



BALTIC RESEARCH INSTITUTE OF TRANSFORMATION  
ECONOMIC AREA PROBLEMS

Proceedings of scientific and pedagogical internship

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

February 13 – March 26, 2023

Part I

Riga, Latvia  
2023

**UDK 33(4)(08)**  
**In570**

**Internship organizing committee:**

**Meelis Kitsing**, Professor, Dr. of Economics, Internship Program Manager, Centre for Free Economic Thought, Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems (Latvia).

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

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

The reference is mandatory in case of republishing or citation.

**Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management** : Proceedings of scientific and pedagogical internship (February 13 – March 26, 2023, Riga, Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. 460 p.

**ISBN 978-9934-26-295-1**

## Contents

<b>Alla Abramova</b> TRENDS IN TAX REGULATION IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW .....	1
<b>Olga Andrus</b> FROM THE EXPERIENCE OF ORGANIZING THE TRAINING OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SPECIALISTS AT THE IGOR SIKORSKY KYIV POLYTECHNIC INSTITUTE IN WARTIME CONDITIONS .....	3
<b>Katerina Antonenko</b> THE IMPACT OF THE WAR ON THE LABOR MARKET IN UKRAINE .....	6
<b>Larysa Achkasova</b> DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE ENTERPRISE .....	9
<b>Konon Bagrii</b> SIGNIFICANCE OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	11
<b>Rostyslav Baran</b> MANAGEMENT OF INTERNET MARKETING OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION .....	14
<b>Yuliia Bezdushna</b> DEVELOPMENT OF THEORETICAL FOUNDATIONS OF ACCOUNTING AS A TOOL FOR CAPITALIZATION OF NATIONAL WEALTH.....	17
<b>Snizhana Bei</b> BUDGET DEFICIT: CAUSES AND WAYS TO OVERCOME IT .....	20
<b>Olena Berestetska</b> MODEL OF DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	23
<b>Tamila Bilousko</b> PECULIARITIES OF FORMING COMPETENCIES OF ECONOMISTS IN THE FIELD OF BIOTECHNOLOGY .....	26
<b>Volodymyr Bonarev</b> THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING AND CONTROL IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS .....	29

<b>Olena Borysenko</b> MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE .....	32
<b>Tetiana Borodenko</b> PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A LEVER FOR LOCAL FINANCE DEVELOPMENT .....	36
<b>Yuriy Bots</b> ANALISIS IMPACT LEADERSHIP STYLE OF THE FOUNDER ON THE EFFECTIVENESS OF BOARD IN NONPROFIT ORGANIZATIONS .....	39
<b>Nadiia Bocharova, Iryna Fedotova</b> THE ROLE OF TIME MANAGEMENT IN THE WORK OF A CORPORATE EMPLOYEE .....	41
<b>Svitlana Bugil</b> CURRENT TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CASTLE TOURISM IN UKRAINE .....	44
<b>Oksana Bulyk</b> THE ROLE OF TRANSNATIONALIZATION IN THE GLOBAL ECONOMY .....	48
<b>Stanislav Vasylishyn</b> COMPETENCE BENCHMARKS FOR TRAINING SPECIALISTS IN ACCOUNTING AND TAXATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....	50
<b>Nataliia Vasiutkina</b> THE ROLE OF LEADERS IN THE CREATION OF NEW KNOWLEDGE AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIES AND SECTORS OF THE ECONOMY .....	53
<b>Karyna Vlasiuk</b> MONITORING THE STATE OF DEVELOPMENT OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE.....	56
<b>Olena Volkova</b> CUSTOMS PROCEDURES AS AN EFFECTIVE METHOD OF ENSURING THE IMPLEMENTATION OF THE STATE CUSTOMS POLICY .....	60
<b>Olha Vorkunova</b> BUDGETING AS A TOOL FOR EFFECTIVE FINANCIAL PLANNING OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS .....	63

<b>Olha Viunyk</b> PECULIARITIES OF BUSINESS PLANNING AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF UNCERTAINTY .....	66
<b>Svitlana Halasiuk</b> BALNEOLOGICAL TOURISM: ESSENCE, FEATURES AND FACTORS OF DEVELOPMENT.....	68
<b>Serhii Harkusha</b> DIGITALIZATION OF ACCOUNTING.....	71
<b>Oksana Herasymenko</b> MANAGER’S COMPETENCE: METHODS OF FORMATION AND DIAGNOSTIC TOOLS AT THE STAGE OF HIGHER EDUCATION .....	75
<b>Nadiia Holovai</b> TAX POLICY AND PECULIARITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN WARTIME .....	78
<b>Liliia Honchar</b> FORMATION OF A SCIENTIFIC ENVIRONMENT IN UKRAINIAN UNIVERSITIES AS A KEY TO TRAINING COMPETITIVE BUSINESS PROFESSIONALS .....	81
<b>Iryna Horbas</b> DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES IN THE TRAINING OF ECONOMIC SPECIALISTS .....	86
<b>Maryna Hrabar, Mariya Kashka</b> CURRENT TRENDS IN THE INTERNATIONAL TOURISM AND RECREATION MARKET .....	90
<b>Yuliia Hrybovska</b> USE OF THE SOFTWARE PRODUCT MASTER:ACCOUNTING IN TEACHING THE DISCIPLINE «MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS IN ANALYSIS AND AUDIT».....	93
<b>Iryna Hrinko</b> THE IMPACT OF INDUSTRY 4.0/5.0 ON THE COUNTRY’S ECONOMIC DEVELOPMENT: THE DIFFERENCE BETWEEN INDUSTRIES .....	95
<b>Olha Guk, Lina Shenderivska, Hanna Mokhonko</b> MACROMARKETING FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF STARTUPS IN UKRAINE.....	97

<b>Iryna Davydenko</b> PRACTICE-ORIENTED LEARNING AS A PREREQUISITE FOR MODERN TRAINING OF STUDENTS.....	101
<b>Oksana Dyshkantiuk</b> ORGANIZATION OF THE RESTAURANT BUSINESS UNDER MARTIAL LAW .....	104
<b>Serhii Didukh</b> THE ROLE AND OBJECTIVES OF THE CONCEPT OF INCLUSIVE DEVELOPMENT IN ENSURING PUBLIC WELFARE .....	107
<b>Olena Dmytruk</b> DEFINING ASPECTS OF MARKETING IMPLEMENTATION BY HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS .....	111
<b>Inna Dotsenko</b> MAIN STAGES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL SUSTAINABILITY OF BUSINESS ENTITIES .....	114
<b>Sergii Drazhnitsya</b> DUAL EDUCATION IN THE TRAINING OF SPECIALISTS IN THE MAJOR 076 «ENTREPRENEURSHIP AND TRADE» .....	117
<b>Olena Dubynska</b> APPROACHES TO THE FORMATION OF INDEPENDENT PROFESSIONAL JUDGMENT AS A FUNDAMENTAL FACTOR IN THE EMERGENCE AND DEVELOPMENT OF AUDIT .....	121
<b>Svitlana Diachenko</b> MECHANISMS FOR IMPLEMENTING A SYSTEM OF BUSINESS INCUBATORS AND PRIORITY DEVELOPMENT ZONES IN THE REGIONS OF UKRAINE .....	124
<b>Nataliia Zhydovska-Kuryltsiv</b> PECULIARITIES OF STATE CONTROL IN THE FIELD OF INTERNATIONAL FREIGHT TRANSPORT .....	127
<b>Iryna Zhuravlova</b> METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYZING THE IMPACT OF CAPITAL STRUCTURE ON THE FINANCIAL RESULTS OF AN ENTERPRISE IN THE KNOWLEDGE ECONOMY .....	130
<b>Yuliia Zaika</b> CHALLENGES AND REALITIES FOR WARTIME MANAGEMENT PROFESSIONALS .....	134

<b>Marina Zaiukova</b> STRATEGIES FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF MODERN ENTERPRISES .....	136
<b>Viktoria Zelich</b> TOPICAL ASPECTS OF ADVERTISING AS A MEANS OF MARKETING COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE .....	139
<b>Olha Kavun-Moshkovska</b> INNOVATION IN RETAIL: RATIONAL AND SOCIO-ETHICAL CONSIDERATIONS .....	143
<b>Olena Kazanska</b> FEATURES OF THE MARKETING MIX COMPLEX IN THE CONTEXT OF MARKET DIGITALIZATION .....	146
<b>Natalia Kalicheva, Iryna Volovelska, Mykola Kondratiuk</b> DETERMINANTS OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF BUSINESS STRUCTURES .....	149
<b>Svitlana Kapitanets</b> TRAINING OF THE STATE CUSTOMS SERVICE PERSONNEL TO APPLY THE COMMON TRANSIT PROCEDURE.....	152
<b>Olena Kashynska</b> FORMATION OF DIGITAL COMPETENCIES OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT SPECIALISTS THROUGH THE INTRODUCTION OF INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES .....	155
<b>Valentyna Kyrii, Olena Peresada</b> ASSESSING THE IMPACT OF THE LABOR MARKET ON THE RESTORATION OF THE COUNTRY'S ECONOMIC POTENTIAL .....	158
<b>Iryna Kyrchata</b> TRENDS AND BENCHMARKS FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATION IN THE ERA OF DIGITALIZATION .....	162
<b>Dmytro Kobets</b> INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN TRAINING STUDENTS IN ACCOUNTING DISCIPLINES .....	164
<b>Olena Kovalenko</b> COMMUNICATION MANAGEMENT – THE MODERN ROLE OF BUSINESS IN UKRAINE.....	167

<b>Myroslava Korin</b> DIGITAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES: PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THEM.....	169
<b>Valeriia Kornivska</b> CONTRADICTIONS OF THE CASHLESS ECONOMY IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL METHODOLOGY .....	171
<b>Iryna Kornilova</b> THE PROCESS OF INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT: APPROACHES TO UNDERSTANDING .....	174
<b>Oksana Kryvoruchko</b> PECULIARITIES OF A HOLISTIC APPROACH TO HR MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION .....	178
<b>Olena Kuzioma</b> THE ROLE OF THE STRUCTURAL AND LOGICAL SCHEME IN TEACHING ECONOMIC DISCIPLINES.....	182
<b>Volodymyr Kulyk</b> PECULIARITIES OF ANALYSIS AND MODELING OF CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT PROCESSES ...	184
<b>Halyna Kushniruk</b> A STRONG BRAND AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE HOTEL BUSINESS.....	187
<b>Svitlana Lavrynenko</b> INNOVATIVE APPROACHES IN THE PROCESS OF TRAINING MANAGERS: THE DEMAND OF TIME .....	190
<b>Anna Levchenko</b> MODERN APPROACHES TO MANAGING HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE EMERGING KNOWLEDGE ECONOMY .....	193
<b>Oleksandr Levchenko, Tetiana Nemchenko</b> DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY.....	195
<b>Olena Lykholat</b> SYNERGY OF SUPERFOODS AND LOTSAVORES IN THE RESTAURANT BUSINESS .....	198
<b>Ihor Lisovskyi</b> FORMATION OF AN ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS RELATIONS.....	201



<b>Habriella Loskorikh</b> ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND TAXATION OF AN IT-ENTERPRISE: METHODOLOGICAL ASPECT .....	204
<b>Oksana Losheniuk</b> DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL LOGISTICS IN WARTIME CONDITIONS .....	207
<b>Hanna Liashenko</b> MARKETING COMMUNICATIONS – ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE .....	210
<b>Viacheslav Makedon</b> ASSESSMENT OF THE IMPACT OF ACTIVE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY ON THE LEVEL OF ECONOMIC WELL-BEING OF THE COUNTRY .....	212
<b>Lesia Matviichuk</b> PECULIARITIES OF TARIFF POLICY FORMATION BY INSURANCE COMPANIES IN AGRICULTURAL INSURANCE .....	215
<b>Halyna Matskiv</b> ACCOUNTANT’S COMPETENCIES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY .....	218



**Alla Abramova**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Finance and Credit  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Абрамова А.С.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-1>

## **TRENDS IN TAX REGULATION IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

### **ТЕНДЕНЦІЇ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Податкова політика країни, зокрема в умовах воєнного стану, визначає економічну цілісність та реальну спроможність держави виконувати всі свої зобов'язання, вимагаючи при цьому прийняття ефективних рішень та застосування дієвого інструментарію регулювання.

Традиційними проблемами податкових відносин в Україні до моменту запровадження військового стану були: високий рівень оподаткування, мінливість податкового законодавства, складність прогнозування його змін, недосконалість чинної податкової системи, які слабо стимулювали ділову активність та призводили до частих податкових зловживань. Воєнні умови ведення бізнесу, зміщення мапи розміщення бізнес-об'єктів та скорочення масштабів їх діяльності зумовили перегляд правил оподаткування та запровадження нових інструментів податкового регулювання на шляху стимулювання ділової активності. Однак, високого рівня ефективності проведених заходів не вдалося досягти.

Твердженням зазначеного аргументу є неоднозначні тенденції зміни податкового індексу протягом останніх трьох років (за даними Європейської бізнес Асоціації) [5]: з 3,01 у 2020 році до 2,97 – у 2022. Основними структурними елементами вказаного показника і, відповідно, негативними тенденціями визначено податковий тиск, якість податкового обслуговування, труднощі адміністрування податкових платежів та якість законодавчої бази.

Зміна умов оподаткування – у першому півріччі відміна сплати імпортного ПДВ та мита, акцизів та частково ПДВ на пальне, відміна сплати єдиного податку для платників I і II груп та ЄСВ малому бізнесу, а також запровадження 2% єдиного податку для великих суб'єктів бізнесу – дещо понизили рівень податкового навантаження, проте для незначної кількості платників [1]. Та вже у другому півріччі ситуація знову змінилася – відбулася відміна пільг на імпорт та часткове їх скасування для пального. Як наслідок, у зв'язку із вказаними податковими змінами мало місце недоотримання доходів Державного бюджету України в сумі 10 млрд грн [2]. Також, проблемними питаннями податкових відносин в умовах військового стану стали труднощі відшкодування ПДВ, блокування податкових накладних, а також неявний податковий контроль, що знайшов відображення у безпідставних інформаційних запитах та частих вимог документів.

Таким чином, податкові реформи були економічно не прораховані і не дали вагомого результату як для держави, так і для власників бізнесу.

Вище зазначені факти дають підстави стверджувати про необхідність лібералізації податкового адміністрування, гнучкості податкового законодавства, податкових органів в умовах воєнного стану та послаблення вимог до реального бізнесу. В таких умовах доречно акценти розставити за векторами застосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства, забезпечення сталості функціонування та спрощення операцій реєстрації податкових накладних, послаблення інструментарію податкового контролю, мінімізація чисельності податкових запитів, перевірок та лімітів використання власних валютних коштів, а також перегляд питання можливостей перетину державного кордону суб'єктами працюючих бізнесів. Доцільним є перегляд ставок оподаткування, зокрема прибуткових – скорочення податку на прибуток (оскільки більшість великих підприємств є збитковими) та податку на доходи фізичних осіб (оскільки втрата робочих місць та стрімка інфляція) з метою збільшення доходності всіх платників податків і зборів.

Таким чином, результати податкового регулювання в умовах військового стану на макрорівні визнано несвоєчасними, недостатніми та малоефективними. Прагнення уряду спростити та полегшити податкове середовище для суб'єктів господарювання не дало бажаних результатів та місцями розвинуло ступінь корупційних настроїв. У зв'язку з цим та зважаючи на те, що військові дії призводять до економічного виснаження всіх суб'єктів господарювання, податкове регулювання повинно максимально поєднувати інтереси всіх учасників податкових відносин з метою досягнення максимальних сум бюджетних надходжень в умовах війни.

#### **Література:**

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 30.01.2023).
2. Бізнес погіршив оцінку податкового режиму в Україні у воєнний час. URL: <https://eba.com.ua/biznes-pogirshyv-otsinku-podatkovogo-rezhymu-v-ukrayini-u-voennyj-chas/> (дата звернення: 29.01.2023).
3. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (за період 01–31.07.2022). Центр економічних і соціальних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-08/podatкова-politika-2.pdf> (дата звернення: 31.01.2023).
4. Нечипоренко А. В., Панченко І. В., Мороз Л. О. Стан і перспективи розвитку податкової політики України. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 348–354. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-348-354>.
5. Податковий індекс 2022. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA\\_Tax\\_Index\\_2022-UKR.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/EBA_Tax_Index_2022-UKR.pdf) (дата звернення: 29.01.2023).

**Olga Andrus**  
*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-2>*

**FROM THE EXPERIENCE OF ORGANIZING THE TRAINING  
OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SPECIALISTS  
AT THE IGOR SIKORSKY KYIV POLYTECHNIC INSTITUTE  
IN WARTIME CONDITIONS**

The treacherous full-scale invasion of the aggressor country into Ukraine fundamentally changed the life of every Ukrainian. Part of the territory of Ukraine has become an active hostilities arena. More than 10 million Ukrainians left their homes and became emigrants to European countries. Part of the citizens of Ukraine became internally displaced persons in safer regions of the country due to active hostilities. At the beginning of hostilities, the Ministry of Education and Science of Ukraine stopped the educational process in all educational institutions, but within two weeks, the educational process began to resume in relatively safe regions.

New military challenges completely changed the working conditions of teachers and students of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. The problems of organizing the educational process in the difficult conditions of the war were:

- the need for constant adjustment of the psycho-emotional state of the subjects of the educational process;
- migration of some students and teachers outside the country or to other regions;
- frequent lack of technical capabilities, unstable Internet connection;
- constant blackouts, which often disrupt the stable operation of many civilizational and educational systems;
- daily air alerts in most regions of Ukraine, which often sound several times a day, making it necessary to go to the shelter and causing the interruption of the educational process;
- insufficient motivation and self-discipline among students;
- support for proper effectiveness of the educational process.

Despite the mentioned problems, the basis of the educational process of training specialists in economics and management organization in the conditions of war at the Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute was entrusted primarily with a traditional mechanism, which summarized many years of experience in thorough scientific and methodical provision of their high-quality professional education in market conditions during the years of Ukraine's independence.

The development of information technologies has changed the processes of communication, information and knowledge exchange, shortened distances and brought people closer. Therefore, the emergence of distance learning as a result of the development of information technologies made it possible to place the developed educational content (syllabi of credit modules, textbooks, study guides, electronic or video presentations of lectures, workshops, trainings, problem situations, tasks for practical classes, test, control materials, questions for self-examination, etc.) in the electronic system of support for the educational process of the University Campus and contributed to the organization of the training of experts in economics and management in the conditions of martial law, the first attempts to use which were during the quarantine restrictions of recent years. With the

beginning of hostilities, distance learning made it possible to resume the educational process and provided access to both students and teachers from anywhere in Ukraine and beyond.

Synchronous and asynchronous interaction of students and teachers, as well as interaction in conditions of real communication, became effective forms of distance learning implementation. The first two forms of communication between students and teachers were based on the use of a number of information tools and contributed to the maximum effect of communication. Thus, lectures or practical classes in close to real communication of the participants of the educational process are information platforms Zoom and Google Meet, which, provided that everyone has proper technical access, allow classes to be held according to the schedule in conferences and chats. Their advantages are: the ability to join from any gadget that has a camera and access to the Internet; use of video opportunities for the presentation of educational materials, in particular, conducting video conferences, lecture presentations, active work of students in practical classes; the possibility of interviewing and assessing the student's psychological state. However, the frequent lack of light, technical conditions, as well as unpredictable interruptions during air alerts where the disadvantages of these systems.

The advantages of working in Google Classroom are: the ability of the teacher to prepare in advance and make available to students video lectures, presentations, various educational and methodological materials, links to information sources, etc.; ease of mastering and the possibility of students working at a time convenient for them. However, the disadvantages of the educational platform are limited technical capabilities due to the lack of full-fledged communication, as well as an additional load on the teacher during the verification of completed tasks, which is significantly limited by the technical capabilities of the student's educational activity.

In the course of distance education, there were cases of students from the occupied territories or those who were abroad and did not always orientate themselves to European and Ukrainian times. For such students, teachers opened access to educational materials, tasks, tests and held consultations in asynchronous mode.

It should be noted that distance learning, as well as the use of the above-mentioned platforms, is ineffective in the conditions of moving students and teachers to relatively safe regions and in the absence of video communication. Therefore, the students' possession of the skills of using the specified applications and resources along with synchronous forms of organization of education and due to the frequent lack of technical capabilities were complemented by asynchronous ones.

However, the most effective form of organizing the educational process turned out to be live real communication during personal consultations. Undoubtedly, their advantages are: the format familiar to the participants of the educational process, the special value of real communication and the possibility of psychological support of the student, which can only be achieved through personal communication, the ability to quickly identify and correct inaccuracies and errors, etc. At the same time, the disadvantages of live communication in the conditions of martial law are frequent cases of impossibility to attend a consultation due to lack of electricity, unstable operation of transport, unpredictable interruptions due to air alarms. Organized teacher consultations were held at university departments for students who could not participate in the educational process remotely for any reason.

Communication in messengers or via e-mail was ineffective, but it remained an open information channel. And students who did not have the opportunity to join Zoom classes on time had the opportunity to send materials in messengers or to the teacher's personal e-mail. These channels contributed to the partial psychological support of the participants of the educational process, but proved to be practically ineffective during the study of professional disciplines.

Monitoring of students' visits and their academic results was carried out in the electronic system for supporting the educational process of the University Campus. On the same platform, not only in wartime conditions, but also on a permanent basis, two educational attestations of students' educational achievements are held. At the end of the semester, in the course of the session, the teachers present credit and examination grades in electronic information, the creation of which is ensured by the dean's office [1].

The most difficult problems of training specialists in economics and management in the conditions of martial law turned out to be the low level of educational motivation, self-organization and personal responsibility of students. Experience, the authority of a specific teacher, the quality of prepared and properly structured teaching and methodical materials, a clear outline in the syllabuses of credit modules of the conditions for setting the rating and control and assessment measures, constant communication with students, and also benevolence, tact, patience and perseverance of teachers [2].

Despite the difficult conditions of the war, the research work of students and young scientists was not put on hold, the results of which were made public at five international conferences of the Faculty of Management and Marketing of the Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute [1].

Thus, the experience of organizing the training of economics and management specialists in difficult military conditions made it possible to summarize a number of conclusions:

- the effectiveness of the organization of the educational process is determined by socio-economic challenges;
- despite the difficult conditions of the war, it is necessary to focus students on knowledge, not on obtaining a diploma;
- effectiveness and availability of educational services in the conditions of martial law is possible on the basis of the use of modern information distance technologies;
- the results of the educational process depend on the quality, efficiency, availability for students of educational and methodological content and the methodology of teaching professional disciplines;
- a clear outline of the requirements for students' educational achievements and the conditions for setting the rating motivates students and increases their responsibility and organization;
- openness and transparency of current educational achievements and the results of control and evaluation measures ensure effective control of the educational process and additionally motivate students;
- personal communication of the subjects of education in the conditions of martial law reduces students' anxiety, increases their motivation and contributes to the intensification of the educational process.

#### **References:**

1. Faculty of Management and Marketing of KPI named after Igor Sikorsky. Conferences. Available at: [https://fmm.kpi.ua/%D1%81onferences\\_30th\\_anniv\\_fmm](https://fmm.kpi.ua/%D1%81onferences_30th_anniv_fmm).
2. Electronic campus of KPI named after Igor Sikorsky. Available at: <https://www.google.com/search?q=%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%BF%D1%83%D1%81+%D0%BA%D0%BF%D0%B8&oq=&aqs=chrome.69i59i450l8.3556183j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

**Katerina Antonenko**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Air Transport Economics  
National Aviation University*

**Антоненко К.В.**  
*к.е.н., доцент кафедри економіки повітряного транспорту  
Національного авіаційного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-3>

## **THE IMPACT OF THE WAR ON THE LABOR MARKET IN UKRAINE**

### **ВПЛИВ ВІЙНИ НА РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Російське вторгнення в лютому 2022 року спричинило загальне скорочення українського ринку праці, а також викликало величезну географічну та галузеву невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили. Економічні потрясіння у поєднанні з масовим внутрішнім переміщенням та потоками біженців призводять до великомасштабних втрат робочих місць та доходів. Проте оцінити точну величину втрат зайнятості надзвичайно складно через обмеженість доступних даних та вкрай невизначених обставин, що впливають на Україну.

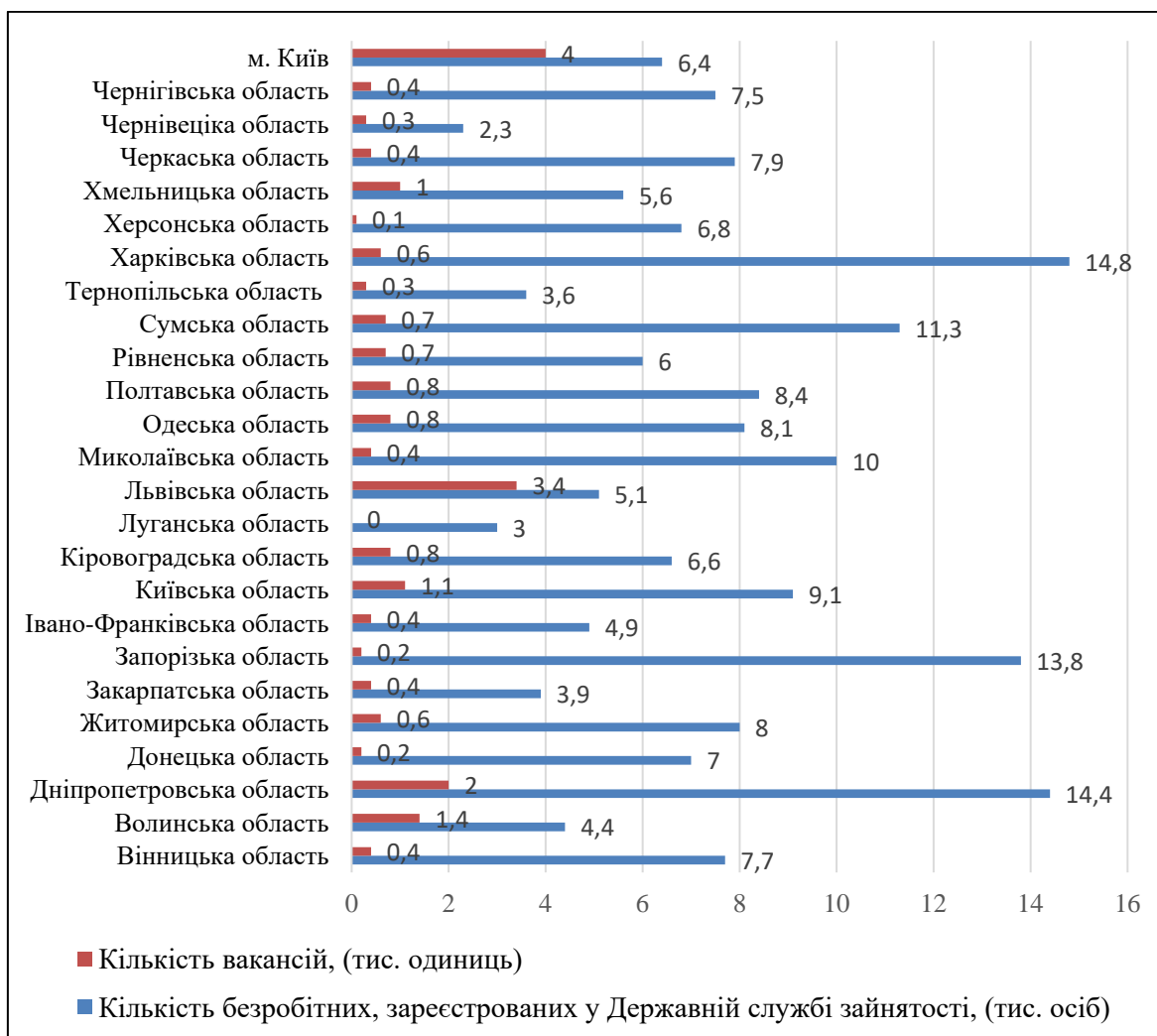
Внаслідок війни рівень безробіття в країні, за даними Національного банку України, досяг безпрецедентного рівня в 35% або 5,2 мільйона людей, що втричі більше довоєнного періоду [1]. Міжнародна організація праці оцінює кількість безробітних близько 4,8 мільйона, або близько 30% довоєнної зайнятості в Україні [2].

З початку повномасштабного вторгнення 24 лютого близько 10 мільйонів людей, тобто більше третини населення України, були або переміщені всередині країни, або стали біженцями за кордоном. За даними Міжнародної організації з міграції близько 5,9 мільйонів людей наразі є внутрішньо переміщеними особами [3], тоді як ще понад 7,9 мільйонів є біженцями за кордоном – це найбільша міграційна криза в Європі з часів Другої світової війни, причому жінки та діти становлять приблизно 90%. Близько 5 мільйонів біженців зареєстровано в ЄС згідно з Директивою про тимчасовий захист, що дозволяє вибрати країну призначення та працювати там (це забезпечило більш збалансований розподіл біженців порівняно з іншими хвилями). Опитування Управління Верховного комісара ООН у справах біженців показує, що більшість дорослих біженців мають вищу освіту (70%) і мали роботу до виїзду (63%). Значна частка біженців (порівняно з попередніми міграціями, спричиненими конфліктами) вже знайшли роботу та відправили дітей до шкіл приймаючих країн [4].

