄС намагається стимулювати інноваційну активність в регіоні. Проте повний цикл інновації передбачає створення цінності; ідеї, дослідження чи наукові публікації самі по собі, без імплементації в процес, продукт чи послугу, не здатні принести цінності кінцевому користувачу. Для збільшення приватної віддачі держава повинна окрім програм допомоги також реформувати інші політики, а саме сфокусуватись на покращенню доступу до ринків, зменшенню регуляторного тягаря та забезпечення захисту інтелектуальної власності. Європейський Союз повинен зменшити прірву в фінансовому розвитку із США шляхом значних інвестицій в сектор НДДКР, в зелені технології, в діджиталізацію послуг, в покращення якості освіти, в промисловий розвиток. Для цього необхідно водночас більше реформ, спрямованих на підвищення продуктивності та зміна вектору фінансового розвитку, що полягає як в збільшенні ролі фондових ринків та венчурних інвестицій у розвитку фінансової інтеграції, так і, що не менш важливо, завершенні становлення Банківського Союзу та Союзу ринку капіталів.

Література:

1. Leijten, J. Innovation policy and international relations: directions for EU diplomacy. *Eur J Futures Res* 7, 4 (2019). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40309-019-0156-1>
2. Berrigan, J. Open strategic autonomy and EU economic security. *The Eurofi Views Magazine*. September 2023. P. 26.
3. OECD (2021), Government at a Glance 2021, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.
4. Statista Research Department (2023, November 22nd) *Total value of venture capital investments in Europe in 2022, by country* [Infographic]. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/879080/value-of-investments-by-venture-capital-europe/>
5. Rudy Aernoudt (2017) Executive Forum: the scale-up gap: and how to address it, *Venture Capital*, 19:4, 361-372. DOI: 10.1080/13691066.2017.1348724
6. Xafa, M. European Capital markets Union Post-Brexit. *CIGI Paper*. August 2017. No. 140.

Taras Shchur, PhD Student
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

Marta Naychuk-Khrushch, PhD, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
Lviv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-43>

ANALYSIS OF THE INTERNATIONAL EXPERIENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND INNOVATIONS

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙ

Сучасні глобальні міжнародні економічні відносини характеризуються важкою політичною, економічною та фінансовою кризою, спричиненою пандемією коронавірусу (COVID-19) та війною російської федерації в Україні. Обличчя світу різко змінилося; ланцюжки поставок були порушені; інфляція зросла в більшості країн світу, оскільки ціни на товари та послуги зросли, а купівельна спроможність людей знизилася, що спонукало центральні банки швидко підвищувати процентні ставки.

Інновації важливі для економічного прогресу та конкурентоспроможності – як для розвинутих економік, так і для країн, що розвиваються. Багато урядів ставлять інновації в центр своїх стратегій зростання. З огляду на це, вимірювання інновацій і надання суворого статистичного порівняльного показника, який намагається охопити національні інноваційні екосистеми, є основою команди та повноважень ВОІВ з Глобального індексу інновацій. Глобальний індекс інновацій (ГІІ) – це проект, що розвивається, який базується на своїх попередніх виданнях, одночасно включаючи нові доступні дані та натхненний останніми дослідженнями вимірювання інновацій. Модель ГІІ 2022 включає 132 економіки, які представляють 94,3% населення світу та 99,0% світового ВВП у паритеті купівельної спроможності в поточних міжнародних доларах.

Статистичний довірчий інтервал для рейтингу України в ГІІ 2022 знаходиться між 48 і 57 місцями. У 2022 році Україна

демонструє кращі показники інноваційних вкладень, ніж інноваційні результати [1].

Що ж стосується антикризового управління – то це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта [2].

Якщо ж говорити про конкретні приклади антикризового управління в дії, то можна зазначити наступне:

Програма стимулювання зайнятості у США: Під час світової фінансової кризи 2008 року уряд Сполучених Штатів запровадив програму стимулювання зайнятості, яка включала великі інфраструктурні проекти та фінансову підтримку для малих підприємств. Це допомогло зберегти мільйони робочих місць і зменшити вплив кризи на ринок праці [3].

Реформи у Японії після економічної кризи 1990-х років: Після бурхливого розвитку у 1980-х роках, Японія стикалася з тривалою економічною кризою у 1990-х роках. Уряд Японії впровадив широкі структурні реформи, такі як лібералізація фінансового сектору та стимулювання інновацій, що сприяло повороту до економічного зростання.

Пакет заходів у Європейському Союзі під час кризи COVID-19: У 2020 році Європейський Союз запровадив широкий пакет заходів, спрямований на підтримку економіки під час пандемії COVID-19. Цей пакет включав фінансову допомогу для країн-членів, програми соціальної підтримки та інвестиції в медичну інфраструктуру [4].

Сінгапурський уряд, наприклад, активно інвестує в розвиток інновацій, створюючи сприятливі умови, систему грантів, податкових пільг та інших стимулів для розвитку інноваційних підприємств.

Південна Корея також є одним з лідерів у сфері інноваційного розвитку з потужною системою освіти та науки, яка готує висококваліфіковані кадри для інноваційних підприємств.

Важливо зазначити, що досвід кращих світових практик антикризового управління та інноваційного розвитку не може бути просто скопійований та впроваджений в Україні без урахування специфіки української економіки та політичної ситуації. Тому нижче

в таблиці 1 наведено декілька антикризових заходів, актуальних для України на післявоєнний час.

Таблиця 1

Рекомендовані антикризові заходи для України

Антикризовий захід	Характеристика
Фокус на забезпеченні безпеки та стабільності	В умовах конфлікту внутрішньої чи зовнішньої війни, першочерговим завданням є забезпечення безпеки нації. Це включає в себе збереження обороноздатності країни, а також зусилля з миротворчої дипломатії для врегулювання конфлікту.
Економічні реформи та диверсифікація	Україні потрібно проводити широкомасштабні економічні реформи, спрямовані на зменшення залежності від окремих секторів, зокрема вугільної та важкої промисловості. Важливо стимулювати розвиток інноваційних технологій, розвиток малого та середнього бізнесу, а також залучення іноземних інвестицій.
Боротьба з корупцією та підвищення прозорості	Корупція є серйозною загрозою для стабільності та розвитку країни. Необхідно вжити ефективних заходів для боротьби з цим явищем, включаючи створення незалежних антикорупційних органів, зміцнення правової системи та підвищення прозорості у діяльності уряду та бізнесу.
Розвиток інфраструктури та регіональна політика	Інвестиції в розвиток інфраструктури, особливо в ті регіони, які найбільше постраждали від конфлікту або мають низький рівень розвитку, може сприяти створенню нових робочих місць та підтримці економічного зростання.
Міжнародна співпраця та дипломатія	Україна повинна активно співпрацювати з міжнародними партнерами та організаціями, щоб отримати підтримку в розв'язанні конфлікту та реформуванні країни. Також важливо зміцнювати свої взаємовідносини з ключовими партнерами та розвивати нові стратегічні альянси.

Джерело: складено автором

Однак, вивчення та аналіз цього досвіду може допомогти українським підприємствам та уряду розробити власні ефективні стратегії антикризового управління та інноваційного розвитку.

Для цього важливо:

- Створити сприятливі умови для ведення бізнесу та залучення талантів.
- Інвестувати в розвиток освіти та науки.
- Стимулювати співпрацю між державою, бізнесом та наукою.

- Розвивати інфраструктуру для інновацій.
- Підтримувати розвиток малих та середніх підприємств.
- Забезпечити доступ до фінансування для інноваційних проєктів.

– Створити систему стимулів для впровадження інновацій.

Впровадження цих заходів допоможе Україні стати більш конкурентоспроможною на світовому ринку та подолати виклики, з якими стикається українська економіка.

Отже, успішна діяльність підприємств в умовах воєнного стану є неможливою без дієвих механізмів антикризового менеджменту організацій і повинна передбачати постійне вдосконалення кадрового, виробничого та економічного аспектів діяльності організації. В теперішніх умовах війни надзвичайно важливим і дієвим чинником забезпечення розвитку підприємства є оперативна зміна й коригування підходів до управління підприємством з метою збереження його кадрового потенціалу у цих складних та непередбачуваних умовах ведення бізнесу.

Література:

1. Global Innovation Index. 2022. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf
2. Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ. 2007. 680 с.
3. American Recovery and Reinvestment. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/american-recovery-and-reinvestment-act.asp>
4. Світовий банк. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/>

Izdevniecība “Baltija Publishing”
Valdeķu iela 62 – 156, Rīga, LV-1058

Iespiests tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”
Parakstīts iespiešanai: 2024. gada 17. aprīlī
Tirāža 100 eks.