Незважаючи на всю шкоду та терор, який Росія заподіяла Україні, ринок праці почав повільно відновлюватися в центральних і західних регіонах України, розташованих далі від лінії фронту. На одну вакансію в Державному центрі зайнятості наразі претендує 12 шукачів роботи (рис. 1).

Як видно з рис. 1, найбільша кількість безробітних зафіксована в Харківській області, а найбільша кількість вакансій пропонується у м. Києві.





**Рис. 1. Кількість вакансій і безробітних, зареєстрованих у Державній службі зайнятості станом на 1 січня 2023 року**

*Джерело: [5]*

Під час війни найпопулярнішими професіями в Україні є будівельники, комунальники та водії, велика кількість вакансій є в переробній промисловості та торгівлі.

Загалом попит на робітничі спеціальності в Україні зростає. Найчастіше роботодавці шукають монтажників, вантажників та пакувальників товарів. Також найпопулярнішими професіями є продавці, касири, фармацевти, фермери та ІТ-спеціалісти. Останні, до речі, одні з тих, хто найменше постраждав від війни, адже мають можливість працювати дистанційно.

Таким чином, враховуючи важливість зайнятості та джерел коштів для існування населення в Україні, вкрай важливо, щоб особи, які приймають рішення, ухвалювали політику та стратегії, спрямовані на вирішення конкретних проблем, що впливають на зайнятість, і забезпечували гідні можливості для працевлаштування, у тому числі для найбільш уразливих груп, сприяли створенню економічних основ для фази відновлення та розвитку. Потенційні дії в цьому напрямку можуть складатися з наступного:

1. Сприяння продуктивній зайнятості як частині економічних основ мирного розвитку в нестабільних умовах має вирішальне значення. Безробіття, нерівність і відсутність можливостей працевлаштування можуть ще більше підвищити

нестабільність і конфлікти, тому їх слід вирішувати шляхом надання можливості продуктивної та гідної зайнятості.

2. У короткостроковій перспективі сприяння тимчасовій зайнятості може мінімізувати ризик і уникнути наражання бенефіціарів і населення на подальшу незахищеність на етапі реконструкції ринку праці. Наприклад, слід заохочувати можливості працевлаштування, зокрема для біженців та внутрішньо переміщених осіб, через освіту та навчання, послуги для відкриття мікробізнесу, надання можливості перекваліфікації.

3. У ширшому масштабі програми громадських робіт можуть сприяти створенню та відновленню інфраструктури, одночасно допомагаючи вразливим працівникам підвищити їх стійкість за рахунок доходу та заробітної плати.

4. Можливості працевлаштування повинні бути надані репатріантам і внутрішньо переміщеним особам, у тому числі після конфлікту, для підтримки їх сталої реінтеграції в місцях перебування.

5. Збирати дані, дезагредовані за віком, статтю та місцезнаходженням (серед інших соціальних показників), щоб краще оцінити гідну зайнятість і дефіцит роботи та визначити потреби найбільш уразливих груп. Такі оцінки та дані допоможуть адаптувати заходи для їх підтримки та тих, хто постраждав від війни.

#### **Література:**

1. Національний банк України. Інфляційний звіт. Липень. Ринок праці та доходи домогосподарств. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2022-Q3.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4).

2. ILO. The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. Geneva: International Labour Organization; 2022 May. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms\\_844295.pdf/](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf/).

3. International Organization for Migration (IOM) (2022). Internal Displacement Report – General Population Survey Round 11 (25 November – 5 December 2022). URL: <https://www.displacement.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-11-25-november-5>.

4. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) (2022). Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine, № 2. URL: <https://www.data.unhcr.org/en/documents/details/95767>.

5. Температурна мапа: Державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/temperature>.

**Larysa Achkasova**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Ачкасова Л.М.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-4>

## **DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE ENTERPRISE**

### **РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасному світі, в умовах ринкової економіки великого значення набувають конкурентоспроможність і успішність підприємства. Забезпеченням цього є його ефективна діяльність. Управління ефективністю діяльності підприємства неможливе без розробленої системи. Складність такої системи пояснюється складністю самої системи підприємства, яка підлягає впливу багатьох екзогенних та ендогенних факторів. Крім того, для вимірювання ефективності, необхідна адекватна система показників, які б відображали всі аспекти діяльності підприємства. Не менш важливими є технології управління ефективністю. Саме тому питання визначення складових системи управління ефективністю діяльності підприємства є актуальним.

Для визначення показників ефективності, які можна використовувати в управлінні, необхідний підхід, який би поєднував не тільки різні аспекти діяльності підприємства, а і їх зв'язок із стратегією підприємства. Одним із таких підходів є система збалансованих показників. Її авторами є Д. Нортон та Р. Каплан, які запропонували цю систему для вимірювання ефективності реалізації стратегії підприємства. Запропонована система представляє собою інструмент управління і стратегічного планування, який дозволяє встановлювати стратегічні цілі та оцінювати ефективність діяльності підприємства щодо реалізації стратегії за допомогою таких показників результативності, які формуються в аспектах «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу» [1]. Система показників розглядає бізнес з чотирьох точок зору: фінансова – як виглядає компанія в очах її акціонерів, клієнта – як компанія створює цінність для своїх клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів – які процеси компанія має досягти успіху, щоб досягти інших своїх цілей, і навчання та розвиток персоналу – як компанія вдосконалюється. Така система допомагає встановлювати як реалістичні цілі, так і контрольні точки для діагностики діяльності підприємства.

Саме тому, автором була запропонована система показників ефективності діяльності, яка створена на основі матричного моделювання та збалансованої системи показників [2]. Ця система дозволяє за рахунок автоматизації розрахунків спрощувати опрацювання великого обсягу інформації. Дозволяє проводити як експрес-оцінювання, так і глибокий аналіз всіх аспектів ефективності діяльності, а також визначати тенденції в зміні ефективності і реалізації стратегії підприємства.

Будь-яка система повинна мати власне забезпечення для функціонування. Так і система управління ефективністю діяльності підприємства має містити забезпечуючу систему і свій інструментарій, який дозволить обирати

найефективніші методи і алгоритми для конкретних дій, пов'язаних з питаннями, які вирішуються даною системою.

Державне регулювання питань ефективності діяльності підприємств (правові, податкові питання, аудит, контроль) є екзогенними факторами, які створюють певні умови і впливають на всю систему управління ефективністю. Саме від них залежить вибір системи показників і вибір інструментарію для реалізації завдань цієї системи.

Сама система управління ефективністю діяльності підприємства складається із трьох складових: системи показників ефективності, системи забезпечення та інструментарію управління ефективністю діяльності підприємства.

Як було сказано вище, при формуванні системи показників за основу береться збалансована система показників, яка дозволяє гармонійно поєднати всі ендогенні фактори. Така система дозволяє управляти доходами, витратами та всіма видами ресурсів підприємства, а також його потенціалом. Різні аспекти системи показників дозволяють зосереджувати увагу на тих напрямках, які особливо потребують змін і утримувати на бажаному рівні решту напрямків.

Оптимальність системи управління ефективністю діяльності підприємства залежить від інструментів, які використовуються для вирішення задач системи: від методів і алгоритмів планування, аналізу, організації, мотивації і контролю ефективності. Всі плани, які розробляє підприємство потребують організації і мотивації їх виконання. А методи, які при цьому будуть використані залежатимуть від того чи іншого напрямку діяльності.

Система забезпечення ефективності діяльності підприємства включає всі види ресурсів, необхідних для цієї діяльності: інформаційне, правове, технологічне, трудове, матеріальне і фінансове забезпечення. Якість, своєчасність і обсяг цих ресурсів забезпечують результат діяльності підприємства.

Запропонована система управління ефективністю діяльності підприємства впливає на управління прибутком. На наш погляд, важливими моментами в цьому питанні є управління сплатою податкових зобов'язань, оптимізація розподілення чистого прибутку і використання розподіленого прибутку. Такий підхід до управління прибутком дозволяє акцентувати увагу на кожному з означених напрямків і, в подальшому, збільшувати капітал, активізувати інвестиційну діяльність і покращувати фінансову незалежність підприємства.

На основі використання збалансованої системи показників була запропонована структура системи управління ефективністю. Подальший розвиток цієї теми полягає в розробці системи забезпечення і механізму підбору інструментарію управління ефективністю діяльності підприємства.

### **Література:**

1. Norton D. P., Kaplan R. S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press, 2000. 409 p.
2. Ачкасова Л. М. Оцінка ефективності перевезень вантажів за допомогою збалансованої системи показників. *Економіка транспортного комплексу*: збірник наукових праць. Харків : ХНАДУ, 2017. Вип. 29. С. 100-108.

**Konon Bagrii**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics  
of State University of Trade and Economics*

**Багрій К.Л.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування  
Чернівецького торговельно-економічного інституту  
Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-5>

## **SIGNIFICANCE OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

### **ЗНАЧИМІСТЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Основною ланкою, що формує економіку країни, а отже, і її економічну безпеку, є підприємство. На цьому рівні створюється економічна база розвитку всіх галузей промисловості, сконцентровані інтереси власників, а значить, велику роль відіграє економічна безпека функціонування підприємства.

Для сучасних підприємств України оцінка економічної безпеки важлива насамперед з точки зору підтримки своєї фінансової стійкості та збереження конкурентних переваг. Їхня втрата тягне за собою руйнування економічного потенціалу підприємства та в підсумку руйнування економічної безпеки країни, що особливо небезпечно в сучасних умовах війни в Україні.

Термін «економічна безпека підприємства» багато в чому схожий з поняттям захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

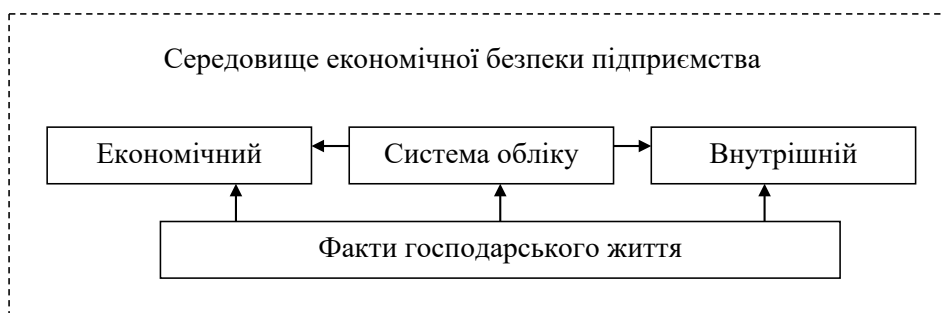
Спочатку поняття економічної безпеки підприємства розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці, виробничих та технологічних таємниць. Однак це трактування охоплювало лише незначну частину широкої сфери факторів, що впливають на економічну безпеку господарюючого суб'єкта, що функціонує в умовах перманентного середовища.

Економічну безпеку підприємства слід визначити як поєднання таких економічних та правових умов господарювання, які забезпечують стійке та стабільне функціонування підприємства в даний момент часу та у майбутньому.

Досягнення економічної безпеки підприємства відбувається за рахунок усунення зовнішніх та внутрішніх загроз, обумовлених ризиками, а також грамотного та ефективного управління.

Ефективність управління багато в чому залежить від достовірності та своєчасності надання економічної інформації, основою якої є облікові дані. Ризики, пов'язані з здійсненням бухгалтерської діяльності в організації, доцільно відносити до інформаційних ризиків. Просторове уявлення елементів системи економічної безпеки підприємства представлено на рис. 1.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року № 996-XIV, бухгалтерський облік – це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень [1].



**Рис. 1. Місце обліку та внутрішнього контролю в системі економічної безпеки підприємства**

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, бухгалтерський облік як інформаційна система надає можливість формування об'єктивної інформації про господарюючого суб'єкта і забезпечує користувачів інформацією про реальну модель фінансово-господарської діяльності економічних суб'єктів.

Якісну систему інформаційного забезпечення процесу управління необхідно формувати на стадії створення підприємства. Система бухгалтерського обліку має відображати специфіку діяльності підприємства та бути адаптованою до його конкретних інформаційних потреб. У процесі діяльності суб'єкта господарювання керівництву слід контролювати роботу бухгалтерії та своєчасно коригувати завдання, вирішення яких спрямоване на забезпечення економічної безпеки бізнесу та на його ефективний розвиток.

Формування якісної інформації можливо тільки в умовах тісної взаємодії бухгалтерії зі структурними підрозділами підприємства, тому керівництву необхідно регламентувати порядок встановлення горизонтальних зв'язків, рух інформації між структурними підрозділами та бухгалтерією.

На мій погляд, варто виділити такі основні джерела загрози економічній безпеці підприємства, що формуються в системі його бухгалтерського обліку:

- порядок внутрішнього регулювання бухгалтерського обліку на підприємстві (положення про бухгалтерську службу, облікова політика для цілей бухгалтерського та податкового обліку, форма бухгалтерського обліку);
- функціонування облікової системи (збір первинних облікових даних, формування облікових регістрів, зберігання та захист бухгалтерської інформації, формування та подання бухгалтерської звітності);
- порушення вимог законодавства України;
- персонал суб'єкта господарювання (керівництво, персонал бухгалтерської служби, персонал структурних підрозділів).

Ризики у бухгалтерському обліку підлягають управлінню, тобто підготовці та реалізації заходів, що мають на меті знизити небезпеку помилкового рішення і зменшити можливі негативні наслідки небажаного розвитку подій у ході реалізації ухвалених рішень.

Ефективна організація бухгалтерського обліку дозволяє багато в чому знизити загрози економічній безпеці підприємства. Особливості організації бухгалтерського обліку на підприємстві насамперед знаходять своє відображення в обліковій політиці. Облікова політика організації, а також внутрішні накази, що видаються в її рамках, і розпорядження становлять нижній рівень регулювання бухгалтерського обліку.

У вітчизняному законодавстві поняття «облікова політика» закріплюється в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та визначається як сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності [1].

Ефективність облікової політики, у свою чергу, багато в чому залежить від того, наскільки чітко сформульовані її елементи, що відбивають систему ведення бухгалтерського обліку, оподаткування та управління на підприємстві.

Переконалий, що важливим елементом економічної безпеки підприємства є внутрішній контроль, який визначає законність, доцільність, ефективність фактів господарського життя бізнесу.

Внутрішній контроль, на думку І.В. Замули та Т.Т. Танасієвої є однією з основних функцій управління зниження ризиків і являє собою систему безперервних контрольних дій за функціонуванням об'єктів управління, що здійснюються керівництвом підприємства або уповноваженою ним посадовою особою, з метою формування певних інформаційних засад прийняття управлінських рішень або їх коригуванням для досягнення поставлених цілей найбільш ефективним для підприємства способом [2, с. 8].

Процес контролю складається з встановлення нормативів, вимірювання фактично досягнутих результатів та проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених.

Функції внутрішнього контролю бізнесу взаємопов'язані з функціями управління ризиками. Внутрішній контроль здійснюється суб'єктами самої організації і є частиною необхідного будь-якому підприємству налагодженого механізму управління, сприяє успішній діяльності, досягненню необхідних виробничих і фінансових результатів, підвищення конкурентоспроможності, збереження активів та запобігання зловживанням.

Реалізація контрольної функції управління дозволяє виявити проблеми та скоригувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу та негативно вплинуть на економічну безпеку підприємства. Так, одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яке підприємство, безумовно, повинно мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню його цілей.

Зіставляючи реально досягнуті результати з запланованими, керівництво підприємства отримує можливість виявити, де воно досягло позитивних, а де – негативних результатів. Таким чином, контроль дозволяє визначити, які саме напрями діяльності організації найбільш ефективно сприяли досягненню її найважливіших цілей.

Вважаю, що у системі внутрішнього контролю необхідно більшою мірою розвивати превентивний (попередній) контроль, а не наступний. Витрати на попередній контроль, як правило, набагато нижче, ніж на поточний та наступний, і повною мірою окупаються в короткостроковій перспективі. Ефективність від проведення наступного контролю у порівнянні з попереднім контролем набагато нижча, так як він здійснюється вже після завершення господарських операцій, а це втрачені можливості [3, с. 18].

Отже, підсумовуючи, слід наголосити, що ефективна організація бухгалтерського обліку та дієва система внутрішнього контролю дозволяє забезпечувати послідовну та ефективну роботу підприємств; безпеку активів; формування повної та достовірної інформації з метою управління підприємством; сприяє забезпеченню економічної безпеки на рівні господарюючого суб'єкта.

### Література:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні (з наступними змінами і доповненнями) : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 25.01.2023).

2. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с. ISBN 978-617-7611-97-3.

3. Багрій К.Л. Важливість внутрішньогосподарського контролю та особливості його організації на промислових підприємствах. *Науково-практичний журнал «Економічні студії»*. 2015. Вип. 3(07). С. 16-19. ISSN 2311-9306.

**Rostyslav Baran**  
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of International Economics, Marketing and Management  
Ivano-Frankivsk Educative and Research Institute of Management  
of West Ukrainian National University*

**Баран Р.Я.**  
*д.е.н., доцент, професор кафедри міжнародної економіки,  
маркетингу та менеджменту  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту  
Західноукраїнського національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-6>

## **MANAGEMENT OF INTERNET MARKETING OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

### **УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

На даному етапі розвитку середовище економічної діяльності підприємств туристичної сфери характеризується динамічністю, є висококонкурентним і, відповідно вимагає активізації дій управлінського персоналу щодо формування нових пропозицій, пошуку партнерів, відкриття нових ринкових ніш.

Маркетинговий підхід до управління туристичним підприємством вимагає не тільки швидкого прийняття управлінських рішень із метою адаптації бізнесу до умов зовнішнього середовища, але й повної орієнтації на ринок з використанням принципів маркетингового менеджменту, інтеграції сучасних маркетингових механізмів, імплементації маркетингових інструментів задля реалізації управлінських функцій. Водночас процес функціонування підприємства вимагає побудови такої структури менеджменту, яка враховує маркетингові принципи діяльності, формує та розвиває ефективні маркетингові комунікації. Таким чином, проблема управління маркетингом та інтернет-маркетингом туристичних підприємств набуває особливого інтересу не тільки з огляду необхідності реалізації даних термінів в практичній діяльності підприємств, але також із позицій розуміння концептуальних положень управління маркетингом та управління інтернет-маркетингом.

В умовах цифровізації суспільства маркетинг не може вважатись повноцінним без використання інтернет-технологій, побудови та використання нових комунікаційних каналів із зацікавленими учасниками. Інтернет-простір став не тільки допоміжним маркетинговим інструментом для туристичних підприємств, але є обов'язковим елементом їх маркетингової діяльності. До сучасних тенденцій туристичного бізнесу можна віднести й зміни в поведінці споживачів щодо індивідуалізації туристичних продуктів (послуг) та місця їх обрання (зокрема, online).

В дослідженнях процесів управління інтернет-маркетингом [1-3] відзначається, що на передній план під час онлайн-комунікацій виходять інформаційні повідомлення, які задовольняють споживача насамперед через зручність отримання послуги незалежно від місця перебування, часу, візуалізацію, інформативність, гнучкість, адаптивність до сформованої мети споживачем. Водночас використання туристичним підприємством цифрових комунікаційних інструментів маркетингу повинно ґрунтуватися на наслідуванні трендів з акцентом на кількість контактів (рекламних модулів, частоти показів, контенту) за результатами використання



електронних каналів та конверсії сайту, яка корелюється зі стратегічними завданнями маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі.

Туристичний бізнес істотно змінився за останні роки, що пов'язано з використанням комп'ютерних технологій, які вимагають від його суб'єктів наявності відповідних знань та навичок з метою надання необхідної інформації споживачам послуг. Саме це стало підґрунтям для використання як глобальних систем бронювання турів GDS (Abacus, Amadeus, Galileo та інших), так і альтернативних систем бронювання ADS (Booking, Expedia тощо).

Управління інтернет-маркетингом у туристичному бізнесі є ефективним при виконанні низки умов: створення клієнтської бази даних; розроблення концепції використання інтернет-ресурсів для пошуку та опрацювання інформації, зокрема, тієї, яка стосується споживачів; розміщення банерної реклами на сайтах підприємств та організацій суміжних галузей; налагодження онлайн-комунікацій зі всіма суб'єктами туристичного ринку; автоматизації внутрішнього обміну інформацією й налагодження каналів із зовнішнім середовищем.

Завдяки використанню інтернет-ресурсів застосовувані традиційні види маркетингу в діяльності туристичного підприємства суттєво змінюються.

Реклама як інструмент традиційного маркетингу передбачає друковані, аудіо- або відео копії повідомлень, які використовуються у класичних ЗМІ, тоді як в інтернет-маркетингу передбачається створення інформаційного блоку і розміщення його або на сайті туристичного підприємства, або купівля (чи інші умови) права для розміщення його на іншому сайті.

Маркетингові дослідження в традиційному маркетингу проводять або шляхом особистого спілкування, наприклад, віч-на-віч чи телефонному режимі, або із використанням поштових розсилок, зазвичай, окремим споживачам послуг туристичного підприємства чи їх групам. За цифровізації виникає можливість проведення досліджень із набагато ширшою аудиторією, зокрема, із тими відвідувачами, що наразі не стали споживачами послуг конкретного підприємства, і з'ясувати причини цього. Переважно онлайн-опитування проводяться з використанням повідомлень електронною поштою чи у соціальних мережах. Також набувають популярності онлайн-опитування, які реалізуються з допомогою спеціального програмного забезпечення (Opinion Stage, Jotform, SurveyMonkey, Zoho Survey тощо) [4].

Обслуговування споживачів за традиційного маркетингу відбувається у межах визначеної території у робочий час, тоді як в умовах цифровізації – в режимі реального часу засобом онлайн-комунікацій, наприклад, через соціальні мережі, чат-боти тощо.

Просування та продаж туристичного продукту в класичному маркетингу відбувається завдяки демонстрації його в каталогах, буклетах, на виставках, а за цифровізації – через представлення його в мережі Інтернет. В умовах інтернет-маркетингу пропозицію підприємства більш ефективно подавати у форматі відео-аудіоматеріалів (чи їх поєднання) на визначених інтернет-порталах.

Бронювання туристичного продукту (послуги) в класичних умовах може здійснюватись переважно за прямої взаємодії з надавачем послуг чи бронювання телефоном. В умовах цифровізації бронювання, як ми вже відзначали, здійснюється із використанням GDS чи ADS, а оплата проводиться через певну інтернет-систему грошових переказів (наприклад, iPay, EasyPay, PayPal, Portmone, системи Web-банкінгу).

Таким чином, переваги управління інтернет-маркетингом в умовах цифровізації є очевидними. Вони сприяють не тільки швидкості передачі інформації, але й розвивають маркетингові інструменти завдяки можливості їх постійного вдосконалення.

### Література:

1. Гарафонова О.І. Використання інтернет-маркетингу у маркетинговій діяльності підприємства. Херсон, 2014. 288 с.
2. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>.
3. Птащенко О.В. Використання інструментів інтернет-маркетингу у бізнес-діяльності. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної комунікації*. 2016. № 21(10). С. 76-79.
4. 12 Best Tools To Create Online Polls And Contests. *Squeezegrowth*. URL: <https://squeezegrowth.com/best-tools-to-create-online-polls-and-contests/> (дата звернення 21.03.2023).

**Yuliia Bezdushna**  
*Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher,  
Head of the Department of Accounting and Taxation  
National Scientific Center «Institute of agrarian economics»*

**Бездушна Ю.С.**  
*д.е.н., старший науковий співробітник,  
завідувач відділу обліку та оподаткування  
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-7>

## **DEVELOPMENT OF THEORETICAL FOUNDATIONS OF ACCOUNTING AS A TOOL FOR CAPITALIZATION OF NATIONAL WEALTH**

### **РОЗВИТОК ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КАПІТАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО БАГАТСТВА**

По мірі зростання прагнення суспільства до досягнення сталого розвитку необхідність вимірювання прогресу в цьому постійно зростає. Починаючи з XVIII століття економічна думка все частіше опирається на концепцію багатства – бази активів, як фундаменту створення добробуту і ставить за мету його вимір. Намітився тренд, коли вчені в наукових дослідженнях опираються на концепцію багатства – бази активів – як фундаменту створення добробуту. Національне багатство набуває ширшого визначення і є втіленим у природному капіталі; фінансових, людських ресурсах, інтелектуальному капіталі та так званих виготовлених (вироблених) активів (машини, обладнання, будівлі та міська земля). Відтак назріла актуальність оновлення теоретичних засад бухгалтерського обліку у аспекті теоретичного обґрунтування його ролі у забезпеченні процесів капіталізації національного багатства.

Етап становлення категорії «багатство» у історії економічної думки віднесено до IV ст. до н.е.. Таке становлення починалась з його засудження (Ксенофонт, Платон, IV ст. до н.е.), до необхідності примноження (Аристотель, III ст. до н.е.), розподілу на природне й штучне (Ф. Аквінський, XII ст.), його визнання лише кількістю готівкового золота і срібла (меркантилісти, XV-XVII ст.), доповнення його складу різноманітним корисним благам і речей (Ліберальна економічна думка, XVII-XVIII ст.), спрямування джерела багатства до землі та сільського господарства (фізіократи, XVIII ст.) Лише у XVIII відбулося утвердження економічної науки як вчення про багатство і способи його збільшення (А. Сміт) [1; 2]. Сучасні дослідження природи багатства, його структури та складових представлені в основному зарубіжними працями, в основному американських та європейських дослідників [3; 4; 5; 6]. Дослідження, як правило, полягають у пошуку відповідей на питання які компоненти сприяють приросту національного багатства та як краще ними керувати.

Глобальний підхід Світового банку передбачає оцінку багатства за трьома компонентами: природний капітал, вироблені активи, людські активи. Встановлено, що національна статистична методологія відносить до вартості національного капіталу: житлові, нежитлові будівлі та споруди, землю та права на природні ресурси, машини та обладнання, культивовані та нематеріальні активи. При цьому природний і людський капітал в повній мірі не представлений у національному багатстві України.

Мета грошового вимірювання і капіталізації національного багатства вбачається напрямом подальшого розвитку теоретичних засад бухгалтерського обліку. Про це свідчить еволюція його мети, завдань і методів, яка прослідковується в ученнях теорії фізичної економії, теорій державного управління та сталого розвитку. Розглядаючи еволюцію мети і методів бухгалтерського обліку можна зробити висновок: меті виміру національного багатства відповідає метод «економічної таблиці» фізичної економії Франсуа Кене; меті збільшення національного багатства – методи «затрати-випуск» та національних рахунків Василя Леонтьєва; меті капіталізації національного багатства – методи справедливої оцінки, галузевих стандартів та інституціональна облікова теорія. Таке трактування дозволяє декларувати нові завдання перед інститутом бухгалтерського обліку спрямовані на політику капіталізації національного багатства.

Потребує доповнення також зміст і склад об'єктів бухгалтерського обліку, а також виокремлення макроекономічного аспекту його мети та розширення функцій. Макроекономічний аспект мети бухгалтерського обліку полягає у необхідності бухгалтерського обліку виконувати не лише традиційну функцію з надання даних про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів, а й забезпечувати процеси капіталізації національного багатства через формування інформаційної бази для його вимірювання в системі національних рахунків.

Трактування об'єктів бухгалтерського обліку доцільно розширити елементами національного багатства, що підлягають відображенню в системі національних рахунків та відповідають критеріям визнання в бухгалтерському обліку. Функціональність бухгалтерського обліку варто визначати як макроекономічний інструмент капіталізації національного багатства. Потенціал суб'єкта підприємства, на нашу думку у площині бухгалтерського обліку варто розглядати, як сукупність ресурсів підприємства, що залежно від виду є, або не є об'єктом бухгалтерського обліку та бере участь у формуванні вартості підприємства.

Розглядаючи поняття капіталізації, як майнового показника інвестиційної привабливості на рівні підприємства, варто розширити його розуміння, від класичного, як ринкової вартості акцій корпоративного підприємства, до загального – як політики спрямованої на нарощення вартості капіталу будь-якого економічного суб'єкта, території чи держави. Таке розуміння дозволяє говорити про вартість капіталу будь-якого підприємства, як одного з показників його інвестиційної привабливості, що характеризує його майновий стан. Зокрема, поняття «капіталізації підприємства», на нашу думку слід трактувати як грошове вираження вартості економічного суб'єкта та основний фінансово-майнового показника його інвестиційної привабливості. Обліковим інструментом підвищення капіталізації підприємств є оцінка та представлення у звітності головних капіталоформуючих активів. До прикладу у сільськогосподарських підприємств: землі; біологічних активів, сільськогосподарської продукції та інтелектуальної власності.

Вектор розширення змістовності функціональності, предмету та об'єктів бухгалтерського обліку під забезпечення капіталізації національного багатства має формуватись на основі виявлених трендів такого розширення під забезпечення системою обліку управлінських процесів та під забезпечення інститутом бухгалтерського обліку процесів сталого розвитку, що дає можливість окреслити в обліковій науці та практиці методологічні й методичні шляхи трансформації бухгалтерського обліку під сучасні запити на капіталізацію національного багатства. Економічні служби підприємств, в особах бухгалтерів і фінансистів, не менше ніж виробнича сфера (агрономи, зоотехніки) можуть впливати на рівень капіталізації підприємства за рахунок освоєння інноваційних обліково-фінансових технологій, як це є у розвинутих країнах.

Підвищення уваги до «абсолютних» активів у фінансовій звітності і, як результат, капіталізація національного багатства України видається важливою місією бухгалтерського обліку у забезпеченні сталого розвитку та належного представлення природно-економічного потенціалу України на міжнародній арені. Місія та функціональність інституту професійних бухгалтерів, посеред іншого полягає у підвищенні статусу абсолютних благ у фінансовій звітності для належного представлення природно-економічного потенціалу України на міжнародній арені та у світовому інформаційному просторі.

#### **Література:**

1. Пармаклі Д.М. Історія економічних вчень: Навчальний посібник / Д.М. Пармаклі, С.В. Філіппова, Н.А. Добрянська. Одеса, 2018. 113 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2600825>
2. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. 722 с.
3. Amavilah V.H. The national wealth of selected countries: A descriptive essay. *Development and Comparative Systems*, 2005, 5005007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/23742514\\_The\\_National\\_Wealth\\_of\\_Selected\\_Countries\\_-\\_A\\_Descriptive\\_Essay](https://www.researchgate.net/publication/23742514_The_National_Wealth_of_Selected_Countries_-_A_Descriptive_Essay).
4. Bijak G.A Concept of Multiple-Entity Accounting for Capital Distribution (April 1, 2003). URL: <https://ssrn.com/abstract=818804> or DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.818804>.
5. Borchers A., Ifft J., Kuethе T. Linking the price of agricultural land to use values and amenities. *American Journal of Agricultural Economics*. 2014. № 96(5), pp. 1307-1320.
6. Bruckner M., Fischer G., Tramberend S., Giljum S. Measuring telecouplings in the global land system: A review and comparative evaluation of land footprint accounting methods. *Ecological Economics*. 2015. vol. 114(C), pp. 11-21.

**Snizhana Bei**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Vinnytsia Educative and Research Institute  
of West Ukrainian National University*

**Бей С.О.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Вінницького навчально-наукового інституту економіки  
Західноукраїнського національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-8>

## **BUDGET DEFICIT: CAUSES AND WAYS TO OVERCOME IT**

### **БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ**

Дослідження питання дефіциту бюджету, а саме причини його виникнення та напрями подолання є одним із важливих та актуальних завдань для науковців та державотворців в найбільш складному за останні десятиліття становищі нашої країни.

Протягом багатьох років державний бюджет України стикається з такою великою проблемою, як дефіцит, що виникає внаслідок перевищення витрат державного бюджету над доходами. Серед найвагоміших причин бюджетної розбалансованості в Україні виділяють: недосконалість і неефективність податкового законодавства, значний обсяг тіньової економічної діяльності, суттєві витрати на ведення воєнних дій, чималий рівень безробіття, залучення й використання позик для його покриття, зростання державного боргу з ризиком невиконання боргових зобов'язань, значний спад виробництва та інфляційні процеси, а також гальмування розвитку фінансової системи [1, с. 146].

Проаналізувавши вище перелічені причини, для України можна виділити політичні, військові та економічні чинники, що призводять до виникнення та/або збільшення розміру дефіциту бюджету. Проте найближчим часом важко буде їх усунути, так як бюджетний дефіцит України вже тривалий період має хронічний характер та країна перебуває у стані війни.

Затвердження бюджету з дефіцитом дозволяється у разі наявності обґрунтованих джерел фінансування бюджету. Визначений Бюджетною декларацією показник дефіциту державного бюджету на кожний рік середньострокового періоду не може перевищувати 3% прогнозного номінального обсягу ВВП України на відповідний рік. Визначений законом про Державний бюджет України граничний обсяг дефіциту державного бюджету, не може перевищувати визначений Бюджетною декларацією показник дефіциту державного бюджету на відповідний бюджетний період [2, с. 71].

Бюджетний дефіцит є невід'ємною частиною сучасної бюджетної політики держави навіть в найбільш економічно розвинутих країнах ЄС, що говорить про досить складну природу відповідного явища та неоднозначність його наслідків. За певних обставин дефіцит бюджету є благом для країни та може бути антикризовим фактором, створюючи дещо стимулюючий вплив на економіку. Проте, в більшості випадків наслідки бюджетного дефіциту несуть в собі занепад соціально-економічного розвитку держави і пов'язаний зі скороченням

інвестиційних процесів. Але у деяких випадках значний хронічний дефіцит бюджету може призвести до швидкого дефолту [3].

Для вивчення динаміки дефіциту бюджету, дослідження його причин виникнення та оптимізації джерел його покриття проаналізуємо доходи та видатки державного бюджету України та розрахуємо його дефіцит протягом 2018-2021 років (табл. 1).

Таблиця 1

**Виконання державного бюджету України у 2018-2021 рр. (млн грн)**

Показники	2018	2019	2020	2021
Валовий внутрішній продукт (ВВП)	3 558 706	3 974 564	4 194 102	5 459 574
Доходи	928 108,3	998 278,9	1 076 016,7	1 296 852,9
% до ВВП	26,08	25,12	25,66	23,75
Видатки (з кредитуванням)	985 842,0	1 072 891,5	1 288 016,7	1 490 258,9
% до ВВП	27,7	26,99	30,71	27,3
Дефіцит (-), профіцит (+)	-59 247,9	-78 049,5	-217 096,1	-197 937,4
% до ВВП	-1,66	-1,96	-5,18	-3,63

*Джерело: складено на основі [4]*

З даної таблиці видно, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається дефіцит бюджету України та характеризується збільшенням його розмірів з року в рік. Не винятком є і 2021 рік, але в цьому році спостерігається тенденція до зменшення дефіцитності бюджету, порівняно з 2020 роком, який мав самий більший бюджетний дефіцит за весь досліджуваний період.

У 2018 році бюджетний дефіцит становив 1,66% ВВП, у 2019 – 1,96% ВВП, 2020 рік – 5,18% до ВВП і у 2021 році розмір дефіциту бюджету становив 3,63% ВВП. «Граничне» значення дефіциту бюджету понад 3% до ВВП було зафіксовано у 2020 році, і тоді він становив 5,18%. Результатом цих показників стали негативні наслідки пандемії COVID -19.

Щодо бюджетного дефіциту у 2021 році, то Державний бюджет за січень-грудень 2021 року виконано з дефіцитом у сумі 197,9 млрд грн. При цьому граничний обсяг дефіциту Держбюджету-2021 було визначено сумою 246,6 млрд гривень, тобто не спостерігається перевищення затвердженого річного показника дефіциту, а навпаки фактичний дефіцит є меншим від запланованого завдяки продовженню м'якої фіскальної політики урядом України у цьому році.

Що ж стосується 2022 року, то ми можемо проаналізувати виконання Державного бюджету за період з січня по листопад 2022 року і розрахувати дефіцит бюджету нашої держави за цей час. У січні-листопаді 2022 року Державний бюджет України отримав 1477,3 млрд грн, що на 318,9 млрд грн, або на 27,5% більше ніж за аналогічний період 2021 року. Щодо видаткової частини, то касові видатки Державного бюджету України за січень-листопад 2022 року становили 2293,6 млрд грн, що на 87,8 відсотка, або на 1072,4 млрд грн більше ніж за аналогічний період 2021 року. Тобто, за січень-листопад 2022 року збільшилися і доходи, суттєво зросли видатки бюджету (насамперед на військові потреби та соціальні програми), в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року, і відповідно зріс і розмір бюджетного дефіциту. Лише у листопаді 2022 року фактичний дефіцит державного бюджету становив 170,0 млрд грн. А за 11 місяців 2022 року державний бюджет було виконано з дефіцитом у сумі 812,1 млрд грн., що значно більше ніж за аналогічний період 2021 року.

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року з розгортанням подальших бойових дій призвели до серйозних

негативних наслідків для української економіки, що в свою чергу відобразилося й на виконанні державного бюджету в поточному році. Проте урядом України було здійснено першочергові заходи задля переорієнтування бюджету нашої держави на військові цілі та оборону, а також здійснення найнеобхідніших соціальних видатків для підтримки життєдіяльності населення.

В умовах дії воєнного стану дуже важливим є забезпечення організації та здійснення бюджетного процесу в Україні [5, с. 43].

Згідно з оприлюдненою інформацією на сайті Міністерства фінансів, джерелами фінансування державного бюджету є військові облигації, кредити від Міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити та гранти. Станом на 30 грудня 2022 року до бюджету України надійшло 51,312 млн дол США або 1,696,395 млн грн.

Для мінімізації ризиків що загрожують фінансовій стабільності члени Ради з фінансової стабільності погодили ключові напрями дій, спрямовані на звуження дефіциту Держбюджету та зниження обсягів його монетарного фінансування, а саме: оптимізацію державних видатків з обмеженням неперіоритетних та неефективних напрямів витрачання коштів; додаткове збільшення доходів бюджету, передусім завдяки підвищенню податків на імпорт, акцизів (зокрема на пальне), рентних платежів. Підхід до підвищення податків повинен бути зваженим, справедливим та диференційованим; активізацію внутрішніх ринкових боргових залучень для фінансування дефіциту бюджету; активізацію зусиль для збільшення обсягів та підвищення прогнозованості надходження міжнародної допомоги [6].

В Україні дефіцит бюджету набув уже хронічного характеру і подолати його досить складно, особливо під час війни, коли суттєво зросли видатки на військові потреби та на соціальну сферу, а доходи скоротилися. Тому бюджетний дефіцит потребує постійного пошуку джерел його фінансування задля збалансування доходів і витрат бюджету. На сьогоднішній день дефіцит бюджету покривається за рахунок міжнародного та монетарного фінансування. Гармонізація монетарної та фіскальної політик в умовах війни дасть змогу забезпечити збалансоване фінансування потреб фінансового сектору.

### Література:

1. Янів Л.М., Зінченко О.А. Проблеми дефіциту державного бюджету України і шляхи їх розв'язання. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 6. С. 144-153. DOI: <https://doi.org/10.15421/191615>.
2. Бюджетна система: підручник / за ред. д. е. н., професора В. Г. Дем'янишина, д. е. н., професора О.П. Кириленко та д. е. н., професора З.М. Лободіної. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 624 с.
3. Штефан Л.Б. Аналіз бюджетного дефіциту в Україні та його соціально-економічні наслідки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1573/1514> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-56>.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>.
5. Бей С.О. Здійснення бюджетного процесу в Україні під час війни. An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary: IV correspond. intern. scien. and pract. confer. (Vinnytsia, Ukraine – Vienna, Austria 26 Aug. 2022). Vinnytsia, UKR – Vienna, AUT. С. 42-43. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/26.08.2022/5> DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.08.2022.06>.
6. Підсумки засідання Ради з фінансової стабільності 23 червня 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rfs-zoseredilas-na-rizikah-monetarnogo-finansuvannya-defitsitu-derjbyudjetu>.



**Olena Berestetska**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics  
Ternopil Ivan Pului National Technical University*

**Берестецька О.М.**  
*к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики  
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-9>

## **MODEL OF DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

## **МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК В УКРАЇНІ**

Поширення інформаційних технологій в сучасному світі призводить до глобальних змін у нашому житті. З обережністю ми сприймаємо те, що деякі професії стають неактуальними, все частіше людей замінюють роботи зі штучним інтелектом, як, наприклад, в комунікаціях – чат – боти, у виробництві – налагоджуються лінії з промисловими та обслуговуваними роботами. З іншої сторони, це призведе до появи нових професій. Кожен працівник сьогодні повинен здобувати та розвивати нові навички, з якими він би міг влитися в цифрове суспільство і бути корисним для нього.

Спочатку світова пандемія COVID-19 показала людству важливість здатності орієнтуватися в інформаційному просторі, отримувати інформацію та оперувати нею в час карантину, а війна 2022 року підтвердила те, що цифрові навички й уміння дозволяють людям використовувати електронні інструменти й сервіси для роботи, освіти, професійного та особистісного розвитку, знаходячись в безпечному місті чи місці, віддаленому від роботи чи навчання, чи, навіть, в іншій країні.

Розвиток цифрових технологій відкриває для України нове «вікно можливостей» і скористатися ними є серйозним викликом та важливим завданням українського суспільства [2, с. 5].

Цифрова компетентність є ключовою компетентністю в умовах четвертої промислової революції, для якої, як відомо, характерне таке явище як Промисловий Інтернет Речей: мережа комп'ютерів, що об'єднані з промисловими виробництвами. Наявність цієї мережі дозволяє віддалено керувати виробничими процесами та обмінюватися даними без безпосередньої участі людини [1, с. 184].

В структурі рамки цифрових компетентностей для громадян України, створеної у 2021 році, виділено 6 компонент, зміст яких узагальнено на рис. 1.

Згідно з Рамкою цифрових компетентностей громадян, в основі якої лежить європейська концептуально – еталонна модель цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1 The Digital Competence Framework for Citizens, кожна компонента цифрової компетентності має три рівні володіння цифровими навичками: базовий (A1, A2), середній (B1, B2) і високий (C1, C2).

Базовий рівень навичок характеризується вмінням використовувати найпростіші комп'ютерні програми та мобільні пристрої для простих операцій, пов'язаних із пошуком потрібної інформації, здійсненням покупок через інтернет і здатністю зробити розрахунок за товар картою та ін.

Середній рівень підтверджується вмінням працювати в програмах, виконувати складніші операції, вмінням здійснювати налаштування та реагувати на оновлення програмного забезпечення.

Вищий рівень цифрових навичок означає використовувати цифрові технології для реалізації власних потреб, надання допомоги іншим для реалізації їх запитів, створення онлайн-сервісів, здійснення пошуку даних, інформації та контенту в цифрових середовищах, оцінення технічних проблем під час роботи пристроїв й прийняття рішень щодо їх усунення та ін. [2, с. 22-50].

<b>Компоненти цифрової компетенції</b>	<b>Зміст складових цифрової компетентності</b>	
<i>Основи комп'ютерної грамотності</i>	використання комп'ютерів, програмного забезпечення та мобільних пристроїв	Інтернет
		онлайн застосунки
<i>Інформаційна грамотність та управління даними</i>	пошук інформації та збір даних	перевірка достовірності даних
		організація даних
		обробка даних
<i>Комунікація та взаємодія в цифровому суспільстві</i>	спілкування та взаємодія на відстані за допомогою цифрових пристроїв	соціальні мережі
		електронна пошта
		веб-сайт
<i>Створення цифрового контенту</i>	створення та публікування вмісту для спостереження	у формі тексту
		графічний дизайн
		програмування
<i>Безпека в цифровому середовищі</i>	безпечне використання цифрових пристроїв	захист персональних даних
		спрощення в користуванні пристроєм
<i>Вирішення проблем в цифровому середовищі</i>	вирішення технічних проблем цифрових пристроїв	створення більш доступного веб-порталу для користувачів
		навчання впродовж життя

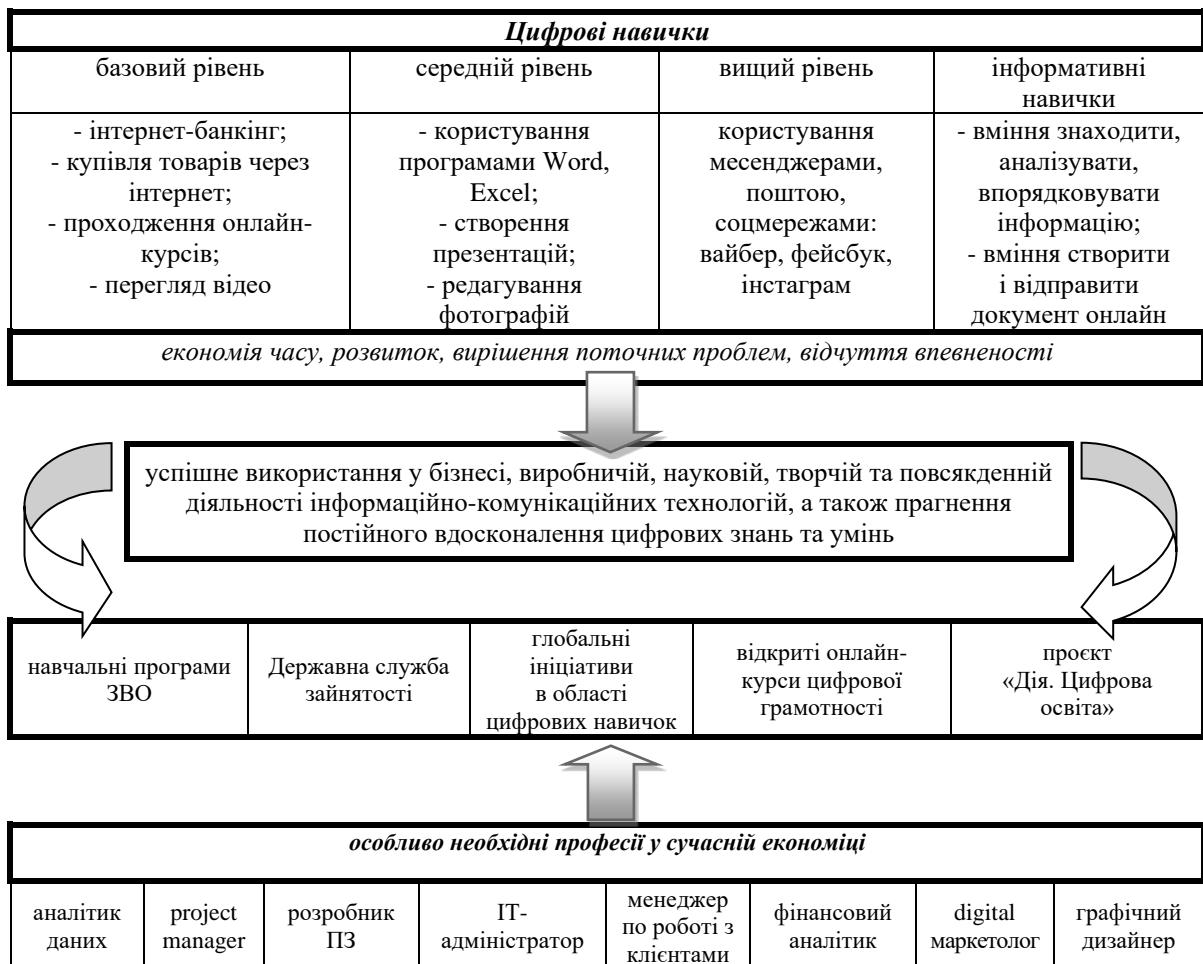
**Рис. 1. Компоненти цифрової компетентності та їх зміст**

Джерело: узагальнено за [4]

Вважається, що важливими в даному аспекті є інформативні навички, які дають користувачу саме розуміння і вміння знайти потрібну інформацію для відповідного аналізу або для впорядкування даних, вміння сформулювати документ, зберегти та надіслати його. Завдяки цифровим навичкам користувач потрібний у всіх сферах та отримує ряд переваг, серед яких значна економія часу у своїй роботі, а також виникає бажання і потреба постійного розвитку у сфері цифровізації (рис. 2).

Отримати цифрові навички або ж вдосконалити їх сьогодні в Україні можна і в закладах вищої освіти, навчальні плани дисциплін більшості спеціальностей яких спрямовані на отримання цих навичок. Курси підвищення кваліфікації від Державної служби зайнятості, глобальних ініціатив та Міністерства цифрової трансформації України постійно представляють сучасні проекти для громадян, завдяки яким можна здобути цифрові навички безплатно.

Так, наприклад, метою проекту «Цифрова освіта» є навчити цифрової грамотності 6 млн українців за 3 роки. Проект має онлайн – складову – платформу, де розміщені безплатні курси з цифрової грамотності, і офлайн – складову – мережу партнерських хабів цифрової освіти по всій країні, де можна отримати доступ до інтернету та цифрових гаджетів [3].



**Рис. 2. Модель формування цифрових навичок в Україні**

Таким чином, сучасний фахівець володіє сукупністю навичок, серед яких є місце цифровим. Він комунікабельний, вміє працювати в команді, креативно й критично мислить та реагує на виклики, вміє аналізувати дані, використовує програмне забезпечення, розробляє комп'ютерні програми, знається на цифровому дизайні та інформаційно-комунікаційних технологіях, постійно вдосконалюється.

### Література:

1. Манаєнко І.М., Яценко А.М. Тенденції та перспективи четвертої промислової революції. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». м. Київ, 2021. С. 184-185. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230938>.
2. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news\\_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf).
3. Сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects>.
4. Струтинська О.В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. *Фізико-математична освіта*. 2020. Випуск 3(25). С. 94-102. DOI: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2020-025-3-015>. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovi-navichki-i-tsifrova-kompetentnist-zarubizhnyi-dosvid-krayin-es-i-perspektivi-dlya-ukrayini>

**Tamila Bilousko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics and Business  
State Biotechnological University*

**Білоусько Т.Ю.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу  
Державного біотехнологічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-10>

## **PECULIARITIES OF FORMING COMPETENCIES OF ECONOMISTS IN THE FIELD OF BIOTECHNOLOGY**

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЕКОНОМІСТІВ У ГАЛУЗІ БІОТЕХНОЛОГІЙ**

В сучасному світі суспільству потрібні компетентні фахівці, які не лише мають фундаментальні професійні знання, уміння та навички, але й можуть приймати відповідальні рішення в складних, мінливих умовах, вирізняються мобільністю, конструктивністю, здатністю до адаптації та навчання протягом всього професійного життя, умінням практично реалізовувати свої ідеї та творчі здібності.

Основні вимоги до спеціалістів викладені в освітньо-кваліфікаційних характеристиках фахівців певного напрямку підготовки, на основі яких створюється модель підготовки спеціаліста у вигляді освітньо-професійної програми, в якій наведено не тільки перелік освітніх компонент, але й результати опанування програми у вигляді знань, умінь, навичок. Відповідно, модель спеціаліста можна розглядати як соціальне замовлення, і як результат професійної освіти [1].

Сьогодні вищі навчальні заклади України вже успішно впроваджують освітні стандарти нового покоління, в яких наголошується, що основною метою є підготовка фахівців, здатних вирішувати професійні завдання в умовах мінливого середовища.

Зміни соціально-економічних умов стали передумовою до запровадження компетентного підходу до навчального процесу. Компетентність – це інтегрований результат освіти, який співвіднесений з ціннісними і смисловими характеристиками особи та має практико-орієнтовану спрямованість [2].

Необхідність переходу до компетентної моделі визначається зміною освітньої парадигми з принципу адаптивності на принцип компетентності випускників. Саме тому, компетентний підхід орієнтує освіту на формування необхідних загальнокультурних і професійних компетенцій, а також на самовизначення та розвиток індивідуальності. Це спрямовує викладання економічних дисциплін на формування компетентної особистості, здатної до життєдіяльності і самовизначення в інформаційному суспільстві. Майбутній фахівець набуває професійних і особистісних якостей, організаторських здібностей, уміння приймати рішення і брати на себе відповідальність, володіння необхідними комунікативними якостями, здатності оцінювати соціальні процеси, визначати місце й роль у них своєї професійної діяльності, знаходити шляхи її вдосконалення [3].

Як ми вже зазначили, українські вищі вже успішно здійснюють підготовку спеціалістів за новими освітньо-професійними програмами. Для досягнення кращих результатів, відображення в програмах актуальних змін, що потребує сучасний ринок праці, освітньо-професійні програми зазнають певних коригувань.

Вважаємо також важливим, що в підготовці спеціалістів економічного спрямування потрібно зазначати особливість підготовки економістів для тієї чи іншої галузі. Тобто потрібно відокремити ту особливість, яка дає перевагу у формуванні компетентностей майбутнього фахівця саме за відповідною програмою підготовки.

Розглянемо більш детально галузь біотехнологій. Біотехнології – яскравий приклад інноваційної моделі розвитку в сфері виробництва багатьох видів продукції, на основі глибоких фундаментальних досліджень, що характеризуються високими темпами зростання виробництва. Сфера біотехнологій – це сукупність видів наукової і технічної діяльності у різних галузях суспільного буття, що включає застосування прийомів та методів використання біологічних процесів з метою задоволення потреб людини і суспільства [4].

Із розвитком біотехнології пов'язують вирішення глобальних проблем людства – ліквідацію нестачі продовольства, енергії, мінеральних ресурсів, поліпшення стану охорони здоров'я й якості навколишнього середовища. Саме біотехнологічні виробництва для країн, що розвиваються, виступають потужним двигуном у боротьбі за виживання країни, розвитку її економіки та підвищення рівня життя громадян.

Розмір світового ринку біотехнологій оцінювався у 2020 р. в 733,5 млрд дол. США, і вже за підсумками 2021 р. обсяг ринку оцінювався в 793,87 млрд дол. США, і, як очікується, буде зростати зі зведеними річними темпами зростання на 8,7% до 2030 р. [5].

Крім того, сучасні прогнози та моделювання розвитку світового аграрного ринку, в якому Україна займає певні позиції, свідчать про те, що в усіх країнах все більше засобів і ресурсів вкладатимуться у запровадження досягнень високих технологій (біотехнологій) саме у сільське господарство, що пов'язане з потребою підвищення ефективності використання природних ресурсів, передусім землі та води. Зростатиме також тенденція до використання сільськогосподарських ресурсів, насамперед для продовольчих цілей, а також як сировини для виробництва біоенергії.

Все це буде вимагати від економістів особливої підготовки з урахуванням особливостей біотехнологічного виробництва. Це, насамперед, врахування того факту, що земля – це головний засіб виробництва. Вона не може бути замінена іншими засобами виробництва, просторово обмежена, при умові правильного і раціонального використання не зношується, а навпаки, поліпшується, що знаходить свій прояв у підвищенні її родючості. Не менш важливим є розуміння економічного процесу відтворення, що тісно переплітається з біологічним (природним), а праця людини направлена на використання сил природи, життєвих функцій рослин і тварин. Тому результати діяльності підприємств залежать не тільки від організаційно-економічних, але і від місцевих природних факторів (родючість землі, клімат і т.д.). Ще багато особливостей потрібно враховувати фахівцям економістам, які планують працювати в сфері біотехнологій. Всі ці специфічні компоненти повинні обов'язково міститися у освітньо-професійних програмах.

Крім того, удосконалення підготовки економістів, посилення її практичної спрямованості вимагає застосування таких форм, методів і засобів навчання, які б максимально активізували пізнавальну діяльність здобувачів вищої освіти як в цілому в економіці країни, так й в сфері біотехнологій. Відповідно, викладачам економічних дисциплін необхідно оновлювати навчальні програми, включати в зміст навчальних курсів широкий спектр прикладів діючих підприємств та подій в економічному житті. Потрібно формувати пакети завдань із актуальних виробничих ситуацій (вправ) на підприємствах, в тому числі із біотехнологічним виробництвом.

### **Література:**

1. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23-30.
2. Бех І.Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. *Вища освіта України*. 2009. № 3 (дод. 1). Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи»: методологія, теорії, технології». С. 21-24.
3. Глузман О.В. Базові компетентності: їхня сутність та значення у життєвому успіху особистості. *Гуманітарні науки*. 2009. № 1(17). С. 6-15.
4. Піддубний О.Ю. Правовідносини у сфері біотехнологій: перспективи розвитку: монографія. Київ : Ірідіум, 2016. 352 с.
5. Голей Ю.М., Стасюк Ю.М., Крупський О.П. Дослідження світових тенденцій розвитку біотехнологій. *Науково-виробничий журнал. Інноваційна економіка*. № 1(90). 2022. С. 12-22.

**Volodymyr Bonarev**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Assistant at the Department of Accounting, Analysis and Audit  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Бонарев В.В.**  
*к.е.н., асистент кафедри обліку, аналізу та аудиту  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-11>

## **THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING AND CONTROL IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS**

### **ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

Відповідно до Господарського кодексу України [4] до суб'єктів державного сектору економіки належать суб'єкти, які діють на основі лише державної власності, а також суб'єкти, державна частка у статутному фонді яких перевищує п'ятдесят відсотків або складає величину, яка забезпечує державі право вирішального впливу на господарську діяльність цих суб'єктів. Таке тлумачення структури державного сектору конкретизує визначення, що наведено в міжнародних стандартах бухгалтерського обліку для державного сектору, яке підтверджує відповідність розуміння поняття «державний сектор» в Україні міжнародній практиці [11, с. 396].

О.А. Андренко зазначає, що бухгалтерський облік виконання бюджету й кошторисів доходів і видатків бюджетних установ прийнято називати бюджетним обліком. Бюджетний облік як один з видів бухгалтерського обліку – це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про виконання бюджету й кошторисів доходів і видатків бюджетних установ [1, с. 12].

М.Г. Михайлов, М.І. Телегунь, О.П. Славкова вважають, що метою ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, в т.ч. і в установах державного сектору, є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої і неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів установи [10, с. 11].

Бюджетний облік сприяє раціональному розподілу національного доходу на цілі розширеного відтворення і досягненню та підтриманню необхідних пропорцій у розвитку окремих галузей народного господарства, точному виконанню затвердженого бюджету [2, с. 10]. Н.В. Кравчук зазначає, що бюджетний облік відображає виконання бюджету через облік: доходів, видатків, грошових коштів бюджету, фінансування заходів, передбачених і затверджених у бюджеті, фондів, резервів й рахунків, створених у процесі виконання бюджету, касового виконання бюджету й виконання кошторисів видатків бюджетних установ [8, с. 15].

Інформація бухгалтерського обліку установ державного сектору є базою для прийняття рішень її користувачами, якими є розпорядники грошових коштів вищих рівнів, органи Державного казначейства України та інші органи державної і місцевої влади, громадськість, працівники та керівництво бюджетної установи [3, с. 7].

Значення бюджетного обліку на думку І.В. Смірної, полягає в тому, що: служить засобом, що дозволяє здійснювати управління процесом виконання бюджетів; забезпечує бюджетне планування, наукове обґрунтування основних

напрямків бюджетної політики, прогнозів і планів; дані бюджетного обліку використовуються для аналізу і оцінки результатів виконання бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів, виявлення негативних і позитивних чинників використання бюджетних коштів; використовується як інструмент контролю за виконанням бюджетного законодавства [13, с. 264].

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна вважати, що бухгалтерський облік у бюджетних установах є впорядкованою системою збирання, реєстрації й узагальнення інформації про склад засобів, джерел фінансування та зобов'язань установи, фінансових процесів за допомогою суцільного, безперервного й документального обліку всіх господарських операцій, що відображають господарську діяльність установи. А також це система, яка через свої показники та звітність надає необхідний масив інформації внутрішнім та зовнішнім користувачам для прийняття виважено-ефективних управлінських рішень.

Бюджетний процес і, особливо, процес формування доходів установ державного сектору є складним та багатоетапним, що пояснюється необхідністю здійснення контролю за формуванням показників доходності установ як всередині їх, так і вище стоячими організаціями, з метою забезпечення економного та ефективного витрачання бюджетних коштів.

Вчені Л.В. Дікань, О.Д. Свириденко вважають, що контроль у бюджетних установах – це сукупність заходів, які проводять уповноважені органи з метою перевірки законності, доцільності та ефективності використання бюджетних коштів установою [6, с. 7].

О.О. Дорошенко сформулював мету контролю господарської діяльності установ державного сектору як забезпечення законності, результативності, ефективності формування і використання бюджетних коштів для якісного виконання бюджетною установою зокрема, і бюджетною сферою в цілому, тих функцій, які покладені на неї державою [7, с. 42]. В цілому контроль господарської діяльності установ державного сектору є окремим напрямком державного фінансового контролю, який, у свою чергу, належить до сфери фінансового контролю [7, с. 38].

Функціями контролю в установах державного сектору є інформаційна; профілактична; мобілізуюча; виховна та правоохорона [5, с. 195].

Контроль в установах державного сектору повинен передбачати в першу чергу порядок перевірки: виконання постанов, розпоряджень і вказівок державних органів і вищих організацій; дотримання встановлених нормативів витрат; дотримання строкових платежів; правильності і своєчасності приймання і відпуску товарно-матеріальних цінностей; правильності витрачання фонду оплати праці, дотримання встановлених штатів, посадових окладів, кошторисів витрат; збереження майна, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів у місцях їх зберігання та використання; правильності здійснюваних під час обліку розрахунків [14, с. 377].

Під час здійснення контролю установ державного сектору джерелами інформації є: первинні документи, облікові реєстри, фінансова звітність та акти попередніх ревізій і перевірок бюджетних установ.

Контроль, пов'язаний з виконанням бюджету та дотриманням бюджетного законодавства, здійснюють такі суб'єкти, як органи Державної фінансової інспекції (ДФІ), органи Державної казначейської служби (ДКС) та органи Державної фіскальної служби (ДФС). Причому перші дві інституції контролюють переважно видаткову, а третя – дохідну частину бюджету [9, с. 24].

Формами здійснення контролю в установах державного сектору є: ревізія; перевірка; тематична перевірка; камеральна перевірка; фінансова експертиза; службове розслідування; аудит; обстеження [12; с. 22-26]. Різновидами державного фінансового контролю є аудит, інспектування та перевірка державних закупівель.



Отже, до однієї з важливих управлінських функцій в установах державного сектору належить функція контролю. Сутність контролю в бюджетній сфері полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на об'єкти управління, який передбачає систематичний нагляд, спостереження за їх діяльністю для виявлення відхилень від встановлених норм, правил, вимог чи завдань у процесі їх виконання. Таким чином контроль у бюджетній сфері є основним незалежним джерелом інформації для виявлення причин порушень, що виникають у процесі управління державними фінансами та державною власністю, а також дійовим засобом впливу для прийняття рішень щодо запобігання тих чи інших порушень.

### Література:

1. Андренко О.А. Конспект лекцій з курсу «Облік у бюджетних установах» / О.А. Андренко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 108 с.
2. Атамас П.Й. Основи обліку в бюджетних організаціях : навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. 288 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський облік у бюджетних установах : навчальний посібник. Житомир : ПП «Рута», 2004. 448с.
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
5. Даценко Г.В. Особливості організації фінансового контролю у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. № 20. С. 189-198.
6. Дікань Л.В. Контроль у бюджетних установах. Конспект лекцій / Л.В. Дікань, О.Д. Свириденко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 92 с.
7. Дорошенко О.О. Контроль господарської діяльності бюджетних установ в умовах модернізації державних фінансів України : монографія. Рівне : НУВГП, 2012. 294 с.
8. Кравчук Н.В. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Облік в бюджетних установах» для бакалаврів спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Тернопіль : ТНТУ імені І. Пулюя, 2019. 235 с.
9. Лучко М.Р., Зорій Н.М., Хорунжак Н.М. Контроль у державному секторі економіки. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 287 с.
10. Михайлов М.Г., Телегунь М.І., Славкова О.П. Бухгалтерський облік у бюджетних установах : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 384 с.
11. Позняковська Н.М. Проблеми та перспективи реформування бухгалтерського обліку у державному секторі. *Вісн. нац. унту водного госп-ва та природокористування*. 2019. Ч. 2. С. 396–403.
12. Романченко Ю.О., Дорогань-Писаренко Л.О., Аранчій Я.С. Фінансовий контроль в бюджетних та фінансових установах : навчальний посібник. Полтава : ФОП Крюков, 2014. 345 с.
13. Смірнова І.В. Бюджетний облік як складова системи господарського обліку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2019. Вип. 16. Ч. II. С. 259-265.
14. Титикало В.С. Роль бухгалтерського обліку та звітності в управлінні бюджетною установою. *Фінанси, облік і аудит*. 2020 Вип. 18. С. 369-380.

**Olena Borysenko**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing  
National Aviation University*

**Борисенко О.С.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-12>

## **MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день, повномасштабна війна, розв'язана рф проти України, створила серйозні проблеми для галузей промисловості. У перші місяці війни не працювало понад 40% підприємств, тисячі людей втратили джерела доходу. За підсумками 2022 року промисловість знизилась виробництво, скоротилося будівництво, сильно постраждав гірничодобувний сектор та інші галузі економіки. Внаслідок бойових дій у багатьох регіонах України було пошкоджено або зруйновано велику кількість промислових підприємств. Деякі потужності були передані в інші регіони чи сусідні країни. Діючі підприємства мають серйозні проблеми з попитом і логістикою, доступом до кредитів тощо.

Зараз війна вбиває українську промисловість, бо бойові дії зачіпають ті регіони, які мали великий розвиток. Це Харківська, Запорізька, Дніпропетровська, Луганська та Донецька області, які раніше були підконтрольні Україні, включаючи Маріуполь та інші міста. Деякі підприємства фізично знищені, інші сильно постраждали. Деякі з цих підприємств були високотехнологічними, тому відновити їх з нуля буде дуже важко.

Звичайно, передбачити закінчення війни неможливо, але постачання західної зброї та таланти наших захисників дають надію на позитивну динаміку. Звичайно, попереду важкі часи, але надання кредитів, допомоги, коштів Євросоюзу, G7 для відновлення економіки України, інфраструктури, розвитку малого бізнесу тощо дозволить покращити показники розвитку нашої держави. Значна частина інвестицій, багато проектів будуть реалізовані у співпраці з європейськими компаніями, особливо у сфері будівництва та інфраструктури. Якщо вирішити проблеми з логістикою, то аграрний сектор також покаже позитивну динаміку. Україна в майбутньому повинна відійти від сировинної структури економіки, та розвивати переробну галузь промисловості, а також виробничий та інноваційний сектори. Ще одним очевидним напрямком стане політика декарбонізації в Україні, перехід від традиційних до енергоефективних технологій. Також Україна має активізувати кредитний процес у реальному секторі економіки. Також очікується, що продажі нових технологій і програмного забезпечення в ІТ-секторі продовжуватимуть зростати. Отже, запорукою успішного економічного відновлення України, у тому числі – промисловості – є ефективна співпраця влади, бізнесу і міжнародних інвесторів. Але, розвиваючи економіку та бізнес-сектори в майбутньому, важливо не забувати про маркетингову діяльність підприємств.

Звичайно, багато компаній значно скоротили і будуть скорочувати свої витрати на маркетинг. Однак не існує моральних чи етичних обмежень для припинення маркетингової діяльності для тих компаній, які почуваються фінансово стабільними. Якщо кампанія залучить нових – чи поверне старих – клієнтів, вона отримає більший прибуток, із якого заплатить більше податків. У довгостроковій перспективі – це стабільна та стійка вигода для уряду. Тому потрібно уважніше ставитися до маркетингових кампаній та їх ефективності.

Традиційно промисловість в Україні є основним рушієм економіки країни. Це має великий вплив на економічне процвітання та стабільність країни. Тенденція сучасної ринкової економіки накладає нові правила на підприємницький сектор економіки, змушуючи його адаптуватися до нових умов і відмовлятися від традиційних способів ведення бізнесу. У вітчизняних підприємствах сектору B2B в більшості випадків відсутні інтегровані системи управління маркетинговою діяльністю, а маркетинг впроваджується частково, відсутня можливість оцінити економічну ефективність маркетингової діяльності, що знижує ефективність бізнесу та ринку в цілому.

Маркетинг відіграє важливу роль у роботі будь-якого підприємства, оскільки дозволяє встановити правильні відносини між бізнесом і зовнішнім середовищем, яке є його частиною. Маркетингова діяльність повинна бути зосереджена на довгостроковій присутності бізнесу, його стабільності, стійких і тривалих відносинах з клієнтами або іншими учасниками ринку, підвищенні конкурентоспроможності.

Прискорення євроінтеграційних процесів призводить до необхідності стратегічних коректив у системах управління багатьох українських компаній. Кожен бізнес хоче підвищити свою фінансово-економічну ефективність, використовуючи розроблений у цьому напрямку план розвитку. Маркетинг, як один із основних напрямків управління бізнес-стратегією, відіграє важливу роль у збільшенні обсягів продажу продукції, в тому числі на експорт. Таким чином, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, розширення співпраці із зовнішньоторговельними партнерами важливо розробити правильну маркетингову стратегію, яка враховуватиме специфічні економічні фактори конкретного бізнесу. Тому внесення змін у маркетингові дослідження, складання маркетингових планів, формування маркетингових стратегій, сегментування ринку сприятиме підвищенню рівня ефективності маркетингу у бізнесі. Тільки за умови вдосконалення технологій забезпечення ефективної маркетингової діяльності, для підприємства стає можливим розширювати ринкові сегменти збуту, постійно відслідковувати зміни в уподобаннях клієнтів, тенденції бізнесу в тому чи іншому сегменті збуту продукції тощо.

Для забезпечення ефективності бізнесу на основі маркетингового підходу необхідна добре продумана стратегія виконання комплексних маркетингових заходів, яка включатиме всі аспекти бізнес-діяльності та буде інтегрована з іншими ефективними підпроцесами. Основна роль маркетингу в процесі управління підприємством полягає в аналізі секторів маркетингу, пов'язаних з бізнес-діяльністю, розробці та реалізації стратегії його поведінки на ринку [1].

Основні завдання маркетингу реалізуються: в процесі дослідження ринку, клієнтів, товару; при організації системи руху товару, сервісу, цінової політики, а також у способі контролю якості та конкурентоспроможності продукції промислового підприємства [3].

Тому в сучасних економічних умовах високої ринкової конкуренції зростає роль маркетингу як стратегічного інструменту, а також значно зростає здатність бізнесу реагувати на виклики ринку, що дозволяє йому стабільно розвиватися.

Щоб маркетинговий процес добре працював у бізнесі, важливо розуміти послідовність процесу управління ним. Цей процес управління має наступні етапи [2]:

1) дослідження ринкових можливостей бізнесу включає оцінку стратегічних і тактичних потреб, яка показує успішність ринкових можливостей, відкритих для бізнесу. Структура оцінки ринкових можливостей включає визначення нових ринків і аналіз можливостей продажу. Основним завданням цього етапу є визначення конкурентних переваг бізнесу;

2) визначення цільового ринку є завданням, яке включає: оцінку та прогнозування потреб у продукції підприємства; сегментація ринку; визначення цільових ринкових груп і ніш; позиція товару на ринку;

3) розробка маркетингових стратегій – визначення мети та основних видів господарської діяльності на кожній частині ринку, що відрізняється від ринку в цілому, і кожного товару в визначений період реалізації продукції та комерційної діяльності відповідно;

4) розробка комплексу маркетингу. Цей етап передбачає розробку організованої та ефективної системи маркетингових заходів і ресурсів;

5) складання програми маркетингу, виходячи з цілей і завдань бізнесу, його сфери продажу і маркетингу;

6) реалізація програми маркетингу, що включає найкраще використання всіх каналів для задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку в бізнесі;

7) аналіз та управління маркетинговою діяльністю підприємства. Цей процес виконується для перевірки ефективності функціонування системи маркетингу на промисловому підприємстві.

Таким чином, маркетинг дає можливість промисловому підприємству точніше зрозуміти потреби клієнтів і створювати креативні ідеї та стати клієнтоорієнтованим. Однак маркетингові рішення повинні бути з комерційною та аналітичною чіткістю обґрунтовані, відповідати стратегії, прибутковому зростанню та інноваціям [4]. Природа маркетингу полягає в здатності поєднувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, бізнес і ринок, інтереси клієнтів і акціонерів, аналітичні та креативні методи щодо прийняття і реалізації найкращих маркетингових рішень.

Якщо говорити про управління маркетингом промислових підприємств, то перспективами розвитку маркетингу вітчизняних промислових підприємств за умов економії бюджету необхідно віднести: підвищення ефективності маркетингової діяльності за низьких витрат; підвищення рівня кваліфікації фахівців з маркетингу; акцент на конкретних і ефективних заходах (наприклад, особисті стосунки з клієнтами, особисті продажі); підвищення рівня залучення бізнес-клієнтів; побудова співпраці з різними типами клієнтів; зниження рівня валового прибутку та належний контроль цінової політики підприємства; більш ретельне управління товарним портфелем, утилізація неприбуткових позицій, коригування асортименту по ширині; зменшення кількості наявних засобів і запасів продукції на складах; можливість змін каналів збуту тощо.

Таким чином, функціонування маркетингової системи на промисловому підприємстві є необхідністю, тому що в умовах ринкової економіки постійно зростає рівень конкуренції та ризиків для самого підприємства. Підприємство повинно вміти вчасно реагувати на поточні зміни кон'юнктури ринку. Організація роботи вітчизняних промислових компаній на основі ефективної системи управління маркетингом дозволить підвищити ефективність діяльності та посилити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

#### **Література:**

1. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ярмолюк О.Я. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу. *Інфраструктура ринку. Електронне науково-практичне фахове видання*. Одеса : ПНДІЕІ, 2022. Вип. № 66. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022>.

2. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 95-104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>.

3. Фоміченко І.П., Кондратенко О.О., Руденко Т.Є., Брант М.А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3(61), 2020. С. 139-145.

4. Янчук Т.В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. (58). С. 115- 120.

**Tetiana Borodenko**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Victor Fedosov Department of Finance  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Бороденко Т.М.**  
*к.е.н., доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-13>

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A LEVER FOR LOCAL FINANCE DEVELOPMENT**

### **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ВАЖІЛЬ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ**

Економіка України в післявоєнний період потребує реалізації величезної кількості інвестиційних проєктів. Значна частина таких проєктів має бути здійснена в рамках задач місцевих фінансів. У зв'язку з викликаними війною руйнуваннями, банкрутствами підприємств і фінансово-економічною кризою, звичайні доходи місцевих бюджетів знаходяться у значному дефіциті. Отже, слід визначити організаційний механізм формування фінансових ресурсів, який дозволить органам місцевого самоврядування найкращим чином виконати свої непрості задачі післявоєнного економічного відродження.

Суть місцевих фінансів, полягає у тому, щоб акумулювати кошти на регіональному рівні та спрямовувати їх на реалізацію поточних завдань і проєктів розвитку. В цьому контексті наведемо формулювання Ляденко Т.В. [1, с. 209]: поняття «місцеві фінанси» є складовою загальнішого поняття «суспільні фінанси» і ототожнюється із поняттям «фінансова основа місцевого самоврядування», як сформована сукупність коштів, які можуть використати органи місцевого самоврядування, реалізуючи своє право власності та розпорядження щодо фінансових ресурсів: вона охоплює як; власні, передані від інших бюджетів і запозичені кошти. Отже, в зазначеному визначенні неявно допускається участь у місцевих фінансах інших суб'єктів бюджетних відносин, позичальників, суб'єктів господарювання та інших суб'єктів.

В іншому джерелі [2, с. 47]: місцеві фінанси – це система яка охоплює кілька взаємопов'язаних структурних елементів: видатки, доходи, способи їх формування, місцеві фінансові інститути, суб'єкти й об'єкти системи та відносини між суб'єктами системи, системою й іншими ланками фінансової системи. Отже, в такому трактуванні додається поняття «місцевих фінансових інститутів», які, наприклад, можуть мати певні усталені форми відносин на контрактній (договірній) основі.

Водночас, Трещов М.М. [3, с. 185] зазначає, що місцеві фінанси – це система взаємовідносин соціально-економічного спрямування між органами влади, соціально-виробничими секторами та населенням щодо управління фінансовими ресурсами територіальних громад та їх об'єднань на основі соціального партнерства та за умови забезпечення самовідновлення та саморозвитку ресурсної бази. Таким чином, у зазначеному визначенні вже простежується можливість застосування партнерських відносин між різними зацікавленими сторонами у здійсненні проєктів територіального розвитку.

Загалом, відповідно до літератури, місцеві фінанси виконують наступні функції: розподільчу, контрольну, стимулюючу. В післявоєнний період вагоме місце посяде саме стимулююча функція, спрямована на формування необхідних фінансових ресурсів. Стимулююча функція полягає у створенні таких умов, за яких органи місцевого самоврядування були б зацікавленими у збільшенні доходів бюджетів, додатковому залученні надходжень, більш ефективному використанні фінансових ресурсів.

У післявоєнний час проектні ризики можуть бути вельми високими, проте, відсоткова ставка повинна не перевищувати допустимі межі (адже переважна більшість проектів матиме соціальне спрямування). В цих умовах, на нашу думку, насамперед слід скористатись організаційними перевагами залучення коштів через механізм державно-приватного партнерства (включаючи гранти, кошти міжнародних фінансових установ, банків, приватних інвесторів тощо).

В числі міжнародних фінансових організацій, які прийматимуть участь в розбудові економіки України (в тому числі, на місцевому рівні), насамперед, будуть: Група світового банку; Європейський банк реконструкції та розвитку; регіональні валютно-кредитні та фінансові організації Європейського союзу.

Роль міжнародних фінансових інститутів полягатиме, у тому числі, в: відпрацюванні нових методів і схем проектного фінансування для подальшого використання комерційними банками та іншими кредитно-фінансовими інституціями; організації фінансування проектів на основі схем проектного фінансування; участі у фінансуванні проектів, яке організоване іншими інституціями.

У моделі державно-приватного партнерства (ДПП) відповідний орган місцевої влади проводить тендер на один контракт щодо проекту, або інколи пакет проектів за одним контрактом. Контракт надає приватному консорціуму відповідальність за всі аспекти фінансування проекту, доставки, обслуговування та експлуатації об'єкту на тривалий період, який часто охоплює десятиліття. ДПП зазвичай фінансуються за схемою проектного фінансування, де значна частина інвестицій фінансується за рахунок позики у формі синдікованих кредитів або облігацій. У поєднанні боргового та власного капіталу позики надають кредитори/банки, а власний капітал надають приватні спонсори та інвестори. В післявоєнний період значну частину у в такій схемі можуть займати також гранти та інші види міжнародної фінансової допомоги.

Блок-схема, що представлена на рис. 1, показує ключові сторони та контракти, залучені до проекту ДПП. Орган-наймач (відповідний орган місцевої влади) укладає контракт з Приватним партнером через договір ДПП, а також укладає окремі «Прямі угоди» з Кредиторами та спонсорами. Кредитори надають фінансування Приватному партнеру на основі плану Приватного партнера щодо повернення такого фінансування. Кредитори також укладають прямі угоди з Підрядником будівництва та Підрядником з експлуатації та технічного обслуговування, які зазвичай залучаються Приватним партнером для будівництва та експлуатації проекту відповідно до Контракту ДПП. Акціонери/Інвестори в акціонерний капітал співпрацюють з Приватним партнером, надаючи йому фінансування за допомогою власного капіталу та позик акціонерів (погашення яких підпорядковане фінансуванню Кредиторів).

З вищенаведеного можна зробити наступні *висновки*. Економіка України в післявоєнний період потребує реалізації величезної кількості проектів. Значна частка таких проектів має бути здійснена в рамках інструментарію місцевих фінансів.

Особливості функціонування місцевих фінансів у післявоєнний період полягають у тому, що їх ключовою задачею стає формування достатніх фондів для відбудови та модернізації економіки. Це має відбуватись шляхом організації фінансування з

різноманітних джерел (гранти, міжнародна фінансова допомога, кредити банків та міжнародних фінансових установ, інвестиції приватних осіб і підприємств тощо). Нарешті, враховуючи рух України до членства в ЄС, доцільно щоб адміністрування відбудовою здійснювалося під проводом ЄС та у відповідності до політик і процедур ЄС. Водночас, традиційні джерела фінансування через значну шкоду, яка нанесена війною, відходять на другий план.



**Рис. 1. Структура ДПП (для проєктного фінансування в післявоєнний час)**

Джерело: адаптовано автором на основі [4]

В післявоєнний період серед функцій місцевих фінансів, найважливішою стає стимулююча. В цих умовах оптимальним організаційним механізмом фінансування стає державно-приватне партнерство. Цей механізм здатний інтегровано акумулювати кошти в належних обсягах і створити таку структуру взаємодії зацікавлених сторін, яка забезпечить найбільш доцільний розподіл між ними ризиків, повноважень і обов'язків для максимально ефективного досягнення цілей розвитку.

### Література:

1. Ляденко Т.В. Місцеві бюджети в організаційно-економічному механізмі управління фінансами регіону. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка*. 2011. Вип. 10. С. 208-212.
2. Каламбет С.В., Іванов С.В., Ярош О.Г. Місцеві фінанси в умовах трансформації економіки України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 8. С. 46-49.
3. Трещов М.М., Мунько А.Ю. Місцеві фінанси та місцеві бюджети: точки дотику та відмінності понять. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 183–190.
4. The World Bank, (2019). Guidance on PPP Contractual Provisions. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/guidance-ppp-contractual-provisions-2019> (дата звернення: 3.02.2023).



DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-14>

## **ANALISIS IMPACT LEADERSHIP STYLE OF THE FOUNDER ON THE EFFECTIVENESS OF BOARD IN NONPROFIT ORGANIZATIONS**

Non-profit founders invest tireless hours calibrating a vision, creating programming, raising funds (or using their own), and organizing a board of directors, among countless other tasks. Some of them take this burden on solo, while others enlist the support of family members and friends [1].

As their fledgling organizations take flight and become more established, many founders run into issues with the organizations they have created. Founders sometimes become too rigid or autocratic, unable to allow the organization to become an entity of the community instead of their own. Founder leadership issues are so prevalent that the term “founder’s syndrome” has been coined to capture the associated concerns [3].

Founder’s syndrome is alleged to occur when start-up nonprofits grow to the point where more formalization is required, yet the founder is psychologically unable to release control and allow the organization to become an entity of the community instead of her/his own. At this point, founders may inadvertently block the further growth and development of their non-profit by not allowing their boards of directors to fully govern the organization. The board, on the other hand, can be hesitant to confront the founder, recognizing the sacrifices s/he made to birth and build the organization. These leadership style concerns impact not only the governance of the organization, but also its internal culture and external impact on the community.

The specific research questions are as follows: are chief executives’ leadership style and founder status (active v. inactive) associated with board effectiveness?

Previous analysis of the extant non-profit leadership style studies has focused on model of transformational vs. transactional leadership [5; 7]. However, none of these non-profit leadership style studies investigated the relationship of chief executive status (founder vs. non-founder) to leadership behaviours.

A founder inherently holds a great deal of power and privilege, and it is to be expected that founders use this power to influence board decisions in the early stages of an organization’s life cycle. However, as an organization matures the board and staff assume that the founder will release control. There are many anecdotal examples suggesting that this often does not happen; yet there are few empirical studies.

Our analysis of scientific sources also showed that organizational effectiveness is difficult to define, much less measure [6]. Historically effectiveness was conceptualized as goal achievement. Bradshaw et al. discuss three different measures of organizational effectiveness [2]:

- input effectiveness (success in obtaining resources);
- throughput effectiveness (efficiency in the use of resources);
- outcome effectiveness (success in goal attainment).

The widely held assumption regarding the negative impact of founders on board functioning is not supported by this study. Interestingly, organizations with active founders have significantly higher board effectiveness scores. This result may seem counterintuitive as organizations with active founders had significantly higher scores on Aggressive leadership styles and these styles are negatively related to board effectiveness.

Nevertheless, our results indicate that a founder's presence, apart from her/his leadership style, has a positive association with board effectiveness. However, if that founder has an aggressive leadership style, her/his leadership style may neutralize the benefit of the founder's presence, thus reducing board effectiveness. In other words, it is not just the presence of the founder, but the type of leadership s/he brings that impacts board functioning.

As this study used a purposeful sample, it has the inherent limitations of generalizability.

It also primarily relied on self-reports which leads to common method variance concerns. However, because common method biases are a primary source of measurement error, the authors designed both the data collection process and the data analysis process to minimize impact. Nevertheless, it is recommended that future researchers obtain either observer verification of self-reported leadership style data and/or replicate the data across time.

### References:

1. Boateng, A., Akamavi, R.K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organizations: Evidence from large charities. *Business Ethics: A European Review*, vol. 25(1), pp. 59-74. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12108>.
2. Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process and effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 21(13), pp. 227-249.
3. Block, S. R. (2004). *Why nonprofits fail: Overcoming founder's syndrome, fundphobia and other obstacles to success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
4. Eckerd, A. (2015). Two approaches to nonprofit financial ratios and the implications for managerial incentives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44(3), pp. 437-456. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764013518845>.
5. Freeborough R. & Patterson K. (2015). Exploring the effect of transformational leadership on nonprofit leader engagement. *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2(1), 49-70.
6. Mary, N.L. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 105-118. doi:org/10.1300/J147v29n02\_07 McClusky, J.E. (2002). Re-thinking nonprofit organization governance: Implications for management and leadership. *International Journal of Public Administration*, 25(4), 539-559. DOI: <https://doi.org/10.1081/PAD-120013255>
7. Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2012), Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>.

**Nadiia Bocharova**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Iryna Fedotova**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Management  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Бочарова Н.А.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

**Федотова І.В.**

*д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-15>

## **THE ROLE OF TIME MANAGEMENT IN THE WORK OF A CORPORATE EMPLOYEE**

## **РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ КОРПОРАТИВНОГО ПРАЦІВНИКА**

Сучасні умови управління будь-якою компанією вимагають осмисленого використання такого ресурсу, як час. Дослідження технологій застосування тайм-менеджменту показало недостатнє приділення уваги проблемам управлінню часом.

Серед вчених, що займаються питанням тайм-менеджменту, потрібно виділити таких українських вчених, як Бутиліна О. [1], Васильчук О.В. [6], Водянка Л.Д. [2], Губар О. [3], Євдокимова І. [1], Калакура Я. [4], Карп А.Г. [2], Лесько Т.В. [7], Любченко Н.В. [5], Матушкіна М.В. [8], Примак Т.Ю. [6], Причепка І.В. [7], Соломонюк І.Л. [7], Тодорюк С.І. [2], Шильнікова З.М. [8], Якушев О. [3].

Управління часом – це процес навмисного структурування графіка роботи працівника, щоб найкраще відповідати цілям, які перед ним ставляться. Це вимагає стратегічної організації завдань, щоб максимізувати продуктивність. Вдале управління часом означає навмисну організацію часу працівника й розстановку пріоритетів у заходах, які найбільш ефективно просувають компанію до її цілей і шанують відповідні цінності.

Щоб досягти успіху в будь-якій справі, потрібно приділити їй належну кількість часу в потрібний термін. Час – одне із найцінніших благ, які є у розпорядженні компанії. Знайти час, щоб навчитися розпоряджатися своїм часом, – це дуже добре його використання. Це повинні розуміти працівники компанії будь-якого рівня управління.

Легко дозволити, щоб б невідкладні завдання життя витіснити більш цінні та тривалі пріоритети, такі як віра та сім'я. Жити за власними пріоритетами та досягати власних цілей вимагає бути наполегливим й дисциплінованим.

Організація часу – це особливий виклик для менеджерів, особливо для тих, які тільки починають своє просування кар'єрними сходами. Порада вчених номер один щодо управління часом полягає в тому, що витратити час на визначення пріоритетів й визначення найважливіших є найціннішим використанням часу працівника та компанії. В іншому випадку може статися так, що майже гарантовано буде втрачено

час неналежним чином – навіть якщо при цьому працівник залишиться дуже зайнятим.

Бути зайнятим не означає бути продуктивним. Працівники можуть бути дуже зайняті, не дотримуючись власних пріоритетів й не наближаючись до встановлених цілей. Вони повинні дізнатися, які найважливіші завдання є у компанії та визнати їх пріоритети.

Ми живемо в епоху безпрецедентної швидкості та колосального обсягу інформації. Це призводить до того, що багато з працівників відчувають, що мають справу з перевантаженням інформацією. Але, як зазначають вчені, коли ми застрягаємо, це відбувається не через перевантаження інформацією, а через перевантаження прийняття рішень.

Саме незаплановане миттєве прийняття рішень найчастіше вбиває продуктивність. Якщо вчасно не оволодіти навичками тайм-менеджменту, то працівники будуть зазнавати невдач у роботі та прийнятті рішень постійно.

Іноді справді важко зрозуміти, де потрібно знаходитись, коли щось організовуєш. Час нічим не відрізняється – можливо, його навіть складніше організувати, оскільки він нематеріальний. Тому вчені [1-8] зібрали основні п'ять кроків, щоб допомогти зрозуміти, з чого почати, і продовжувати рухатися вперед, коли вже навчилися розумно розпоряджатися часом.

Крок 1. Визначення власних цілей. Якщо працівник нечітко розуміє власні цілі, цінності та пріоритети, важко скласти план і прийняти правильне рішення на ходу. Необхідно конкретизувати, записувати. Можливо, завести планувальник.

Ефективне управління часом вимагає планування та свідомого прийняття рішень. Це потребує визначення працівником пріоритетів й вірного розташування, щоб поставити їх на перше місце. Це вимагає усвідомлення того, як він витрачає свій час.

Крок 2. Завантаження повного списку дій. Працівнику потрібно скласти список усього, що потрібно зробити, і додати те, що він зазвичай робить. Хоча це може здатися обтяжливим, це важливіше, ніж здається, оскільки: полегшує розумове навантаження, виявляє непродуктивну діяльність, допомагає отримати уявлення про власне поточне навантаження, уточнює, які завдання ще можуть знадобитися й включити їх у розклад працівника.

Крок 3. Розстановка пріоритетів за допомогою матриці управління часом. Матриця Ейзенхауера є одним із найпопулярніших інструментів тайм-менеджменту, особливо для розстановки пріоритетів. Необхідно сортувати список завдань за чотирма категоріями: виконати перш за все, скласти розклад, призначити пріоритети, зменшити навантаження.

Крок 4. Планування графіку. Коли працівник має всю інформацію, необхідну для складання надійного плану, він може налаштувати порожній календар. Це може бути електронна таблиця, папір або додаток, що йому зручніше.

1. Спершу плануйте свій час на негнучкі, пріоритетні справи.
2. Сплануйте свою важку роботу відповідно до найвищого рівня енергії.
3. Визначте, коли ваш мозок найбільш задіяний, і заплануйте найважче навчання або найскладніші та важливі завдання на 15-45-хвилинний проміжок часу.
4. Заплануйте 15-хвилинні перерви для старанної роботи.
5. Заповніть свій розклад менш пріоритетними справами.
6. Видаліть елементи з найнижчим пріоритетом узагалі або відкладіть їх на пізніше, якщо матимете вільний час.

Крок 5. Розробка стратегії, щоб триматися за планом. Іноді саме незаплановане миттєве прийняття рішень найчастіше вбиває продуктивність.

Мета плану полягає в тому, щоб прийняти рішення, щоб працівник міг впевнено зосередити свою енергію на діях, які варті його часу в потрібний термін.

Це не означає, що його графік не потребуватиме певних налаштувань і гнучкості, особливо коли він починає працювати; але за умовчанням дотримується розкладу.

Для цього потрібно розробити 5 основних стратегій управління часом [1-8]:

1. Встановіть штучні терміни для створення простору та структури.
2. Подаруйте собі запланований відпочинок.
3. Виберіть 3 найкращі види діяльності на кожен день.
4. Виконуйте схожі маленькі завдання разом.
5. Розумно використовуйте багатозадачність.

Більшість експертів рекомендують повністю відмовитися від багатозадачності. Вони кажуть, що багатозадачність часто лише знижує продуктивність. Деякі дослідження показують, що це приносить більше шкоди, ніж користі.

Виділяти час на тайм-менеджмент – це все одно, що використовувати бажання, щоб попросити більше бажань. Це окупається багатьма перевагами. Подібно до того, як навчитися організувати свій простір, попередня робота – фільтрація, визначення пріоритетів й відкидання – зробить ваше життя простішим і продуктивнішим на довгі роки, що позначиться відповідним чином на розвитку та успішності компанії.

### Література:

1. Бутиліна О., Євдокимова І. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип. 1 (6). С. 5-13. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(6\).2021.234056](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.234056).

2. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119-123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.119>.

3. Губар О., Якушев О. Тайм – менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 3. С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-3-47-56>.

4. Калакура Я. Персональний менеджмент архівіста: теоретичні засади і сучасна практика. *Архіви України*. 2020. Вип. 1 (322). С. 84-103. DOI <https://doi.org/10.47315/archives2020.322.084>.

5. Любченко Н.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти. *Неперервна освіта*. 2022. № 5 (206). С. 37-44. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44).

6. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.70> URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495>.

7. Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.104>. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>.

8. Шильнікова З.М., Матушкіна М.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності роботи сучасного керівника. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 59. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct59-13>.

**Svitlana Bugil**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Tourism  
Lviv National Environmental University*

**Бугіль С.Я.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму  
Львівського національного університету природокористування*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-16>

## **CURRENT TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CASTLE TOURISM IN UKRAINE**

### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАМКОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Замкові екскурсії є однією з найцікавіших і найскладніших форм культурно-пізнавального туризму. У багатій історико-архітектурній спадщині України чільне місце займають пам'ятки оборонної архітектури – фортеці, замки, оборонні храми, міські укріплення, які приваблюють туристів. Тому питання розвитку замкового туризму та підвищення його привабливості тісно пов'язані із сучасним етапом розвитку туризму в Україні.

Замковий комплекс в Україні зберігся від найдавніших часів до сьогодення. В основному вони розташовані на Волині, Галичині, Поділлі, Карпатах, Буковині, Лівобережному, Придніпров'ї та в Криму. Проте, палацово-замковий комплекс є одним із найменш використаних архітектурних комплексів України та маловідомий туристам. На нашу думку, до головних причин такого стану слід віднести:

- кошти на будівництво матеріально-технічної бази таких споруд здійснюються за залишковим принципом з виділенням незначних сум;
- байдужість місцевих органів самоврядування та населення до історичних та культурних цінностей;
- існують значні проблеми з функціональним наповненням пам'яток, оскільки вони довгий час використовувалися не за призначенням, а призначення відновлених будівель не завжди є зрозумілим;
- відновлення тієї чи іншої частини замкових та палацових комплексів ще не є гарантією їх збереження.

На основі дослідження найбільш популярних турів по замках складено список найкрасивіших та найпопулярніших замків України серед туристів (табл. 1).

Як видно з табл. 1, в Україні, як і в Європі, вироблена цілком стандартна методика використання замків для туризму. Можна виділити декілька основних напрямків такої діяльності, які охоплюють процес від реставрації замків до облаштування об'єктів туристичного обслуговування.

Найбільша кількість замків, фортець і монастирів-фортець збереглася в Західній Україні (за різними експертними оцінками, близько 90% усіх замків і палаців країни) – Львівська, Івано-Франківська області, Тернопільська, Волинська, Закарпатська та Хмельницька області. На Львівщині є чотири унікальні замки, які вже є частиною багатьох туристичних пакетів та частиною популярного туристичного маршруту “Золота підкова Львівщини”: Олеський, Золочівський (так званий Китайський палац), Підгорецький, (європейська перлина, замок-палац, окрім того, перший Венеціанський палац на території середньої Європи,) *Свірзький* (найатракційніший класично-лицарський мінізамок).

## Найкрасивіші та найпопулярніші замки України серед туристів

Назва / Місце розташування	Напрями використання замку в туристичній діяльності
1. Камянець-подільська фортеця	Проводяться екскурсії для всіх охочих. З 1998 до цього дня на території форту кожні треті вихідні травня святкують день міста та Міжнародний фестиваль повітряних куль.
2. Меджибізька фортеця	Із 2004 року в стінах форту проходить фестиваль “Древній меджибіж”, де можна побачити змагання лучників, справжні лицарські бої й конкурси менестрелів. Це захоплююче костюмоване шоу. Крім цього на території замку працює краєзнавчий музей.
3. Хотинська фортеця	Сьогодні фортеця прекрасно відреставрована. Замок став справжньою кінозіркою: тут велися зйомки фільмів “Захар Беркут”, “Тарас Бульба”, “Лицарський замок”, “Стріли Робіна Гуда” й багатьох інших. Сьогодні тут працює музей тортур, а місцеві гіді проводять захопливі екскурсії по всій території замку.
4. Замок Любарта Луцький замок Верхній замок	Туристи можуть замовити екскурсію по всьому замку й навіть спуститися в старовинне підземелля. У приміщеннях фортеці працюють чотири музеї: зброї, книгодрукування, живопису та дзвонів.
5. Олеський замок	Сьогодні в будівлях фортеці розмістилася Львівська картинна галерея. В експозиції представлені художні полотна та ікони XIII-XIX століть. Також у середині приміщень та у саду виставлена найбільша в Україні колекція дерев’яної скульптури. Туристи мають також можливість прогулятися розкішним парком навколо цитаделі – тут красиво за будь якої погоди.
6. Мукачівський замок “ПАЛАНОК”	З оглядових майданчиків Верхнього Замку відкривається приголомшлива панорама околиць. Сьогодні в стінах фортеці працюють музеї живопису та історії, сувенірні магазини. Кожен охочий може зробити фото в старовинному костюмі. Відреставрована замкова церква (капличка) стала родзинкою весільних турів, оскільки в замку відкрили відділення РАГСу.
7. Палац графів Шенборнів	Сьогодні більшість приміщень зайняті санаторієм, але для туристів організують екскурсії в камінний зал і бібліотеку. Крім того, можна необмежено довго насолоджуватися прогулянками територією резиденції Шенборнів. Одна із пам’яток замкового парку, що найбільш запам’ятовується – штучна водойма, форма якої повторює форму Австро-Угорщини на мапі.
8. Ужгородський замок	У XVIII столітті замок втратив військове значення, а в його стінах розмістилася семінарія. Сьогодні тут проводять цікаві екскурсії, до яких входить спуск у тортурні підземелля. Також у фортеці працюють: Закарпатський краєзнавчий музей і ресторан, де можна продегустувати місцеві вина. Оскільки довгий час цитадель перебувала у приватному володінні, її оточують нескінченно захопливі інтриги, романтичні і відверто моторошні легенди. Сюди варто приїхати, якщо хочеться зануритися в атмосферу Середньовіччя, доторкнутися до живого шматочка історії.
9. Дубенський замок	Дубенський форт залишається єдиним українським замком, створеним за двох бастіонною схемою. Прекрасний опис цієї споруди можна знайти в гоголівському романі “Тарас Бульба”. Сьогодні частина приміщень відведена під музейні експозиції. Регулярно проводяться театралізовані та звичайні екскурсії. Передбачені також нічні прогулянки-екскурсії суворими середньовічними бастіонами. Ця екскурсія заслужено була визнана найкращою в Україні.
10. Аккерманська фортеця	Як і інші фортеці, Аккерман не раз ставав знімальним майданчиком у минулому. Сьогодні тут регулярно проходять театралізовані вистави та лицарські бої.

Джерело: побудовано автором

## Замки туристичного маршруту “Золота підкова Львівщини”

Назва / Місце розташування	Напрями використання замку в туристичній діяльності
<b>Олеський замок</b>	Сьогодні в будівлях фортеці розмістилася Львівська картинна галерея. В експозиції представлені художні полотна та ікони XIII-XIX століть. Також у середині приміщень та у саду виставлена найбільша в Україні колекція дерев'яної скульптури. Туристи мають також можливість прогулятися розкішним парком навколо цитаделі.
<b>Підгорецький замок</b>	З оглядового майданчика відкривається вид на розкішний фасад і панораму місцевості. Туристи можуть відвідати Китайський кабінет і прогулятися Золотою, Кармазиною та Обідньою (з XIX ст. званою як Лицарська) залами. Над павільйонами замку височіють бронзові скульптури атлантів. Один із них несе на своїх плечах Землю, інший – Всесвіт. До костелу Святого Йосипа можна прогулятися через парк. Також замок є дуже цікавим місцем для фото.
<b>Золочівський замок</b>	Тут відвідувачі можуть побачити камінь тамплієрів (камінь бажань) – зашифроване послання з минулого. Окрім готичного хреста, на них також зображено квітку маку та терновий вінець. Вони досі не можуть пояснити, що означає картина. Велич Стародавнього Єгипту, Китаю та Японії можна спостерігати з експонатів Китайського палацу. Можна спостерігати Горгулій, химер і обличчя інших гротескних персонажів з будинків заможних містян готичного Львова до 1527 р.
<b>Свірзький замок</b>	Перед туристами відкривається напрочуд витончений зразок оборонної архітектури, романтичне відображення якого в озері викликало захоплення протягом століть. Завдяки своєму справжньому французькому шарму Свірзький замок став успішною сценою відомої епопеї про трьох мушкетерів.
<b>Старосільський замок</b>	Відвідувачі зможуть побачити, що, незважаючи на напівзруйнований стан, здалеку замок все ще виглядає грізною фортецею. Замок займає досить велику територію – два гектари, має форму неправильного п'ятикутника. Одну з веж прикрашає кам'яна корона.

*Джерело: розроблено автором*

Незважаючи на доволі великий потенціал, реальний процес туристичної адаптації замкових комплексів Львівщини стикається з рядом негативних факторів:

- законодавство про замковий туризм є нестабільним та відсутні відповідні нормативно-правові акти;
- низький рівень державної підтримки та законодавчого регулювання процесу туризму та туристичного використання об'єктів оборонного будівництва;
- поганий стан розвитку різноманітної туристичної інфраструктури (переважно транспортної та готельно-ресторанної);
- багато замкових споруд забруднені різноманітними відходами (створення звалищ, складів небезпечних речовин і будівельних матеріалів тощо) на їх території.

На нашу думку, замковий туризм в Україні має розвиватися у двох напрямках, які мають бути взаємопов'язані та складати цілісну картину:

- перший напрям – спираючись на державну підтримку та за сприяння місцевої влади, необхідно змінити сьогоднішнє ставлення до пам'яток оборонного будівництва, зробивши їх головними “китами” туризму в окремих населених пунктах і в області в цілому;
- другий напрям передбачає передачу замків у тимчасову (концесійну) приватну власність для зацікавлених у використанні замку як туристичного об'єкта і на основі реконструкції перетворення їх на середньовічні готелі старовини, центри дозвілля,



розважальні заклади ресторанного бізнесу. Це можуть бути як іноземці (наприклад, нащадки колишніх власників фортець), так і громадяни України.

#### **Література:**

1. Білецька І.М. Сучасний стан та перспективи розвитку замкового туризму в Україні. *Проблеми підвищення ефективності*. 2011. Вип. 31. С. 104-112.
2. Гнатюк Л.Р., Яременко О.Ю. Проблематика збереження палацово-паркових комплексів України. *Теорія та практика дизайну*. 2020. Вип. 20. С. 39-47.
3. Корсак Р.В. Перспективи використання замків у готельній індустрії України: досвід Чеської республіки. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2019. Вип. 24. Том 2. С. 11-16.
4. Про замки України з акад. Б. Возницьким. URL: [http://www.bbc.co.uk/ukrainian/indepth/story/2008/07/080719\\_castles\\_in\\_teractive is.shtm](http://www.bbc.co.uk/ukrainian/indepth/story/2008/07/080719_castles_in_teractive_is.shtm).
5. Черешнюк Т., Кузишин А. Європейський досвід використання оборонних споруд з метою туризму та рекреації. *Рекреаційна географія і туризм. Наукові записки*. 2000. № 2. С. 115-123.

**Oksana Bulyk**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of International Economic Relations and Marketing  
Lviv National Environmental University*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-17>*

## **THE ROLE OF TRANSNATIONALIZATION IN THE GLOBAL ECONOMY**

The strengthening of globalization processes in the modern conditions of the development of the world economy leads to the emergence of new trends in the transnationalization of the world economy, which is carried out with the help of large transnational corporations. International corporations, on the one hand, are a product of rapidly developing international economic relations, and on the other hand, they themselves represent a powerful mechanism of action on them, as well as on the national economies of individual countries. Individuals, enterprises, transnational structural entities, international organizations and associations, integration (regional) groups, and states can act as subjects of international business. But it is transnational corporations that have become the main generators and engines of large international business over the long years of their development.

The influence of TNCs on the world economy is dualistic in nature. On the one hand, TNCs are a consequence (product) of dynamically developing international economic relations, on the other hand, they act as a powerful mechanism of influence on them, forming new ones and changing existing ones. Although TNCs began to play a certain influence already at the end of the 19th century, their influence has been growing especially dynamically during the last fifty years.

International corporations have undergone significant evolution since their inception. The first generation of modern international corporations was mainly represented by the so-called colonial raw material transnational corporations. During the First World War and the post-war period, TNCs specializing in the production of weapons gained strength. At this stage of development, TNCs did not have such a significant impact on the world economy and its corresponding global economic relations. The total number of international monopolies at the beginning of the 40s of the 20th century did not exceed 300 [3].

Since the beginning of the 1950s, international corporations have been active in conquering world markets. This was facilitated by the policy of liberalization of international economic relations, the appearance on the political arena of many independent states, growing world consumer demand, and other factors. The rapid development of international corporations, both in terms of their number and the scope and scope of their activities, has contributed to the fact that they have acquired a special importance and role in the international economy.

Today, the basis of the global economic system is made up of about 500 of the most powerful TNCs, which have practically unlimited economic power. At the same time, in industrially developed countries, each industry is dominated by two or three supergiant's who compete with each other on the markets of all countries. These 500 TNCs sell 80% of all manufactured electronics and chemicals, 95% of pharmaceuticals, and 76% of machine-building products [1, p. 21].

The transnationalization of the company's activities goes through a number of stages. At the first stage, foreign economic activity has practically little effect on the position of

the company as a whole. It is just beginning to develop foreign economic activity, as a rule, in the form of exports. At this stage, the company is legally bound to one state.

At the second stage, foreign economic activity acquires relative independence. The company's activities abroad enter into a complex system of interdependencies with all other aspects of the company's activities, prompting qualitative changes in the company's activities as a whole. The center of international activity is moving from export to foreign production. There is a separation of foreign activities from activities in the domestic market. This is reflected in the organizational structure of the company. The company acquires features of an international one.

At the third stage, the role of the company's foreign operations is growing. The domestic market becomes one with many foreign markets. It is at this stage that the company becomes truly international with other characteristics. The named three stages are typical for business internationalization processes in all countries, starting with the USA.

Thus, TNCs transformed the world economy into international production, ensured the development of industrial enterprises in all its areas: technical level and quality of products; production efficiency; improvement of forms of management, enterprise management. They act through their subsidiaries and branches in dozens of countries around the world according to a single research, production and financial strategy, which is formed in their "brain trusts", they have a huge research, production and market potential, which ensures high dynamism of development.

Of the 100 largest companies in the world, 52 are multinational corporations, the rest are states. Accordingly, the spheres in which the share of TNCs is the highest were formed: foreign direct investments (90%); technological developments (80%); world trade (70%); world industrial production (50%) [1, p. 20].

As for Ukraine, the question of the influence of TNCs on the national economic system is always important. The most attractive branches of the national economy for foreign TNCs are food and mining industry, agriculture, insurance, financial and trade spheres. One of the conditions for the attractiveness and activity of TNCs is the presence of important factors of production growth: natural resources, cheap and high-quality labor, developed regional transport infrastructure, etc.

As of 2019, more than 30 global TNCs were operating in Ukraine [2, p. 47], among which Apple, British Petroleum, CocaCola, Danone, Hewlett Packard, Huawei, McDonalds Corporation, Metro Cash & Carry, Microsoft, Nestle, PepsiCo, Procter & Gamble, Samsung, Shell, Toyota, Unilever, etc. However, TNCs that produce products on the territory of Ukraine and, as a result, develop the industrial potential of the country and create new jobs deserve the main attention.

### References:

1. Bulyk O. B. (2021) The practice of transnational corporations in Ukraine based on the materials of NESTLE branches in Ukraine. *Economic studies: a scientific and practical journal*. April 1(31), P.19-24.
2. Maiboroda D. Y. (2020) Transnational corporations in international business. *A Young Scientist*. No. 11 (87). Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/122/116> DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-37> (accessed 04.02. 2023p.).
3. Motornyuk U. I., Terebukh M. I., Stasyuk N. R. (2018) Transnationalization as a factor in the development of the world economy. *Efficient economy*. № 11. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/105.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/105.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.103> (accessed 02.02.2023).

**Stanislav Vasylishyn**  
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation  
State Biotechnological University*

**Васи́лишин С.І.**  
*д.е.н., доцент, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
Державного біотехнологічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-18>

## **COMPETENCE BENCHMARKS FOR TRAINING SPECIALISTS IN ACCOUNTING AND TAXATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

### **КОМПЕТЕНТНІСНІ ОРІЄНТИРИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

У 2022 р. Україна отримала статус країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу, що відповідним чином трансформує український освітній простір та вимоги до кваліфікації фахівців, яких готують заклади вищої освіти. Професія бухгалтера, яка має витoki й історичний поступ довжиною понад 2 тисячі років, сьогодні зазнає суттєвої трансформації внаслідок стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, діджиталізації економічного простору та зміни запитів стейкхолдерів у процесі задоволення їх інформаційних запитів.

У XXI ст., особливо після пандемії COVID-19, цифровізація проникла майже в усі сфери суспільного життя, помітно вплинувши на бізнес-середовище та його інформаційне забезпечення. Водночас розвинені країни світу намагаються наблизитись до максимального досягнення цілей сталого розвитку, максимально зберігши планету для прийдешніх поколінь.

Станом на 01.01.2023 р., в Україні підготовку бакалаврів за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» здійснювало 150 закладів вищої освіти, магістрів – 112. При цьому формування фахівця, який максимально відповідає запитам сучасного ринку праці передбачає підготовка саме за другим (магістерським) рівнем вищої освіти, яка має максимально враховувати запити стейкхолдерів та реалії сучасних професійних бухгалтерських сертифікованих програм і кваліфікацій.

Наказом Міністерства освіти і науки України № 958 від 10.07.2019 р. введено в дію Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти. Відповідно до нормативного документу, під час навчання майбутній фахівець має набути інтегральну компетентність: здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері професійної діяльності з обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог [1]. Тобто, Стандартом визначено більш широкий спектр завдань, що постають перед сучасними бухгалтерами, обумовлений інноваційною спрямованістю підприємницької діяльності та невизначеністю.

Водночас, сучасні освітні програми мають орієнтуватися на динамічні зміни соціально-економічного простору, які головним чином визначені глобалізацією та досягненням цілей сталого розвитку. Україна у 2016 р. приєдналася до країн, які визнали Глобальні цілі сталого розвитку, визначені ООН [2] і орієнтує бізнес на максимально прозоре розкриття інформації щодо нього у звітності компаній.

У результаті цього зростає актуальність підготовки здобувачів, здатних брати участь у формуванні інтегрованої звітності, яка включає фінансові та нефінансові показники щодо функціонування підприємств та їх потенційні впливи на довкілля, соціальної відповідальності, політик управління та відповідальності перед суспільством.

Процеси євроінтеграції орієнтують національні практики на адаптацію практик обліку та звітності до нормативних документів ЄС, одним з яких є Директива ЄС 2014/95/EU щодо розкриття нефінансової інформації про різноманітність, згідно якої великі підприємства на всій території ЄС, які представляють інтерес для суспільства, в яких на дату складання балансу значення такого критерію, як середня кількість працюючих протягом фінансового року, досягає 500 осіб, мають включити у звіт про управління інформацію нефінансового характеру, яка повинна розкривати в обсязі, необхідному для розуміння розвитку даного підприємства, його функціонування [2].

Важливість формування у майбутніх фахівців у галузі обліку і оподаткування навичок обліку та формування звітності щодо сталого розвитку підтверджується вимогами сучасних професійних кваліфікацій та сертифікаційних програм. Зокрема, Привілейований інститут управлінських бухгалтерів CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), який надає найавторитетніші кваліфікації у сфері обліку, фінансів, оподаткування та фінансового менеджменту у світі наголошує на важливості формування у фахівців навичок підготовки звітності за стандартами ESG.

Стандарти ESG (англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління») – показники щодо діяльності компанії по кожному із зазначених напрямів заради досягнення цілей сталого розвитку. Важливо, що ці критерії враховують інвестори та фінансові інститути при прийнятті рішень про інвестиції та кредитування, контрагенти та постачальники в рамках комерційної діяльності, а також інші групи стейкхолдерів.

У відповідь на безпрецедентно високий попит на фахівців з обліку, що володіють підходами у сфері ESG-стандартів, сьогодні CIMA пропонує окремі сертифікаційні програми. Згідно цих програм у фахівців формується усвідомлення важливості і наслідки сталого розвитку та місця ESG у сучасному бізнес-середовищі в умовах зростаючого попиту зацікавлених сторін на інформацію щодо сталого розвитку від бізнесу [4].

Таким чином, на інститут бухгалтерської професії, яка сприяє досягненню довіри та керованості у суспільстві покладено важливу місію щодо прозорого представлення фінансових та нефінансових показників у звітах компаній, головним чином, тих, що становлять вагомий вплив та суспільний інтерес і відповідальні перед наступними поколіннями та державою за наслідки своєї діяльності.

Тому у подальшому вирішального значення набуває адаптація чинних освітніх програм підготовки фахівців із обліку і оподаткування, особливо за другим (магістерським) та третім (освітньо-науковим) рівнями до євроінтеграційних та глобалізаційних викликів. Один із напрямів полягає у доповненні програмних результатів навчання та освітніх компонент складовими щодо формування інтегрованої звітності та обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку в постпандемічному світі. В свою чергу, це матиме особливу актуальність для післявоєнної відбудови нашої держави, важлива роль в якій належатиме кваліфікованим фахівцям в усіх галузях національної економіки.

### **Література:**

1. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України № 958 від 10.07.2019 р. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-](https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha)

osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/071-oblik-i-opodatkuvannya-magistr.pdf (дата звернення: 06.02.2023).

2. Глобальні цілі сталого розвитку. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 05.02.2023).

3. DIRECTIVE 2014/95/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 22 October 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> (дата звернення 03.02.2023).

4. Fundamentals of ESG Certificate. URL: <https://cpd.cimaglobal.com/product/fundamentals-of-esg-certificate> (дата звернення: 05.02.2023).

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-19>

**THE ROLE OF LEADERS IN THE CREATION OF NEW KNOWLEDGE  
AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIES  
AND SECTORS OF THE ECONOMY**

Leaders are individuals who have a high personal status as well as exceptional leadership qualities, allowing them to have a strong influence on the thoughts and behaviors of those around them. They are often leaders in their field, have a great influence on the development of their field, and are known for their ideas and achievements. Leaders often become leading experts in their field, and their achievements become a source of information for others. This allows leaders to create new knowledge and pass it on to other people.

In general, the role of leaders in the creation of new knowledge and their influence on the development of industries and sectors of the economy are very important. They help create new knowledge and contribute to the development of the field in which they work. Thus, D. Teece writes: "The basis of the firm in the modern economy is the ability to create, transfer, collect, integrate, protect, and use knowledge capital. "Knowledge capital supports competencies, and competencies, in turn, support products and services supplied by the firm to the market" [1, p. 29].

Today, when leaders try to impose traditional leadership in new knowledge organizations, this leads to the inhibition of information flows, hinders the manifestation of employees' abilities to produce new ideas, blocks the entrepreneurial spirit, restrains adaptation, and, as a result, negatively affects the overall productivity of the enterprise. Currently, a new creative class is being formed, and a new workforce is emerging: people who prefer equal legal relations with the company, are oriented towards self-determination, have independence, and have technical literacy [2, p. 15]. In companies of the new type, they pay tribute to values and principles, believe that "cooperation" is more important than "rivalry", while the concentration of power and control at the highest levels of the organization is reduced, people and culture are brought to the fore, while the material component, the criteria of efficiency and success are pushed back.

Therefore, traditional approaches to leadership no longer work. Authentic leadership [3], transformational leadership [4], spiritual leadership [5], leadership as a service [6] are becoming more common. Today, researchers and practitioners are actively calling for rethinking and reevaluating the purpose, organizational goals, and values of the company. Yitzhak Adizes, a well-known management consultant and theorist, believes that the modern world is on the verge of a management revolution [7]. He claims that capitalist models of organizations focused on the interests of shareholders and investors are no longer working and that new models of harmonious, "healthy" companies are gradually being formed instead. In this regard, managers and leaders have new tasks: to build new organizations (or rebuild existing ones), and then maintain "health" both internally and externally.

For leaders, the creation of new knowledge is a necessary condition to be competitive in their field and to maintain the competitiveness of their companies. Businesses must reduce costs and increase productivity in order to remain competitive. In turn, these measures increase the need for a more flexible workforce, for faster and more complete

use of organizational knowledge, which can be achieved through teamwork-based knowledge work.

In companies, the implementation of the principles of team activity is becoming more and more relevant, but along with this, the problem of harmonizing horizontal and vertical leadership is created [8]. Shared leadership, according to C. L Pearce, occurs when "All team members are fully engaged in team leadership and unhesitatingly influence other team members and guide them toward the goal of maximizing the potential of the team as a whole...shared leadership entails simultaneous, continuous process of mutual influence in the team, characterized by the "cyclic emergence" of official and unofficial leaders" [8, p. 48]. According to the author, distributed leadership is more difficult and time-consuming compared to vertical leadership, so it should be developed only for certain knowledge-based jobs. These are situations when: there is interdependence of knowledge workers; tasks require a high degree of creativity; the complexity of working with knowledge increases [8]. The author notes that the creation of shared leadership is a complex process for which the official team leader is responsible [8, p. 50].

Thus, we see that the most important task facing leadership in a company whose effectiveness depends on working with knowledge is balancing horizontal and vertical leadership in the company in the narrow sense and, in the broad sense, all manifestations of leadership in the company.

Leaders also influence the development of new technologies and innovative products. They are leading figures in their field and have a great influence on the direction of development in their field. They usually work with a team of specialists who contribute to the creation of new technologies and products that can improve efficiency and competitiveness in the economy.

Businesses today need to adapt more quickly to an increasing number of changes in a more complex environment than ever before. Adaptation requires greater ability to absorb best practices and knowledge both from the external environment and within the enterprise [9]. At the same time, the activity of leaders is a critical factor in the formation of cultures, systems and structures that strengthen the organization's ability to absorb, assimilate and apply knowledge [10]. Transformational leadership can make the organization more effective by stimulating the ability to absorb knowledge (absorptive ability) [11].

As companies hire more intellectual workers and are increasingly confronted with tasks with intellectual content, the tasks and jobs themselves become non-specific, making the procedures for their implementation difficult to prescribe and implement in working manuals [12]. In a situation of such uncertainty, transformational leaders intensify the search for new opportunities, as well as the process of creating a shared vision and high employee motivation [13]. The search for new opportunities inspires employees to take on greater responsibility and more often use implicit knowledge at work, which inspires the development of innovative ideas, innovative products and creates all the conditions for the development of new technologies.

Thus, leaders have a great influence on the development of industries and sectors of the economy, as they are the ones who help accumulate knowledge, organize, inspire, and direct team members to create innovations. They are becoming leading figures in the development of new technologies, products and services. Thanks to them, strategies and development plans for their organizations are created, which helps to improve efficiency and competitiveness in the economic sphere. In general, the role of leaders in the creation of new knowledge and their influence on the development of industries and sectors of the economy is inevitable. Leaders play an important role in creating new knowledge and will influence the development of their fields, helping them to compete successfully in today's market.



## References:

1. Teece D.J. (2000) *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press, p. 29.
2. Gratton L. (2004) *The Democratic Enterprise: Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment*. Published by Ft Pr, p. 15.
3. Avolio B.J., Gardner W.I. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 16 (2), pp. 315-338.
4. Tse Herman H.M., Mitchell R.J. (2010) A Theoretical Model of Transformational Leadership and Knowledge Creation: The Role of Open-Mindedness Norms and LeaderMember Exchange. *Journal of Management & Organization*, vol. 16, no. 1, pp. 83-99.
5. Fry L.W. (2003) Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 14, pp. 693-727.
6. Anderson M.H., Sun P.Y. (2017) Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, vol. 19 (1), pp. 76-96.
7. Adizes I.K. (2019) *How to overcome a management crisis*. Type: Fable, 272 p.
8. Pearce C.L. (2004) The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 1, pp. 47-57.
9. Szulanski G., Winter S., Cappetta R. (2000) *Knowledge Transfer Within the Firm: A Replication Perspective on Stickiness*. Working Paper. Wharton School, University of Pennsylvania.
10. Kavanagh M.H., Ashkanasy N.M. (2006) The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. *British Journal of Management*, vol. 17. Supplement, pp. 81-103.
11. Bass B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, no. 1, pp. 9-32.
12. Lubit R. (2001) Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, vol. 29, no. 4, pp. 164-178.
13. Dobbs R., Walker P.R. (2010) *Transformational Leadership: A Blueprint for Real Organizational Change*. Little Rock, AR: Parkhurst Brothers, Inc., Publishers.

**Karyna Vlasiuk**  
*Senior Lecturer at the Department of Hotel,  
Restaurant and Tourism Business  
International Humanitarian University*

**Власюк К.В.**  
*старший викладач кафедри готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу  
Міжнародного гуманітарного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-20>

## **MONITORING THE STATE OF DEVELOPMENT OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE**

### **МОНІТОРИНГ СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

До березня 2020 р. простежувався доволі швидкий розвиток готельного господарства в Україні. За останні роки відкрилося доволі багато готелів високого рівня, вони забезпечували дохід державі у вигляді податків, а населення новими робочими місцями. Проте дану ситуацію суттєво змінило введення карантину через поширення пандемії коронавірусу, проте іще більших збитків завдала розпочата Росією війна у лютому 2022 р.

Нові умови для багатьох вітчизняних підприємств стали неможливими для функціонування і поставили їх на межу виживання. Туристичний та готельний бізнес втратив частку понад 25% компаній, а ще 10–15% на перебувають на межі закриття. Необхідно здійснити чимало заходів для підтримки готельного бізнесу, щоб зберегти дану галузь для повноцінної діяльності, оскільки сфера гостинності – це перш за все робочі місця для понад 400000 осіб в Україні (станом на 2021 р.) та забезпечення надходжень до бюджету.

Метою дослідження виступає оцінка сучасного стану функціонування підприємств готельного господарства України в умовах війни та обґрунтування перспектив розвитку в повоєнний період.

Попит на заклади розміщення підвищувався й через стрімкий розвиток туристичної галузі. Так, у 2021 р. незважаючи на пандемію коронавірусу до всього західного регіону України приїжджало понад 200 тис. туристів з держав Аравійського півострова, а платоспроможність внутрішнього туризму підвищилась мінімум на 3 млрд. дол. США [1].

В перші місяці війни готельне господарство практично зупинило свою діяльність. Прибуття гостей зупинилося, всі заплановані івенти і туристичні / бізнес-поїздки довелось відмінити. В центральному, південному і східному регіонах України показник відмов від бронювання зріс до 85-98% [1].

В зв'язку небезпекою сотні тисяч людей виїжджали із рідних міст на захід нашої держави, тому готелі там були переповнені. В інших регіонах готелі або втратили весь дохід й продовжували працювати зі збитком, або ж взагалі закрились.

Варто також зазначити, що з початку війни в Україні у готелях у структурі гостей загалом переважали дві категорії.

Перш за все – переселенці, котрі або тимчасово проживали в закладах розміщення й потім поверталися додому або знаходили постійне житло в новому для себе місті, або ж виїжджали далі – за кордон. Простежувався також попит від компаній та

дипломатичних установ, котрі релокували свої команди у більш безпечні області нашої держави. Так, наприклад, в готелях Ribas Hotels Group у Одесі внутрішньо переміщені особи упродовж перших місяців війни склали близько 70% гостей, проте на сьогоднішній день їх порівняно небагато – 10%. Це були переважно люди з Херсона і Миколаєва. Premier Hotel Palazzo в Полтаві у березні 2022 р. майже на 70% був завантажений біженцями із Харкова. Premier Hotel Dnister в Львові у березні і квітні 2022 р. виділив велику кількість номерів, а також облаштував один з конференц-залів під хостел для безкоштовного поселення біженців [2].

Друга категорія гостей готелів – представники ЗМІ, дипломатичні делегації багатьох держав, міжнародні волонтерські організації і т.п. Зокрема, таких гостей було чимало в львівському Premier Hotel Dnister. Особливо заклади розміщення відмічають представників ЗМІ: на початку воєнних дій у деяких готелях, наприклад, одеському Bristol і київському Premier Palace Hotel, таких гостей було настільки багато, що готелі перетворювались на свого роду хаби для міжнародних журналістів [2].

На сьогоднішній день стан готельного ринку в Україні залежить від регіону: те, як працюють дані об'єкти, й чи відкриті вони взагалі обумовлюється тим, в якій області вони розміщені, наскільки вони віддалені від місць бойових дій. Найкращою є ситуація в західній частині України: Івано-Франківській, Львівській, Чернівецькій, Тернопільській та Закарпатській обл.

Продовжує свою роботу 5-зірковий готель Bristol в Одесі, котрий знаходиться в управлінні Vertex Hotel Group. Також відкриті і готелі мережі Ribas Hotels Group в Одесі. Починаючи із 16 травня 2022 р. відновили прийом гостей і готелі у Києві та області. Усі вони були закриті через близькість до бойових дій. Об'єкти не постраждали, тож змогли відновити свою роботу.

Окремо необхідно звернути увагу на діяльність готелів міжнародних брендів в умовах війни: такі заклади розміщення, розміщені в великих містах, здебільшого призупинили свою роботу. Це загалом пояснюється політикою безпеки та іноземним менеджментом. Окрім того, їхня аудиторія – це іноземні туристи, котрі зараз не приїжджають в Україну. Наразі в столиці відновили роботу наступні міжнародні готелі: Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, два об'єкти Radisson Blu Hotel, а також Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv й інші [2].

За словами засновника Ribas Hotels Group (26 українських об'єктів в управлінні), наразі в Україні працює близько 20% готелів. Деякі із них, на жаль, пошкоджені унаслідок бойових дій. Повної інформації стосовно того, скільки пошкоджених готелів в Україні, немає. Зараз відомо, що у Ірпені (Київська обл.), котрий майже місяць перебував у окупації, зазнало руйнувань 28 готелів (згідно даних проекту RebuildUA). Постраждали також готелі в Харківській, Миколаївській, Чернігівській, Київській, Одеській обл., а також в Маріуполі – за підрахунками UHRA, це близько 15 закладів [2].

Необхідно також зазначити, що готелі, котрі не припинили працювати, змушені були перевести усі бізнес-процеси у безпрецедентно новий формат роботи. Оскільки одночасно необхідно було забезпечити гостям звичний для них рівень сервісу і безпеку перебування, допомагати співробітникам та їхнім сім'ям, займатись волонтерством: хто мав змогу – надавав укриття, приймав переселенців з різних регіонів, надавав гуманітарну допомогу і т.п. І нерідко це необхідно було виконувати із меншою кількістю команди, оскільки персонал готелів також намагався переміститись в більш безпечні місця чи емігрувати за кордон, або ж працівники долучались до лав ЗСУ або ТрО. Проте якщо спочатку головним питанням було те, як зібрати й зберегти команду, то нині – як завантажити її за умов низького попиту і невеликої кількості гостей.

Ще один виклик для готелів був пов'язаний з порушенням логістичних ланцюгів. Унаслідок браку палива та інших причин були зруйновані деякі логістичні процеси, це суттєво вплинуло на забезпечення об'єктів всім необхідним для роботи або запуску. Наприклад, у Ribas Hotels Group порушення логістики вплинуло на готелі на етапі будівництва. А у BANKHOTEL впродовж перших тижнів вторгнення відчували перебої у постачанні багатьох продуктів.

Зміни в роботу закладів розміщення внесла і комендантська година. В зв'язку із обмеженням в часі певною мірою ускладнюється процес поселення та виселення, основне навантаження наразі припадає на денну зміну. Окрім того, в зв'язку з введенням комендантської години працівники іноді проживають на території готелів. Також обмежено працюють ресторани й бари і інші сервіси, зокрема салони краси, SPA-зони й т. п. Деякі готельні послуги є недоступними на час повітряних тривог. Це окремих пункт в роботі готелів, котрі впровадили посилені стандарти безпеки. Вони мають на меті оповіщення гостей щодо повітряних тривог та їхнього завершення, облаштування, де це можливо, безпечних місць/укриттів, в яких люди зможуть перечекати небезпеку, тощо.

Згідно підрахунків Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), в зв'язку з війною Росії проти України сукупні надходження до державного бюджету від туристичної галузі скоротились приблизно на 26%. Наразі вітчизняний готельний ринок працює максимум на 2-3% в грошовому вираженні. На півдні даний показник складає 3-5% від планового, у Києві і області – 10-15%, на сході через бойові дії і окупацію територій більшість готелів призупинили роботу [3].

В західних областях склалась дещо інша ситуація. Там в лютому-квітні 2022 р. заклади розміщення були завантажені на 100%. Це спричинило значне підвищення туристичного збору. Згідно статистики Державного агентства розвитку туризму, впродовж перших шести місяців 2022 р. сума склала 89,4 млн грн, що майже на 28,8% більше порівняно із сумою за аналогічний період 2021 р. – тоді до бюджету надійшло 69,4 млн грн [3].

Попри це найбільше податків у I півріччі 2022 р. сплатили саме готелі і санаторії – близько 460 млн грн. На 39% збільшились надходження від діяльності пансіонатів й гуртожитків, котрі використовувалися для тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб. Частка сплачуваних податків турбазами, кемпінгами, дитячими таборами відпочинку знизилась на 59% – з 178 млн грн впродовж перших шести міс. 2021 р. до 73 млн грн в 2022 р. [3]

До п'ятірки лідерів увійшли м. Київ і чотири області. Столиця поповнила свій бюджет більше ніж на 20 млн грн. Найбільший ріст порівняно із аналогічним періодом 2021 р. зафіксовано в Львівській обл. – 193%. До бюджетів громад даного регіону надійшло 19,7 млн грн. В Івано-Франківській обл. сума туристичного збору зросла 76,4% й склала 9 млн грн. Закарпатська обл. заробила 8,7 млн грн турзбору, що на 144% більше, ніж за аналогічний період 2021 р. [3].

Варто також рівень завантаженості готелів почав спадати наприкінці весни 2022 р. Не відбувся і курортний сезон. Понад 2000 об'єктів готельної нерухомості, які розташовуються на півдні й сході України, не відкрились взагалі. Винятком стала порівняно безпечна Одеса, в котрій нині працює 90% закладів розміщення із середньою завантаженістю 60%. В Києві готелі відновили роботу у травні 2022 р., проте досі тримають невисокий показник – 15-25%.

Таким чином, в процесі дослідження було встановлено, що зниження попиту на послуги готельних підприємств в кризових умовах є основною проблемою розвитку готельного бізнесу.

Висновки. Аналіз стану розвитку підприємств готельного господарства України показує, що наприкінці 2022 р. ситуація потрохи стабілізувалася. Нехай не у повну

силу, проте готелі працюють, залучають гостей, одержують прибуток й сплачують податки. Як швидко галузь матиме змогу остаточно відновитись й вийти на довоєнні показники? Все залежить від тривалості бойових дій і рівня міграції українців за кордон.

#### **Література:**

1. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 08.01.2023).
2. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua> (дата звернення: 01.01.2023).
3. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2023).

**Olena Volkova**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation  
Kherson National Technical University*

**Волкова О.В.**  
*к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Херсонського національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-21>

## **CUSTOMS PROCEDURES AS AN EFFECTIVE METHOD OF ENSURING THE IMPLEMENTATION OF THE STATE CUSTOMS POLICY**

### **МИТНІ ПРОЦЕДУРИ ЯК ДІЄВИЙ МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

Державна митна політика – це система принципів та напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки.

Пріоритетними напрямками реалізації державної митної політики є:

- сприяння безпеці та міжнародній торгівлі, включаючи спрощення та гармонізацію митних процедур;
- сприяння ефективному справлянню митних платежів;
- розвиток інфраструктури, електронних технологій та сервісів для міжнародної торгівлі;
- захист суспільства, громадського здоров'я і безпеки навколишнього природного середовища та боротьба з незаконним переміщенням наркотичних засобів та зброї;
- підвищення ефективності міжнародного митного співробітництва.

Гармонізація митних процедур є одним із пріоритетних напрямів забезпечення реалізації державної митної політики. Вітчизняна практика реалізації митних процедур включає операції, пов'язані із здійсненням митного контролю за переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України, митного оформлення цих товарів і транспортних засобів, а також із справлянням передбачених законом податків і зборів. Проте, сформований механізм в певній мірі втратив свою регуляторну силу в умовах війни, коли держава у пріоритеті визначає лише власні потреби і інтереси, прагне захистити національний ринок та товаровиробників, проте, в той же час, не може відмовитись від своєї ролі на світовому ринку. Відповідно, завдання досягнення балансу між розвитком міждержавної торгівлі і підтримкою вітчизняного бізнесу в умовах війни вимагає виваженої, різновекторної та взаємоузгодженої роботи різних відомств, а також внесення відповідних змін до митного законодавства [1, с. 87].

Митні процедури належать до структури митної політики України і є одним із самостійних векторів її реалізації. Будучи цілим комплексом заходів, що покликані забезпечувати і захист, і підтримку зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) їх значення у структурі роботи митних органів займає одну із ключових позицій. Якщо митна політика України – це довгострокова стратегія регулювання експортно-імпоротної активності, що забезпечує розвиток або стримання ЗЕД, захист національного товаровиробника, а також економічну охорону кордонів держави, то

митні процедури доцільно детермінувати як тактичні заходи, змістом яких є митний контроль, митне оформлення, сплата митних платежів та порядок їх виконання [4].

Беручи за основу вітчизняну законодавчу базу, а саме положення Митного кодексу України (далі – МКУ), митні процедури доцільно визначати як «зумовлені метою переміщення товарів через митний кордон України сукупність митних формальностей та порядок їх виконання (п. 21 ст. 4 МКУ) [2]. Дане трактування є сформованим в рамках гармонізації митного законодавства України до положень європейського, оскільки джерелом походження категорії «митних формальностей» є Міжнародна конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур. У розділі 2 цього документу, наголошується, що митні формальності – це сукупність дій, що підлягають виконанню відповідними особами і митною службою з метою дотримання вимог митного законодавства [3].

Таким чином, порівняння понять «митні процедури» і «митні формальності» (беручи за основу українське законодавство) вказує на те, що економічна сутність митних процедур є ширшою, аніж формальностей, проте введення даної дефініції у митне законодавство було неминучим в умовах дотримання Україною євроінтеграційного вектору розвитку.

Узагальнюючи спільні та відмінні риси між вище окресленими категоріями варто наголосити, що:

- митна політика – це визнана на загальнодержавному рівні стратегія забезпечення ЗЕД, метою якої є підтримка оптимального балансу між розвитком експортно-імпоротної активності та реалізацією протекції національного товаровиробника і локального ринку;

- митні процедури – це сукупність фактичних адміністративно-правових заходів забезпечення міждержавної торгівлі/безоплатного отримання певних об'єктів, а також організації взаємодії учасників ЗЕД при перетині таких об'єктів (товарів чи послуг) митного кордону України [4].

Беручи до уваги той факт, що сучасний світ прагне до створення умов, які б всебічно сприяли гармонізації міждержавної співпраці і торгівлі, більшість держав визнають важливість максимального спрощення митних процедур. Зокрема, поширеною стає практика відмови від тотального контролю за суб'єктами ЗЕД, що передбачає мінімізацію втручання посадових осіб митниць в операційну діяльність учасників міжнародної торгівлі. Проте, Україна перебуває у достатньо складних обставинах, які впевнено можна охарактеризувати як безпрецедентні за роки незалежності нашої держави – повномасштабна війна, що лише ускладнює нестабільні позиції держави, джерелом яких стала ще пандемія COVID-19 у 2019-2020 рр.

Але не зважаючи на всі труднощі, 01.10.2022 р. Уряд прийняв низку постанов, які відкривають доступ необмеженому колу українського бізнесу до авторизацій та спрощень, аналогічним тим, які існують у ЄС, врегульовують питання надання митним органам заходів забезпечення сплати митних платежів при ввезенні та/або переміщенні територією України транзитом, а також унормовують окремі положення актів Уряду з Конвенціями про процедуру спільного транзиту і про спрощення формальностей у торгівлі товарами.

Відповідно до прийнятих змін, зі сфери регулювання Уряду виключено форми митних декларацій (форма єдиного адміністративного документа буде використовуватись в Україні безпосередньо на підставі Конвенції про спрощення формальностей у торгівлі товарами).

З 01.01.2023 р. набрав чинності Закон від 19.10.2022 р. № 2697-IX «Про Митний тариф України». Документом затверджено новий Митний тариф України, який є невід'ємною частиною цього Закону та містить перелік ставок загальнодержавного

податку – ввізного мита на товари, що ввозяться на митну територію України, які систематизовані згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (далі – УКТЗЕД), складеною на основі сучасної сьомої редакції Гармонізованої системи опису та кодування товарів версії 2022 р. та відповідної версії Комбінованої номенклатури ЄС (Official Journal of the European Union, 29.10.2021, L 385).

Після набрання чинності оновленої версії Закону «Про Митний тариф України», буде забезпечено:

- приведення товарної номенклатури України у відповідність до вимог сучасної сьомої редакції Гармонізованої системи опису та кодування товарів версії 2022 р. на виконання міжнародних зобов'язань, узятих Україною у рамках Міжнародної конвенції про Гармонізовану систему опису та кодування товарів;

- адаптацію митної статистичної системи України до міжнародних методів, митних стандартів класифікації та гармонізації зовнішньоторговельної документації;

- усунення розбіжностей у версіях систем української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності України та країн – торговельних партнерів;

- спрощення процедури митного оформлення товарів під час здійснення зовнішньоторговельних операцій.

При цьому Законом не передбачається зміна ставок ввізного мита на товари, а лише зміна класифікації окремих товарів згідно з УКТЗЕД.

На початку лютого 2023 р. за результатами діяльності, Україна отримала високу оцінку Єврокомісії щодо виконання вимог ЄС у митній сфері. Україна досягла значного прогресу щодо виконання євроінтеграційних зобов'язань у сфері митної справи, про що свідчить висока оцінка Єврокомісії. Це результат консолідованої багаторівневої роботи Міністерства фінансів України, Держмитслужби у співпраці з міжнародними партнерами з приведення українського митного законодавства у відповідність до законодавства ЄС, приєднання до спільної транзитної системи та NCTS. Подальші кроки, які необхідно здійснити Україні – це повне виконання положень Угоди про асоціацію з ЄС у митній сфері, підготовка нового Митного кодексу України, що повністю відповідатиме Митному кодексу ЄС, впровадження ІТ рішень на основі MASP-C, удосконалення адміністрування митних платежів, підвищення ефективності протидії митним правопорушенням, криміналізація контрабанди товарів, вибудова сучасної митної системи, яка спроможна реагувати на виклики сьогодення.

Таким чином, сьогодні для України доцільним є збереження євроінтеграційного вектору, проте за умов відмови від зниження протекції національного ринку і товаровиробників; важливою є концентрація уваги органів влади на скоординованому регулюванні процесами переміщення товарів через митні кордони, корегуванні дій учасників ЗЕД не з метою обмеження їх діяльності, а задля максимального захисту.

### Література:

1. Розвиток митної політики України в контексті реалізації економічної функції держави : монографія / Гребельник О.П., Пашко П.В., Шевчук С.В., Сушкова О.Є. та ін.; за ред. д.е.н., проф. О.П. Гребельника. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 266 с.

2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Дата оновлення: 18.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.

3. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Київська конвенція) : Конвенція Ради Митного Співробітництва від 18.05.1973 р. Дата набрання чинності для України: 15.09.2011. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text).

4. Мирончук В.М., Матвеев М.Е., Голомша Н.Є. Митні процедури забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1386/1336>.



**Olha Vorkunova**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
*Odessa National Maritime University*

**Воркунова О.В.**  
*к.е.н., доцент*  
*Одеського національного морського університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-22>

## **BUDGETING AS A TOOL FOR EFFECTIVE FINANCIAL PLANNING OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**

### **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У стрімко мінливих економічних умовах, що встановлюють високі вимоги до якості товарів, робіт і послуг особливо велика цінність ефективного керування підприємством. Для прийняття оперативних і обґрунтованих рішень необхідно володіти інформацією про стан підприємства не тільки в цей момент, але й на деякий період у майбутньому.

«Планування – це процес розробки та прийняття цільових настанов у кількісному і якісному вираженні, а також визначення шляхів їх найбільш ефективного досягнення» [3; 4].

Необхідність застосування фінансового планування на підприємстві обумовлена тим, що воно дозволяє вибрати найбільш ефективні шляхи його розвитку, втілює намічені стратегічні цілі в конкретні фінансові показники, дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства, допомагає розраховувати та стежити за використанням фінансових ресурсів, а також може бути інструментом їхнього залучення. Планування зв'язане, з одного боку, із запобіганням помилкових дій, а з іншого боку – зі зменшенням числа невикористаних можливостей.

Фінансовий план дуже впливає на економіку підприємства: за допомогою нього відбувається порівняння реальних фінансових можливостей і витрат за рахунок взаємозв'язку всіх статей фінансового плану й економічних показників діяльності підприємства.

В умовах ринку, коли ціни на ресурси, товари та послуги вільно встановлюють самі конкуруючі виробники та споживачі, кожне підприємство самостійно вирішує що і у якій кількості робити. Кожний учасник ринку ґрунтується на власному досвіді, інтуїції та здатності передбачати майбутнє для визначення курсу своєї діяльності.

При здійсненні фінансового планування важливо використовувати методи, які дадуть можливість зрівняти різні сценарії розвитку фінансів підприємств і на основі систематизації й осмислення отриманої інформації вибрати оптимальні шляхи руху вперед і мінімізації ризиків. У практиці фінансового планування найчастіше застосовуються методи економічного аналізу, коефіцієнтний і нормативний методи складання фінансових планів.

В економічній літературі розрізняють п'ять видів фінансового планування:

- стратегічне планування;
- перспективне планування;
- бізнес-планування (містить у собі перспективне й поточне планування);
- поточне планування або бюджетування оперативне фінансове планування.

Розподіл фінансових планів по видах здійснюється залежно від тривалості бюджетного періоду, тобто тимчасового інтервалу фінансового плану. Основою формування всіх фінансових планів найчастіше виступають довгострокові цілі, обумовлені керівництвом підприємства в ході стратегічного планування шляхом вироблення фінансової стратегії.

Стратегічні цілі підприємства деталізуються й одержують своє відбиття у вигляді середньострокових і короткострокових планів і бюджетів.

Таким чином, можливо наступне визначення поняття «фінансове планування» – це процес розробки, затвердження, виконання фінансової й інвестиційної політики підприємства шляхом формалізації їх у вигляді фінансових планів і бюджетів, на основі прийнятої методології й сформованої економічної ситуації, аналізу, моніторингу й своєчасного необхідного коректування прогнозних результатів, орієнтованої на прийняття управлінських рішень і оцінку можливих ризиків [3; 4].

Бюджетування є одним з основних інструментів керування підприємством. Воно давно й активно використовується як технологія фінансового планування. Однак деякі підприємства розглядають бюджетування як реальний інструмент керування ефективністю бізнесу та досягнення стратегічних цілей і завдань.

У нашій країні під бюджетуванням часто розуміють керування коштами, використовуваними в операційній діяльності підприємства, у той час як у світовій практиці бюджетування – це елемент менеджменту, орієнтований на керування, що представляє собою методологію планування, обліку та контролю коштів і фінансових результатів.

Бюджетування також можна представити як процес аналізу раніше ухвалених рішень, за допомогою якого підприємство оцінює доцільність фактичного використання активів.

Бюджетування як управлінська технологія включає три найважливіші тридцятилітні частини:

- технологія бюджетування, що являє собою види й форми бюджетів, систему фінансово-економічних показників як основу побудові бюджетів, порядок консолідації окремих бюджетів у єдиний зведений бюджет;
- організація процесу бюджетування, що передбачає формування фінансової структури підприємства, за допомогою визначення центрів фінансової відповідальності, бюджетного регламенту, етапів бюджетного процесу, графіка документо-обігу, системи внутрішніх нормативних документів;
- інформаційні технології, що дозволяють не тільки розробити різні сценарії майбутнього фінансового стану підприємства, але й здійснити оперативний збір, обробку й консолідацію фактичних даних, необхідних для бюджетного контролю.

Система бюджетування являє собою сукупність таких елементів, як структура бюджетів, процедура формування, узгодження й затвердження бюджетів, контроль їхнього фактичного виконання, нормативна база (норми, нормативи, ліміти), типові процедури й механізми прийняття управлінських рішень.

Бюджетний процес на будь-якому підприємстві повинен починатися з розробки проекту зведеного бюджету. На цьому рівні необхідно оцінити виробничу програму, її якісні й кількісні параметри, зміни цінові й кредитної політики, визначити виробничий потенціал підприємства на основі аналізу раціональності використання активів, освоєння нових технологій і видів продукції. Далі проект бюджету повинен пройти процедуру узгодження й затвердження вищим органом керування. За підсумками бюджетного періоду варто провести аналіз виконання бюджету, виявити відхилення, пояснити їхньої причини, прийняти необхідні управлінські рішення.

У цей час існують дві основні форми складання бюджету:

- фіксований бюджет (традиційна форма);

– гнучкий бюджет.

При фіксованому бюджеті цифрові показники розраховуються й затверджуються до початку планованого періоду та перегляду не підлягають. Відмінною рисою гнучкого бюджету є те, що на кожному з етапів розвитку підприємства в бюджет можуть бути внесені коректування. Деякі підприємства формують так звані обновлювані, або «ковзні», бюджети, коли при складанні бюджету на рік, по закінченні першого планового кварталу провадиться планування ще на один квартал. Використовуючи «ковзний» бюджет, підприємство має можливість оперативного враховувати зміни зовнішнього середовища, а також корегувати плани залежно від вже досягнутих результатів.

Особливий зміст у цей час здобуває бюджетування для підприємств морської галузі України. Після набрання чинності Законом «Про морські порти України» функції адміністрування передані в адміністрацію морських портів України, господарські функції – портовим операторам. У результаті прийняття закону суб'єкти портової діяльності крім вартості послуг зі зберігання вантажів можуть самостійно визначати вартість стивідорних послуг. З огляду на значні зміни в ціноутворенні, у структурі вантажопотоків і їхніх напрямків, конкуренція на ринку надання перевантажувально-розвантажувальних послуг посилюється. Крім того, значні ризики пов'язані зі зміною курсу національної валюти. Таким чином, беручи до уваги існуючі фактори невизначеності, що складаються в сфері діяльності підприємств морської галузі, необхідність переходу від стандартної процедури планування до більше поглибленого процесу бюджетування стає очевидною.

Впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах дозволить у складних економічних умовах раціонально використовувати наявні ресурси, адекватно реагувати на виникаючі складності, угадуючи можливі ризики, приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності роботи й вартості бізнесу.

Особливо актуальною є необхідність бюджетування в умовах сучасного фінансово-економічного положення в країні, коли точність планування фінансових ресурсів підприємства прямо впливає на його фінансове становище, а отже, і інвестиційну привабливість.

### Література:

1. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки. Кабінет Міністрів України; Розпорядження, Концепція від 28.08.2013 № 641-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2022).
2. Ярова Н.В., Воркунова О.В., Коцюбенко К.О., Ліщенко В.С. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу на прикладі «ТІС-контейнерний». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2020. № 1 (70). URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/301>.
3. Ярова Н.В., Ліщенко В.С. Science and Practice : Implementation to Modern Society. Формування методичних положень підвищення конкурентоспроможності контейнерного терміналу : proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference (December 16-18, 2020). Manchester, Great Britain : Peal Press Ltd., 2020. P. 61-66.
4. Ярова Н.В., Воркунова О.В., Хотєєва Н.В., Скліфос О.С. Основні напрямки вдосконалення методичних основ фінансового планування на підприємствах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2019. № 3 (68). С. 68-85. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/275>.

**Olha Viunyk**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics,  
Management and Commercial Activity  
Central Ukrainian National Technical University*

**В'юник О.В.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності  
Центральноукраїнського національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-23>

## **PECULIARITIES OF BUSINESS PLANNING AT UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF UNCERTAINTY**

### **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, установи чи організації значною мірою залежить від наявності чітких планів і прогнозів, що дозволяють визначити ключові напрями і пріоритети роботи у поточній і стратегічній перспективах. Сучасні умови бізнес-планування визначаються низкою специфічних рис, обумовлених прискоренням тенденцій глобалізації у світі, експансією цифрових засобів взаємодії у бізнес-середовищі, стрімким розвитком новітніх технологій, зокрема, технологій віртуальної та доповненої реальності тощо. Водночас, наслідки пандемії коронавірусу та пов'язані з нею обмеження, а у подальшому – негативний вплив військової агресії у поєднанні із політичною нестабільністю та стагнацією фінансово-економічних процесів призвели до зростання ступеню невизначеності в діяльності усіх без винятку суб'єктів господарської діяльності. Усі ці фактори і процеси повинні враховуватися під час складання бізнес-планів та їх практичної реалізації.

Метою складання бізнес-плану є формування ґрунтовної, комплексної та системної оцінки перспектив функціонування й розвитку суб'єкта господарювання, тобто, цілісних планів і прогнозів його діяльності у коротко- та довгостроковому періодах часу, беручи до уваги актуальні запити ринку та спроможність підприємства їх задовольнити [2].

Бізнес-планування має здійснюватися із дотриманням низки основоположних принципів (адекватності, постійності, науковості, системності, цільового характеру), відбуватися шляхом використання різноманітних методів (нормативного, балансового, індикативного, дослідно-статистичного, оптимізації, цільового прибутку) та джерел інформації (внутрішніх та зовнішніх) [3].

У бізнес-плануванні застосовується відповідний набір показників, які відображають певні складові аналізу: аналіз реалізації продукції чи послуг, аналіз ринків збуту, аналіз конкурентоспроможності на ринку, аналіз асортиментного ряду продукції, аналіз матеріальних ресурсів, аналіз людських ресурсів та ефективності їх використання, аналіз використання основних засобів, аналіз витрат, аналіз фінансових результатів суб'єкта господарювання та його фінансового стану в цілому [1].

Намагаючись пристосуватися до суттєвих змін зовнішнього і внутрішнього середовища, багато господарюючих суб'єктів на сьогодні стикаються з необхідністю трансформації власної діяльності. Така трансформація може відбуватися шляхом

проведення реінжинірингу, тобто кардинального перепроєктування наявних бізнес-процесів задля одержання відповідного ефекту, що досягається завдяки зменшенню вартості, зростанню якості та обсягів реалізації продукції або послуг [5]. До найбільш поширених різновидів реінжинірингу належать: превентивний реінжиніринг, пов'язаний реінжиніринг, ризик-реінжиніринг та міжгалузевий реінжиніринг [4].

В Україні потреба у застосуванні адекватного інструментарію бізнес-планування актуалізується внаслідок припинення чи зменшення обсягів діяльності значної частини підприємств, релокації суб'єктів господарювання до більш безпечних територій, порушення логістичних зв'язків, фінансово-економічної кризи та соціальних проблем. Тому, виникає потреба у протидії ризикам та загрозам, мінімізації їх негативного впливу, раціональному плануванні і здійсненні діяльності в умовах кризових явищ.

Важливим джерелом формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сучасних умовах є використання у своїй діяльності досягнень цифрової економіки. На мікрорівні цифровізація діяльності підприємства може здійснюватися за трьома напрямками: цифрова трансформація досвіду клієнтів, цифрова трансформація бізнес-моделі та цифрова трансформація операційної моделі [5].

Таким чином, до основних напрямів удосконалення процесів бізнес-планування на підприємствах України вважаємо за доцільне віднести наступні: активне застосування у діяльності сучасних цифрових технологій; застосування прийомів та інструментів антикризового управління; значна увага до використання сучасних методів і прийомів аналітичного аналізу та оцінки, опрацювання значних обсягів інформації задля підвищення ефективності прийняття управлінських рішень; наявність якісного інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування, включаючи різні джерела достовірної інформації; використання реінжинірингу у разі потреби трансформації діяльності суб'єкта господарювання; підвищення значущості використання методів ідентифікації й оцінки ризиків та управління ними, прагнення до мінімізації ступеню невизначеності; застосування інструментарію прогнозування та визначення ймовірності реалізації прогнозних сценаріїв; підвищення рівня знань та компетентності фахівців, залучених до формування планів і прогнозів.

### Література:

1. Вітюк А.В., Сметанюк О.А. Аналітичне забезпечення бізнес-планування машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 144-149.
2. Глушенкова А.А., Булахова К.А. Організація бізнес-планування на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 48-52.
3. Казак О.О., Михайленко О.Г. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_7\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_23) (дата звернення: 08.02.2023).
4. Костіна О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 158-164.
5. Скорик О.О. Реінжиніринг як метод планування бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_16) (дата звернення: 07.02.2023).

**Svitlana Halasiuk**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Tourism  
and Hotel and Restaurant Business  
Odessa National Economic University*

**Галасюк С.С.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри туристичного  
та готельно-ресторанного бізнесу  
Одеського національного економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-24>

## **BALNEOLOGICAL TOURISM: ESSENCE, FEATURES AND FACTORS OF DEVELOPMENT**

### **БАЛЬНЕОЛОГІЧНИЙ ТУРИЗМ: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ**

Переважна більшість українських та зарубіжних вчених вважають, що бальнеологічний туризм, заснований на використанні цілющих властивостей природних мінеральних вод, є різновидом лікувально-оздоровчого туризму. Проте дотепер бракує досліджень щодо його визначення та місця в системі туристичної діяльності.

Так, угорські науковці [1] зазначають, що бальнеологічний туризм – це підвид «медичного велнесу» в системі рекреаційно-оздоровчого туризму, підкреслюючи, що санаторно-курортні заклади урізноманітнюють програму перебування клієнтів через надання широкого асортименту послуг з оздоровлювання та відновлювання сил.

Колектив румунських вчених [2] вивчає внутрішню структуру лікувально-оздоровчого туризму, аргументуючи, що його складовими є оздоровчий туризм (спа- і фітнес-туризм, йога, медитація) та лікувальний туризм (короткотривала профілактика, бальнеологічна терапія і медична реабілітація).

А. А. Романова вважає, що бальнеологічний туризм належить до складу лікувально-оздоровчого туризму та є підвидом «велнес- і спа-туризму» (тобто подорожі з метою підтримки здоров'я, краси і довголіття) разом з антивіковими турами, детокс- і б'юті-турами для схуднення, антистресовими програмами (йога- і релакс-турами) [3].

В. В. Баєв наголошує, що бальнеологічний туризм є напрямом, який забезпечує профілактику захворювань, підтримку здорового способу життя, отримання косметичних процедур [4].

Науковці С. І. Архієреєв, В. В. Баранова і К. М. Варава доводять, що бальнеологічний туризм є пріоритетним напрямком розвитку лікувально-оздоровчого туризму України, якому сприяють наявні природні ресурси – мінеральні води, що за складом не поступаються європейським родовищам [5].

Огляд наукових досліджень дозволив сформулювати власну думку щодо визначення місця бальнеологічного туризму в системі туристичної діяльності. Вважаємо, що лікувально-оздоровчий туризм поділяється на такі підвиди:

– лікувальний туризм: медичний (клінічний) та санаторно-курортний (реабілітаційний), до складу якого належить бальнеологічний туризм;

– оздоровчий туризм: велнес-туризм (профілактичний) і спа-туризм (відновлюючий).

Базою для надання послуг медичного туризму є клініки та медичні центри, а для санаторно-курортного – санаторії та профілакторії, зокрема бальнеологічного профілю. Всі підвиди лікувально-оздоровчого туризму, не зважаючи на зроблені акценти щодо їх орієнтації на певні сегменти споживачів, гармонічно поєднуються між собою. Так, наприклад, медичні установи активно впроваджують різноманітні програми оздоровлювання, а санаторно-курортні заклади розширюють власні пропозиції за рахунок додаткових послуг, притаманних велнес- і спа-туризму.

Варто зазначити, що на території України виявлено багато джерел мінеральних вод, на базі яких працюють санаторно-курортні установи. Головним центром бальнеолікування вважається Карпатський регіон (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська і Чернівецька області), де налічується понад 800 джерел і свердловин лікувальних мінеральних вод всіх відомих типів [6]. Спеціалізація бальнеологічних курортів України дозволяє здійснювати профілактику та реабілітацію після захворювань шлунково-кишкового тракту, опорно-рухового апарату, урологічної системи.

Основні лікувальні процедури з використанням мінеральних вод:

– ванни (загальні та місцеві), які чинять сприятливий вплив на вищі регуляторні механізми, зумовлюючи нормалізацію функціонального стану органів та систем, протизапальну та седативну дію;

– душі (струминні, циркулярні, голчасті), терапевтичний вплив яких полягає у масажі окремих частин тіла, поліпшуючи кровотік і обмін речовин у тканинах;

– інгаляції ротової порожнини та зрошення ясен;

– компреси та укутування з ропою, кишкові і гінекологічні зрошення [7];

– купання в басейнах з мінеральною водою.

Таким чином, основними ознаками бальнеологічного туризму є:

– наявність джерел природних мінеральних вод, які подаються з родовищ на бювети та у фізіотерапевтичні відділення санаторіїв для організації внутрішнього та зовнішнього споживання відпочивальниками;

– дислокація санаторно-курортних установ поряд з джерелами мінеральних вод для організації надання комплексу лікувально-оздоровчих процедур;

– значна тривалість перебування туристів у даній місцевості, що пов'язано з регламентом надання лікувально-оздоровчих процедур (21-24 доби або у зменшеному варіанті – 12 діб);

– організація триразового (як мінімум) раціонального харчування за призначеними дієтами;

– висока лояльність відпочивальників до конкретних санаторно-курортних установ (велика кількість повторних повернень);

– індивідуальна основа лікувально-оздоровчих подорожей;

– вік туристів (старша та середня вікові групи, хоча зараз набирає обертів тренд на відвідування бальнеологічних курортів всією родиною, тобто разом з дітьми);

– розгалужена система додаткових послуг та екскурсійні програми.

Отже, сутність бальнеологічного туризму полягає у відвідуванні дестинацій з джерелами природних мінеральних вод та з інфраструктурою, спроможною надавати послуги з вживання мінеральної води і фізіотерапевтичні процедури, які здійснюються під медичним контролем за певним регламентом.

Чинники розвитку бальнеологічного туризму:

– постійний попит на бальнеологічні послуги серед осіб, яким потрібна реабілітація для подолання наслідків хронічних захворювань (за профілем санаторно-курортної установи);

- споживання природної мінеральної води безпосередньо з бювета, що позитивно впливає на стан здоров'я;
- можливість скористатися путівками за зниженою ціною (соціальні путівки);
- побудова в межах курортів приватних готелів і пансіонатів, гості яких мають можливість отримувати лікувально-оздоровчі процедури в санаторіях по курсівках;
- тренд на здоровий спосіб життя серед населення різних вікових груп;
- створення умов для відвідування бальнеологічних санаторіїв сім'ям з дітьми;
- зменшення тривалості відпочинку в санаторіях до 12 діб у зв'язку з переглядом та вдосконаленням лікувально-оздоровчих програм;
- впровадження санаторіями комплексу послуг з біологічного відновлювання організму з широким застосуванням бальнеологічних ресурсів (послуги спа-центрів, косметологічних кабінетів, басейнів з термальною мінеральною водою, сірководневих чанів);
- доступність бальнеологічних послуг в будь-яку пору року, що нівелює негативний вплив сезонності в туристичній дестинації.

Загальні умови, від яких залежить розвиток туризму, зокрема бальнеологічного, стосуються, перш за все, найшвидшої перемоги України у російсько-українській війні, скасування вимог воєнного стану, стабілізації соціально-економічної ситуації, відбудови знищених об'єктів критичної інфраструктури, подолання наслідків пандемії тощо [8].

Але навіть в умовах воєнного стану бальнеологічні санаторії України, що розташовані на територіях, далеких від лінії фронту та активних бойових дій, продовжують працювати в штатному режимі та надавати людям необхідні послуги. Розуміючи, що попит на відвідування бальнеологічних закладів у 2022-2023 роках значно менший, ніж у довоєнні та допандемійні часи, жоден санаторій не зачинився і намагається пропонувати послуги у повному обсязі, шукаючи різні варіанти покращення свого становища та виконуючи найважливішу соціальну місію – надання допомоги в лікуванні, реабілітації та оздоровленні своїм гостям.

### Література:

1. Kiss Katalin. Analysis Of Demand For Wellness And Medical Tourism In Hungary. Abstract: *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, AGRIMBA. 2013. Vol. 6 (5). P. 1-6.
2. Stancioiu A.F., Baltescu C.A., Botos A. Botos etc. Aspecte conceptuale privind marketingul turismului balnear din Romania. *Economie teoretica si aplicata*. 2013. Volumul XX. No. 2. P. 124-137. URL: [http://store.ectap.ro/articole/835\\_ro.pdf](http://store.ectap.ro/articole/835_ro.pdf).
3. Романова А.А. Види туризму та їх класифікація у контексті сучасних тенденцій розвитку туризму. *Економіка і регіон*. 2017. № 4 (65). С. 13-19.
4. Баєв В.В. Економічні передумови розвитку медичного туризму в Україні. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 43 (4). С. 163-167.
5. Архієреєв С.І., Баранова В.В., Варава К.М. Розвиток бальнеологічного туризму в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. № 9. С. 153-163. DOI: 10.26565/2310B9513B2019B9B19.
6. Волкова І.І., Лось Ю.О. Розвиток санаторно-курортної діяльності в Карпатському регіоні. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2017. № 6. С. 143-152.
7. Природні лікувальні ресурси: абетка користувача: інформаційно-аналітичний довідник / за заг. ред. К.Д. Бабова, Т.М. Безверхнюк, А.Ю. Кисилевської. Державна установа «Український НДІ медичної реабілітації та курортології МОЗ України». Одеса : Поліграф, 2021. 76 с.
8. Галасюк С.С., Філюк В.В. Аналіз конкурентних позицій бальнеологічних санаторіїв Закарпатської області. *Innovative areas of solving problems of science and practice: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference*. Oslo, Norway. 2022. P. 683-689. URL: <https://isg-konf.com/innovative-areas-of-solving-problems-of-science-and-practice>.



**Serhii Harkusha**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Accounting and Taxation  
Sumy National Agrarian University*

**Гаркуша С.А.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Сумського національного аграрного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-25>

## **DIGITALIZATION OF ACCOUNTING**

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

Діджиталізація – підключення цифрових технологій та інструментів для вдосконалення бізнес-процесів, збільшення продуктивності підприємства та лояльності клієнтів. Це не просто купівля нового обладнання. Необхідно змінювати внутрішню культуру підприємства, методи управління та зовнішні комунікації. Мінімум інструментів для діджиталізації підприємства – власний сайт, облікові записи в соцмережах, онлайн-каталог товарів. Також за її допомогою можна змінити внутрішні бізнес-процеси: виробництво продукції, керування кадрами, комунікації працівників і т.д.

Як відомо, бухгалтерський облік зазнає серйозних змін і однією з найвизначніших змін є запровадження його цифровізації. Хмарні обчислення принесли значні переваги для виконання робіт бухгалтерією і це змусило бухгалтерів краще реагувати на потреби ведення обліку. Очевидно, що споживачі програмного забезпечення технічно підковані. Вони повністю прийняли цифрові технології і можуть отримати доступ до своїх фінансових рахунків у будь-який час доби в цифровому вигляді майже з будь-якого місця. Для таких осіб діджиталізація бухгалтерського обліку є рішенням багатьох проблем. Але розробка програмного забезпечення та хмарних технологій щороку приносить нові інновації. Тому можна проаналізувати деякі з найкращих бухгалтерських програм.

Переваги діджиталізації господарської діяльності суб'єктів бізнесу наведено в табл. 1.

Щоб перевести свій бізнес в онлайн-формат, потрібно:

- Проаналізувати підприємство, визначити цілі та розробити стратегію. Оцініть спілкування всередині підприємства та з клієнтами. Запросити сторонніх фахівців, щоб проаналізувати бізнес-процеси. Нові технології не повинні повністю змінювати підприємство. Їхнє завдання – спростити та покращити роботу.

- Впровадити діджитал-технології. Потрібно знайти фахівців, які допоможуть реалізувати задумане та вибрати відповідні діджитал-інструменти. На підключення цифрових технологій знадобиться час. Потрібно їх протестувати, виправити технічні помилки, навчити персонал та створити інструкції для покупців.

- Дослідити результати. Доцільно переконатися, що нововведення приносять користь підприємству без шкоди бюджету. Якщо це не так, потрібно шукати шляхи застосування технологій по-іншому.

## Переваги діджиталізації господарської діяльності суб'єктів бізнесу

Вид переваг	Характеристика
Автоматизація процесів	Відповіді на часті запитання, заповнення документів, допомогу у підборі товару та оформленні замовлення – ці завдання вирішують автоматично завдяки сучасним ІТ-інструментам
Оптимізація бізнесу	За допомогою діджитал-технологій скорочуються витрати підприємства, залучається нова аудиторія, підвищується обсяг продажу та збільшується прибуток бізнесу. Також можна аналізувати попит на окремі товари та послуги, виявляти найбільш потрібні продукти. Перехід в онлайн торгівлю спрощує комунікацію між підприємством та споживачем. Бізнес має можливість підняти рівень сервісу, орієнтуючись на запити клієнтів
Підвищення впізнаваності	Реклама підприємства в інтернеті, спілкування з аудиторією і бренд стане відомим. Прийдуть нові клієнти, з якими можна налагоджувати довірчі відносини. Це циклічний процес, і за грамотної організації він проходитиме без зусиль
Підвищення імпульсивності	Головна відмінність інтернет-магазину від офлайну в тому, що в ньому легко створити штучний дефіцит. На веб-сайті можна встановити таймер для відліку часу до кінця акції. Покупець поспішає оформити замовлення, бо вважає, що такої можливості більше не буде. Такий прийом допоможе продати товари зі старих колекцій, звільнити склади та підвищити прибуток
Підвищення ефективності реклами	Є кілька видів інтернет-реклами: крос-маркетинг, контекстна реклама, прес-релізи, реклама у блогерів, конкурси у соцмережах. Щоб вибрати спосіб просування підприємства, потрібно вивчити цільову аудиторію, проаналізувати потреби та проблеми клієнтів, співвіднести вкладення реклами з очікуваним результатом
Комунікація із користувачем	З цифровими інструментами можна прискорити обробку заявок, сервіс автоматично пропонуватиме відповіді на часті запитання. Споживачі можуть надсилати свої запитання через онлайн-форми, де працівники оперативно виходять на зв'язок. Це підвищує якість спілкування, знижує витрати на утримання постійних клієнтів
Розвиток у всіх напрямках	В онлайн форматі розширювати бізнес легше: можна працювати з клієнтами з будь-якої точки планети, це впливає на залучення більшої кількості покупців. Головне – налаштувати кілька способів логістики, щоб кожен клієнт міг вибрати відповідний тариф за вартістю та терміном доставки

На сьогодні актуальним є питання захисту інформації. Невірне використання бази даних, відсутність необхідної мережевої безпеки може привести до витоку фінансових відомостей з облікової системи.

Питання кібербезпеки на державному рівні регламентується Стратегією кібербезпеки України, яка затверджена указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021 [2]. Відповідно до даного нормативного документу викликами для України у сфері кібербезпеки є:

- активне використання кіберзасобів у міжнародній конкуренції;
- змагальний характер розвитку засобів кібербезпеки в умовах швидких прогресуючих змін інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема хмарних та квантових обчислень, 5G-мереж, великих даних, Інтернету речей, штучного інтелекту тощо;
- мілітаризація кіберпростору та розвиток кіберзброї, що дає можливість приховано проводити кібератаки для підтримки бойових дій і розвідувально-підривної діяльності у кіберпросторі;

– вплив пандемії COVID-19 на економічну діяльність та соціальну поведінку, що спричинив стрімку трансформацію і організацію значного сегмента суспільних відносин у дистанційному режимі з широким використанням електронних сервісів та інформаційно-комунікаційних систем;

– упровадження нових технологій, цифрових послуг та механізмів електронної взаємодії громадян з державою, що здійснюється безсистемно в частині заходів з кібербезпеки та без належної оцінки ризиків.

Існуючі загрози бухгалтерської інформації потрібно класифікувати наступним чином [1]:

1) за ознакою їх виникнення:

а) штучні (суб'єктивні) загрози, які викликані діями чи бездіяльністю співробітників підприємства, і можуть бути наступних видів:

– випадкові загрози – помилки програмного забезпечення, збої в роботі, відмови або повільна робота комп'ютера та систем інформаційних технологій в цілому;

– умисні загрози – неправомірний доступ до інформації, поширення вірусних програм тощо;

б) природні (об'єктивні) загрози, тобто незалежні від людини – форс-мажорні обставини, стихійні лиха, повені, і пожежа;

2) за ознакою щодо джерел виникнення:

а) внутрішні загрози, до яких відносять діяльність працівників підприємства;

б) зовнішні загрози – це вплив ззовні, наприклад, атака хакерів.

У практичній діяльності існує значна кількість потенційних загроз, а тому захист бази даних є актуальним питанням для підприємств.

До файлових баз найпростіше отримати фізичний доступ. Це зумовлено особливостями даного виду баз: необхідно надавати у відкритому доступі файли та конфігурації для всіх користувачів. Теоретично будь-який з користувачів з правом доступу до програми здатний видалити або скопіювати всю інформацію для передачі стороннім особам.

У випадку, якщо сховищем даних виступає СУБД (SQL, PostgreSQL, MS), сервер бухгалтерської програми є сполучною ланкою між СУБД і базою даних. Багато підприємств допрацьовують конфігурацію під свої потреби, в ході якої нерідко забувають про умови інтернет-безпеки. В результаті, особи, у яких є прямий або тимчасовий доступ до системної бази, мають можливість скопіювати інформацію та розпоряджатися нею на свій розсуд. Загрозу безпеці даних також становлять декілька аспектів, що сприяють несанкціонованому доступу до інформації при її обробці. Іноді такий доступ буває випадковим, але в результаті цінні відомості можуть бути заблоковані, змінені, скопійовані, передані третім особам [1].

Для уникнення ризику злодійства або виходу з ладу оргтехніки, рекомендується використовувати хмарні сервіси, які дозволяють вести роботу з програмою через інтернет. Відповідно, можна не купувати програму, її просто потрібно орендувати та здійснювати підключення зашифрованим каналом. Це найефективніший спосіб захисту бухгалтерської бази даних від зовнішніх зазіхань та форс-мажорних обставин. База з інформацією зберігається не на комп'ютері бухгалтера, а на віддалених серверах у приміщеннях без права доступу сторонніх осіб, відповідно, щоб не трапилося з технікою (поломка, вилучення, крадіжка тощо), цінні відомості будуть надійно захищені та збережені.

Отже, діджиталізація є актуальною для інтернет-торгівлі, сфери нерухомості, освіти, медицини, логістики, фінансових підприємств, а особливо бухгалтерського обліку. Корисні інструменти для цифровізації – хмарні сховища, програми для роботи та комунікації співробітників, програми для віддаленого управління проектами та захисту даних, CRM-системи. Цифровізація бізнесу допомагає

покращити якість обслуговування клієнтів, налагодити комунікацію всередині підприємства, автоматизувати процеси та збільшити ефективність реклами. Перехід в Інтернет дозволяє господарюючим суб'єктам ефективно працювати навіть у складних умовах сьогодення.

#### **Література:**

1. Електронна бухгалтерія: підручник для здобувачів вищої освіти / В. Я. Плаксієнко, І.М. Назаренко, К.С. Жадько, С.А. Гаркуша. Київ : «Центр учбової літератури». 2021. 298 с.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. *Законодавство України / Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>.

**Oksana Herasymenko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management of Innovation  
and Investment Activities  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Герасименко О.О.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-26>

## **MANAGER'S COMPETENCE: METHODS OF FORMATION AND DIAGNOSTIC TOOLS AT THE STAGE OF HIGHER EDUCATION**

### **КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА: МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ НА ЕТАПІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Соціоекономічна реальність XXI століття, породжена кардинальними техніко-технологічними зрушеннями, складною демографічною ситуацією, обмеженнями санітарно-епідеміологічного характеру, загрозами та небезпеками масштабної російської воєнної агресії, продукує нові, неординарні виклики для менеджменту. Ефективний менеджер третього десятиліття XXI століття має володіти компетентностями, що гарантують прийняття виважених управлінських рішень, які забезпечують позитивну динаміку розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній) та реалізацію людиноцентричного підходу у взаємодії зі стейхолдерами в координатах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Позитивний імідж, бездоганна репутація, високий рівень авторитету, визнання в ділових колах унеможливаються без високого рівня сформованості професійних та особистісних компетентностей менеджера.

Обмеженість ресурсів, ринкова нестабільність та невизначеність, тренди нової економіки та мережевого суспільства, загрозлива політична ситуація в третьому десятилітті XXI століття стали форматом функціонування організацій (підприємств, фірм, компаній) та рамковими умовами прийняття й реалізації управлінських рішень. Спектр так званих «гарячих» завдань завтрашнього дня, (за термінологією гуру сучасного менеджменту Пітера Друкера) [3], масштабується, а їх складність посилюється.

За наявними експертними оцінками та прогностичними висновками щодо кардинальних змін в ландшафті ринку праці до ТОП-10 позицій затребуваних у 2025 році компетентностей віднесено аналітичне мислення та інноваційність; активне навчання; вирішення складних проблем; критичне мислення та аналіз; креативність, оригінальність та ініціативність; лідерство та соціальний вплив; використання технологій, моніторинг та контроль; створення технологій та програмування; витривалість, стресостійкість та гнучкість; логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей [2], які, без сумніву, актуалізуються і для менеджерів.

Серед найважливіших навичок для менеджерів у контексті Національної економічної стратегії 2030 за оцінками Національного агентства кваліфікацій варто виділити системне мислення; аналітичне мислення; критичне мислення; орієнтацію на клієнта, можливість працювати із запитом споживачів; лідерство, можливість

працювати в команді; креативність; ініціативність; можливість управління проектами і процесами; вміння працювати за умов високої невизначеності та швидкої зміни умов завдання [5].

Ефективний менеджер має бути втіленням лідерських якостей майбутнього, домінантами серед яких, як свідчать управлінські практики, є особистісна цілісність, безкомпромісна зорієнтованість на цінності, багатогранність мислення, інтелектуальна багатоплановість, схильність до рефлексій, здатність надихати послідовників, вміння співпрацювати [4].

Відповіддю на виклики динамічних трансформацій компетентностей в усьому світі стає якісна освіта, спроможна забезпечити підготовку фахівців, що володіють затребуваними навичками. Стратегічна місія освіти задекларована в резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», проголошеної на Саміті ООН зі сталого розвитку в 2015 році як ціль сталого розвитку [6].

Нестабільність геополітичної ситуації на глобальному рівні та в національних масштабах спричиняє необхідність готовності менеджера швидко реагувати в ситуаціях посилення загроз воєнного характеру, створюючи безпечні умови для активів організації (підприємства, фірми, компанії), забезпечуючи морально-психологічну підтримку співробітникам.

Практика менеджменту у сфері освіти засвідчує, що якість навчального процесу забезпечується використанням як традиційних, так й інноваційних форм та методів його організації із застосуванням активних та інтерактивних технологій навчання: дискусій, полеміки, круглих столів, кейсів, ділових і рольових ігор, тренінгів, творчо-аналітичних завдань, індивідуальних та групових проектів, що сприяє формуванню та нагромадженню людського капіталу здобувачів освіти.

Для діагностики ступеня сформованості та аналізу професійних й особистісних компетентностей, окрім традиційних способів оцінювання успішності здобувачів вищої освіти, може бути застосована SWAN-матриця [1].

Таблиця 1

### SWAN-аналіз особистості

<p><b>Strengths (сильні сторони)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ У чому полягають Ваші сильні сторони?</li> <li>✓ Що Вас відрізняє від інших?</li> <li>✓ У чому Ви компетентні?</li> <li>✓ У чому Ваш талант?</li> <li>✓ Що Вам у професійній сфері вдається найкраще?</li> </ul>	<p><b>Ambitions (амбіції)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Яких висот Вам хотілося б досягти</li> <li>✓ у своїй кар'єрі та в особистому житті?</li> <li>✓ Які цілі та завдання Ви ставите на довгострокову перспективу?</li> <li>✓ Які цілі та завдання Ви ставите на короткострокову перспективу?</li> </ul>
<p><b>Weaknesses (слабкі сторони)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Які Ваші слабкі сторони?</li> <li>✓ Що Ви робите не дуже добре?</li> <li>✓ Що Вам не подобається робити й чого Ви уникаєте?</li> </ul>	<p><b>Needs (потреби)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Яку допомогу Ви б хотіли отримувати від керівника, колег, щоб реалізувати свої амбіції та стати цінним для компанії?</li> <li>✓ Чого Ви очікуєте від роботи?</li> <li>✓ Чого Ви очікуєте від себе?</li> </ul>

Отже, однією з аргументованих передумов підготовки успішних менеджерів для потреб економіки в новій соціоекономічній реальності третього десятиліття XXI століття слід визнати синтезованість традиційних та інноваційних форм, методів, технологій освітнього процесу та застосування дієвого інструментарію діагностики ступеня сформованості професійних й особистісних компетентностей у здобувачів вищої освіти.

### **Література:**

1. Бондаренко Євген. Успішний керівник. 50 перевірених методик на кожен день. Дніпро: «Баланс Бізнес Букс», 2020. 248 с.
2. Всесвітній економічний форум: майбутнє професій і 10 топ-навичок для 2025 року. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/4427-vsesvitnii-ekonomichnyi-forum-maibutnie-profesii-i-10-top-navuchok-dlia-2025-roku>
3. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
4. Лідерські компетенції для майбутнього. URL: <https://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>.
5. Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього. Національне агентство кваліфікацій. URL: <https://hrliga.com/docs/ljudskuj-kapital-2030.pdf>.
6. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashogo-svitu-porядok-dennij-u-sferi-stalogo-rozvitku-do-2030-roku>.

**Nadiia Holovai**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance  
Vinnytsia Educative and Research Institute of  
West Ukrainian National University*

**Головай Н.М.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Вінницького навчально-наукового інституту економіки  
Західноукраїнського національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-27>

## **TAX POLICY AND PECULIARITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN WARTIME**

### **ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Ефективним інструментом регулювання соціально-економічних відносин в будь-якій країні є її фіскальна політика, яка спрямована не стільки на постійне та безперервне забезпечення дохідної частини бюджету, скільки на формування основних векторів розвитку економіки країни через стимулювання конкурентоспроможності як пріоритетних галузей національної економіки, так і відповідних регіонів країни в цілому, що забезпечується, передусім, через дієві податкові важелі та механізми. За таких умов, базисом фіскальної політики виступає саме податкова політика, що забезпечує організацію податкового планування (прогнозування), регулювання та контролю на державному рівні. Фундаментальним завданням податкової політики є створення на національному рівні стабільної та ефективної податкової системи, яка б уможливила побудову ефективної системи оподаткування, а саме справедливий підхід до оподаткування усіх категорій платників податків, формування достатнього обсягу надходжень податкових платежів до бюджетів усіх рівнів, а також створення необхідних чинників для подальшої інтеграції України у світове співтовариство.

Питання податкової політики досліджуються у працях багатьох вчених та практиків, зокрема В. Андрущенко [1], В. Баранової [2], З. Варналія [3], О. Десятнюка [4], Т. Єфименко [5], Ю. Іванова [6], А. Крисоватого [7], А. Кізіми, Л. Козарезенко [8], П. Мельника, В. Опаріна, М. Пасічного [9], А. Соколовської [10], А. Нікітішина [13], О. Третьякової [16] та інших.

Податкова політика слугує базисом творення механізму економічного зростання держави, зростання рівня її валового внутрішнього продукту та національного доходу. Зокрема, парадигма вітчизняної податкової політики на сучасному етапі характеризується схваленням «Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки». Дана Стратегія спрямована на формування більш ефективної та стійкої системи управління державними коштами та розвиток соціально-орієнтованої економіки, що посилить подальші інтеграційні процеси вітчизняної економіки зі світовим ринком, зокрема створить передумови для поглиблення співпраці з країнами-членами ЄС. Зазначеним документом окреслені наступні стратегічні цілі: «дотримання загальної бюджетно-податкової дисципліни у середньостроковій перспективі; підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики; забезпечення ефективного



виконання державного та місцевих бюджетів; підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами; розвиток управління людськими ресурсами у сфері державних фінансів» [14].

Водночас, повномасштабне вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року та, як наслідок, введення воєнного стану в Україні, обумовило активне прийняття Урядом ряду рішень по перегляду механізму функціонування бюджетної системи, а саме порядку формування дохідної частини бюджету з метою забезпечення належного виконання відповідних функцій з боку держави в умовах війни. За наявних викликів, Верховна Рада України оперативно почала вносити необхідні зміни до діючого законодавства та приймати нові нормативно-правові акти, які повинні були адаптувати функціонування вітчизняної економіки до умов воєнного часу.

Зокрема, законодавцями, на період дії воєнного стану зупинений перебіг строків, що встановлені Податковим кодексом України, контроль за дотриманням якого покладено на відповідні контролюючі служби. Зазначені зміни, обумовлені тим, що під час військових дій на території нашої держави, дотримання строків є досить ускладненим і у суб'єктів господарювання можуть виникнути труднощі щодо можливості вчасної сплати податкових платежів та подання звітності. Крім того, платники податків, які не дотрималися визначених Податковим кодексом України термінів виконання податкових зобов'язань в у зв'язку з безпосередньою участю у воєнних діях, звільняються від відповідальності за умови подальшого виконання цих зобов'язань протягом одного місяця з дня закінчення дії наслідків, що унеможливили їх виконання. Також, Урядом врегульовано основні питання та визначено особливості справляння податку на прибуток, податку на додану вартість, акцизного податку та єдиного податку для суб'єктів господарювання у період воєнного стану [15].

За період повномасштабної російської військової агресії в Україні вітчизняна економіка встигла адаптуватися до функціонування в новій парадигмі. Офіс Президента спільно з Кабміном та профільними міністерствами протягом всього цього часу намагалися зменшити податкове навантаження на бізнес та поєднали зусилля по розробці радикально нової податкової реформи. Запропонована урядом нова податкова модель характеризується зниженням ставок податку на прибуток, податку на доходи фізичних осіб і податку на додану вартість. Разом з тим, особливої уваги набуває посилення контролю за дотриманням податкового законодавства. Однак, на сьогодні, запропоновані фіскальні зміни не знайшли повної підтримки у парламентському податковому комітеті та Міністерстві фінансів і потребують доопрацювання.

На сьогоднішній день податкова політика у повній мірі орієнтується на наявну кон'юнктуру ринку та залежно від ситуації визначає взаємовідносини між платниками податків та державою. Досвід 2022 року показав, що державна податкова політика в цілому спромоглась вчасно адаптуватися до політичних та економічних змін. Водночас, беручи до уваги сучасні виклики, спричинені військовою агресією з боку росії, головним стратегічним завданням податкової політики в Україні на сьогодні є акумулювання податкових надходжень на національну безпеку і оборону та на здійснення заходів правового режиму воєнного стану з метою стабілізації економічної ситуації в Україні.

Підбиваючи підсумок проведеного дослідження, можемо дійти висновку, що за сучасних умов податкова політика повинна бути достатньо гнучкою та вчасно реагувати на відповідні економічні виклики й загрози. За таких умов, основними напрямками податкової політики сьогодні повинні стати зниження податкового тягара, оптимізація структури податкових надходжень, що забезпечується передусім

за рахунок побудови економічно обґрунтованого податкового адміністрування та налагодженій чіткій державній податковій стратегії. Ефективність провадження вищезазначених процесів належатиме, передусім, від таких чинників: оперативний моніторинг необхідності внесення змін до законодавчої бази відповідно до коливань в економіці та суспільстві, дотримання принципів оподаткування, впровадження системи мотивації платників податків. Ефективне функціонування податкової політики в Україні забезпечить вирішення низки питань котрі ставить перед собою держава з метою реалізації пріоритетних соціально-економічних завдань та покращення у сфері справляння податків й збільшення податкових надходжень до бюджету. Отже, чіткий механізм побудови податкової системи та гармонійна податкова політика сприятимуть збалансованості бюджету, підвищенню рівня зайнятості населення та покращенню інвестиційного клімату на національному рівні.

### Література:

1. Андрущенко В. Імператив фіскальної солідарності. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Вип. 3. С. 13-19.
2. Баранова В.Г. Податкова система : навч. посіб. Одеса, 2014. 344 с.
3. Варналій З. Податкова система України: Інституціонально-функціональна структура та шляхи модернізації. *Економічний дискурс*. 2018. № 2. С.15-24.
4. Десятнюк О., Марченко Л. Науково-методичні детермінанти податкової політики в умовах трансформації національної економіки. *Фіскальна і монетарна політика. Світ фінансів*. 2021. № 4 (69). С. 8-19.
5. Єфименко Т. Фіскальний простір і стабілізація державних фінансів. *Фінанси України*. 2017. № 9. С. 7-28.
6. Іванов Ю. Функції податків та податкове регулювання. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 36-43.
7. Крисоватий А. Податки та інфляція: філософія залежності. *Світ фінансів*. 2006. № 4 (9). С. 56-66.
8. Козарезенко Л. Податкова політика в забезпеченні соціальної функції держави. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 420-426.
9. Пасічний М. Фіскальні та монетарні інструменти впливу на економічний розвиток. *Економічний вісник Університету*. 2021. Вип. 48. С. 215-224.
10. Соколовська А. Шляхи реформування податкової системи України. *Фінанси України*. 2014. № 12. С. 103-121.
11. Податкова політика. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy> (дата звернення: 20.12.2022).
12. Господарський кодекс України від 16.01.2013 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.12.2022).
13. Нікітішин А.О. Податкова політика в умовах економічних перетворень : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 480 с.
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки» від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#n13> (дата звернення: 20.12.2022).
15. Реформування податкової системи України – як спосіб вирішення податкових колізій. Міністерство юстиції. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_6905](https://minjust.gov.ua/m/str_6905) (дата звернення: 20.03.2022).
16. Третьякова О.В. Вплив податкової політики на економічний стан та подальший розвиток країни. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 5 (4). С. 147-149. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Податкова-polityka.pdf/> (дата звернення: 20.12.2022).

**Liliia Honchar**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Arts  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>*

**Гончар Л.О.**  
*к.е.н., доцент,  
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київського національного університету культури та мистецтв*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-28>

**FORMATION OF A SCIENTIFIC ENVIRONMENT  
IN UKRAINIAN UNIVERSITIES AS A KEY TO TRAINING  
COMPETITIVE BUSINESS PROFESSIONALS**

**ФОРМУВАННЯ НАУКОВОГО СЕРЕДОВИЩА  
В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ, ЯК ЗАПОРУКА ПІДГОТОВКИ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ БІЗНЕС-ФАХІВЦІВ**

Сучасний стан розвитку світової економіки, заснований на використанні нових знань і технологій, що обумовлює їх економічний розвиток, все більше підкорюється законам економіки знань. До економіки знань традиційно зараховують три основні сфери – дослідження і розробки, освіту і навчання, інформаційно-комунікаційні технології.

На сьогоднішній день, на жаль, проблема освіти і науки України все ще залишається предметом дискусій, а не практичних рішень.

Посилення актуальності проблеми розвитку освітньо-наукової сфери викликало необхідність знаходити нові більш раціональні засоби і шляхи приведення освітньо-наукової діяльності ЗВО у відповідність до нових вимог, висунутих концепцією модернізації України.

У цьому контексті факторам науки і освіти відводяться важливі функції щодо забезпечення постіндустріальних трансформацій економіки та формування високо конкурентного інтелектуального ринку праці задля забезпечення економічної стабільності на макрорівні.

Завдання ефективного використання потенціалів науково-технічного і освітнього середовища для держави і бізнесу було завжди актуальним і непростим через низку неспівставних чинників, які потребують аналізування, урахування і координування суб'єктами освітньо-наукової сфери – державою, ЗВО, бізнесом та суспільством.

Успіхи університетів часто тримаються на управлінських підходах і управлінській культурі. Експерт програм освіти Українського інституту майбутнього Микола Скиба зазначає, що більш успішними будуть університети, в яких є діалог між ректором і центрами активності; відкритість світу науки; здатність до адаптації; підвищення вимог до наукової результативності викладачів; надання можливостей для росту молодих науковців тощо.

Ті країни, які стратегічно визначились на розвитку своєї економіки, передусім ідуть інноваційним шляхом і розвивають науку.

Одним із ключових питань економічної науки в останні роки стало аналізування впливу факторів освіти і науки на економічні показники. Це особливо актуалізувалось з появою теорії людського капіталу, яка своїм теоретичним

обґрунтуванням підтвердила позитивну кореляцію між людським капіталом, економічним зростанням, ВВП на душу населення, інноваціями, конкурентоздатністю і стійким технологічним розвитком.

Економіка розвинутих країн демонструє світу нову якість економічного росту, яка міняє характер і структуру накопичення потенціалу – 60% приросту національного доходу визначається приростом знань і освіченості в суспільстві [5].

Механізми взаємодії між бізнесом, владою і науковим середовищем, між ключовими елементами інноваційної системи будь-якої країни, одним із перших описав професор Генрі Іцкович у своїй праці «The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action» [8].

«Потрійна спіраль» – це динамічна концепція, яка регулярно оновлюється і доповнюється новими знаннями і підходами.

В умовах інформаційного суспільства заклади вищої освіти не просто виконують функції навчаючої структури, але і фокусуються на капіталізації знань.

Слід зауважити, що фактори конкурентоздатності, такі як наука і освіта, недовикористовуються. Не створені належні умови функціонування національної науки і освіти. Вітчизняна наука продовжує функціонувати в рамках традиційної (індустріальної) моделі, яка не відповідає сучасним реаліям і характеризується домінуванням самостійних наукових організацій, які функціонують відокремлено від закладів вищої освіти і реальних суб'єктів бізнес-сектору.

Запровадження прогресивної системи управління науковою діяльністю ЗВО, створення відповідної науково-технічної бази для досліджень, формування якісного науково-педагогічного колективу – це складові що створюють наукове середовище ЗВО.

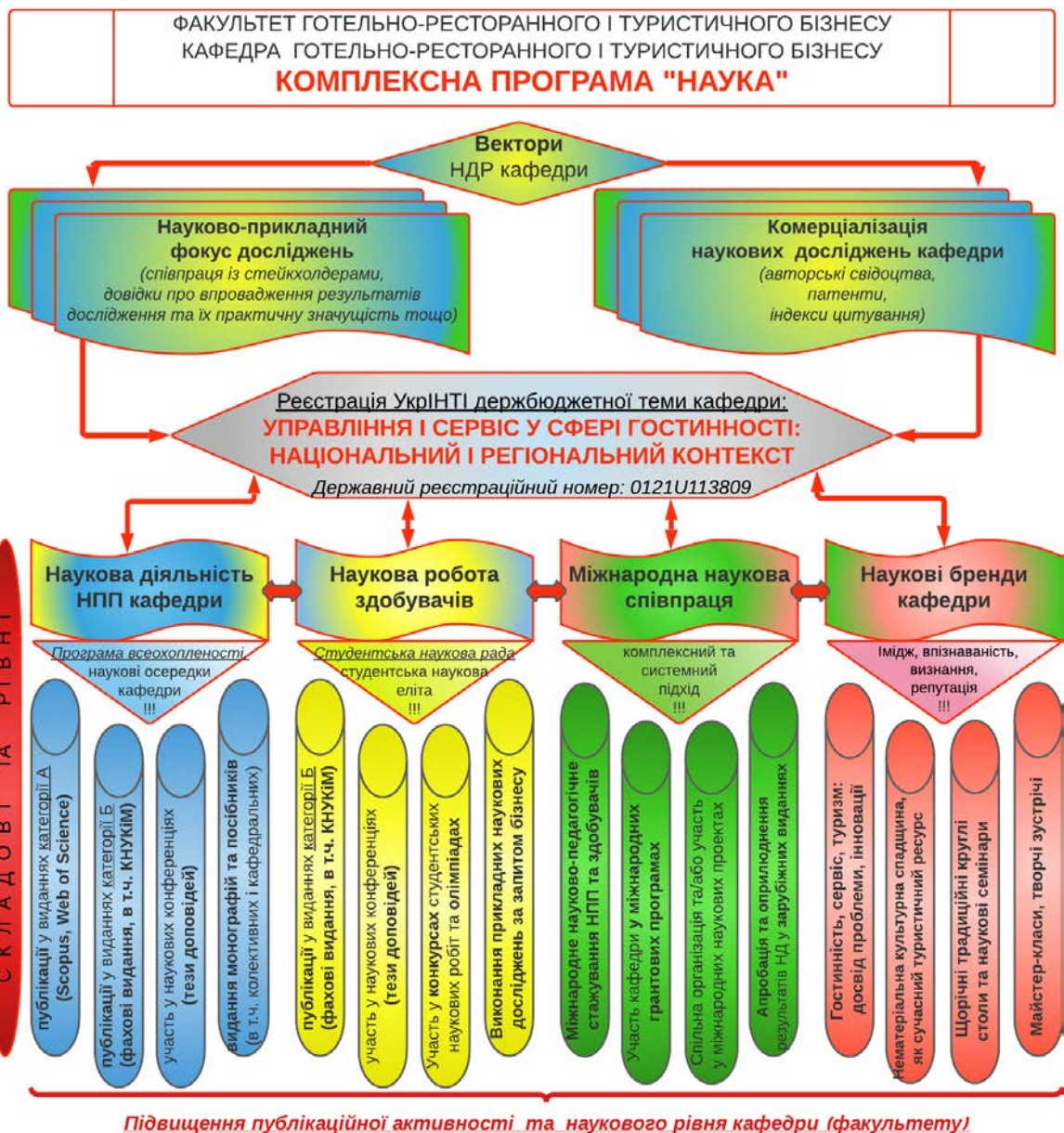
Адже заняття наукою (нехай і не найвищого світового рівня, але принаймні просто якісного фахового) тримає доцентів і професорів в «інтелектуальному тонусі», а студентів – мотивує до пізнання світу науки.

Студент – це майбутній дослідник, підприємець, державний діяч. Формування конкурентної наукової університетської спільноти через інвестування в студентів, майбутню наукову еліту, – надзвичайно важлива стратегічна державна соціальна і освітня задача.

Функція виявлення і формування талановитої молоді покладається, в першу чергу, на заклади вищої освіти.

Інституційне проектування наукового процесу ЗВО у фокусі уваги повинно завжди концентруватись на якості освіти і комплексного системного підходу до організації наукової діяльності. Механізм управління освітньо-науковим середовищем доречно здійснювати через змодельовану організаційну структуру Комплексну програму «Наука», в якій представленні об'єктні складові наукового процесу і їх рольова взаємодія, яка органічно орієнтована на ефективну науково-дослідницьку діяльність викладачів і здобувачів університету. Така програма спроектована, апробована і влучно реалізується кафедрою готельно-ресторанного і туристичного бізнесу Київського національного університету культури і мистецтв (рис. 1), у розрізі якої визначено 2 ключових вектори, складові та рівні наукової роботи кафедри, які логічно взаємопов'язані, структуровані та сконцентровані на виконанні та реалізації зареєстрованої в УкрІНТІ теми науково-дослідної роботи кафедри «Управління і сервіс у сфері гостинності: національний і регіональний контекст».

Такий формат професійної комунікації дозволить бізнес структурам та вченим ЗВО розвивати інноваційні економічні навички, реалізувати інтелектуальний потенціал наукового середовища університету та комерціалізувати результати університетських наукових досліджень.



**Рис. 1. Рольова модель Комплексної програми «Наука»**

*Джерело: спроектовано автором*

Наукове середовище університету – це, перш за все, спільнота, в якій молода людина формується і як науковець.

Щоб створити продуктивно працююче наукове середовище потрібен час. Адже його можливості визначаються не тільки особистими якостями окремих працівників, але і раціональним розподілом рольових функцій, гармонійним поєднанням дослідників різних поколінь [4]. Цінності приходять не через оволодіння знаннями – вони приходять через можливість дотичності до освітньо-наукової спільноти. Тому основними цілями при формуванні освітньо-наукового середовища університету повинні бути згуртування в єдине середовище прогресивних освітян, які стануть агентами змін університетської науки і освіти; створення критичної маси освітян, які плідно займаються наукою в рамках виконання держбюджетних наукових тем кафедр, в рамках власних наукових інтересів, в рамках студентської науки, як керівники студентських наукових гуртків, студентських наукових робіт тощо. Такі цілі призведуть до результату розвитку в напрямку синергії дій та нетворкінгу [1].

Не дивлячись на державні освітні стандарти, які підвищують наукову якість освіти, все ж спостерігається недостатнє формування науково-дослідницьких компетенцій фахівців. Серед причин (проблем), пов'язаних із формуванням у студентів навичок науково-дослідницької діяльності, «неправильна» орієнтація освітніх програм на самостійну роботу студентів, слабкі міждисциплінарні зв'язки та невідповідна якість методичного забезпечення дисциплін тощо.

Назріла необхідність при формуванні професійних та ключових компетенцій орієнтуватись на показники Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index (GII)) та враховувати оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя, яка прийнята Європейським парламентом і Радою ЄС в 2018 році. У рамковій програмі оновлених ключових компетенцій акцентується увага на восьми ключових компетентностях, які необхідні громадянам для успішного функціонування в європейській спільноті, а саме: грамотність, багатомовна компетентність, математична компетентність та компетентність з науки і технологій, цифрова компетентність, особистісна, соціальна компетентність та вміння вчитись, громадянська компетентність, підприємницька компетентність, культурна обізнаність і самовираження. Враховуючи євроінтеграційний освітній вектор України, дотримання цих європейських рекомендацій для ЗВО України повинно стати беззаперечним.

Підтримка державою університетської науки повинна мати випереджаючий характер і бути зосередженою на виконанні стратегічних планів.

Дискусійні проблемні питання наукової діяльності ЗВО так чи інакше є на сьогодні викликами сучасному суспільству. Ці проблеми актуальні не тільки для науки, освіти, а й для культури, яка гостро реагує на наукові відкриття і технологічні прориви.

Посилення конкуренції між ЗВО на фоні процесів глобалізації, форс-мажорних кризових явищ та недостатнього фінансування освіти і науки зумовлюють необхідність формування у ЗВО науково-освітнього середовища, яке надасть інноваційного руху та конкурентоспроможності конкретному закладу та вітчизняній системі освіти в цілому та забезпечить можливість підготовки конкурентоспроможних бізнес-фахівців.

Внутрішньо університетське наукове середовище та комерціалізація наукових розвідок надасть можливість претендувати і залучати фінансування для проведення подальших наукових досліджень із європейських фондів та інституцій.

Вирішення окреслених проблем можливе за умови конструктивно організованої освітньої та наукової роботи ЗВО, продуманого вибору науково-освітнього методичного інструментарію та скоординованої взаємодії всіх суб'єктів освітньо-наукового процесу.

Подальші наукові розвідки повинні на науково-практичному рівні сфокусуватися на результатах організаційно-економічної синергії суб'єктів освітньо-наукової сфери, держави, ЗВО, бізнесу, – як фактора успішного розвитку країни. Також перспективним напрямком подальших наукових досліджень буде розробка та обґрунтування ефективних моделей адміністрування науково-освітніми середовищами ЗВО з точки зору процесного підходу в науці і в освіті.

### **Література:**

1. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2019. № 11 (221). С. 22-33. URL: <https://bit.ly/3pifGjo>.

2. Жук Л.В. Системи наукової і науково-технічної діяльності закладів вищої освіти України: формування, оцінювання, управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 336 с.

3. Локтев В.М. Наука і перемога, або війна як *casus belli* наукових реформ. *Вісник Національної академії наук України*. № 6. 2022. С. 26-39. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.06.026>.
4. Попович О. На яке майбутнє може сподіватися українська наука. URL: <https://life.prawda.com.ua/columns/2017/03/17/223188>.
5. Теоретичні основи підвищення дослідницької спроможності університетів України в контексті імплементації концепції «Відкрита наука»: препринт (аналітичні матеріали) / В. Луговий, І. Драч, О. Петрос, В. Зінченко, Ю. Мелков, І. Жилияєв, І. Регейло, Н. Базелюк, В. Камишин; за ред. В. Лугового, О. Петрос. [Електронне видання]. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2021. 206 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/doslidn-univ\\_2021-206p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/doslidn-univ_2021-206p.pdf).
6. Український прорив: рецепти від Павла Шеремети. URL: <https://hromadske.radio/podcasts/kyiv-donbas/ukrayinskyu-proryv-recepty-vid-pavla-sheremety>.
7. Agency of European Innovations (AEI). URL: <https://aei.org.ua/1271>.
8. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge, 2008.
9. International Center for Academic Integrity. URL: [https://www.academicintegrity.org/wp-content/uploads/2019/04/Fundamental\\_Values\\_version\\_in\\_Ukrainian.pdf](https://www.academicintegrity.org/wp-content/uploads/2019/04/Fundamental_Values_version_in_Ukrainian.pdf).
10. National Science Foundation. National Center for Science and Engineering Statistics. URL: <https://www.nsf.gov/statistics>.

**Iryna Horbas**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management of Innovation  
and Investment Activities  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Горбась І.М.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-29>

## **DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES IN THE TRAINING OF ECONOMIC SPECIALISTS**

### **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ**

Підприємництво, будучи одним із різновидів творчої, пошукової, ризикової діяльності, у більшості країн світу вважається одним із найпрестижніших та найперспективніших видів діяльності. При цьому, за статистикою лише близько 10% дорослого населення мають підприємницький талант [2; 3].

Сьогодні існують різноманітні підходи до розуміння сутності підприємницького таланту й факторів, які впливають на його формування і розвиток. Це обумовлює відсутність єдиного комплексного підходу до структуризації підприємницького таланту та актуалізує мету дослідження – виділення ключових компетенцій, що визначають сутність підприємництва та окреслюють напрямки його розвитку.

Перші спроби комплексного осмислення сутності підприємництва беруть свій початок із XVII ст. Першим поняття «підприємець» до наукового обігу ввів Р. Кантільйон, який зробив систематизований аналіз підприємництва і визначив його як найважливішу властивість ринкової економіки, що пронизує усі її інститути. Природу підприємництва досліджували Л. фон Мізес, Ф.А. фон Хайек й інші економісти, розглядаючи його як один з основних ресурсів і чинників економіки. Й. Шумпетер визначав підприємництво як універсальну загальноекономічну функцію будь-якої системи, яка поєднується із виконанням інших видів діяльності (управління, маркетинг тощо).

В останні роки науковий інтерес до ролі підприємців у ринковій економіці і визначення природи підприємництва таланту значно зріс. Дослідники й практики однозначно визначають підприємницький талант одним з центральних факторів життєздатності сучасної економіки.

Досліджуючи існуючий набір, варто виділити наступні пропоновані компетенції, які обумовлюють структуризацію підприємницького таланту: рівень загальної освіти, яка корелює з індексом загальної підприємницької діяльності (Total Entrepreneurial Activity) для більшості країн [3]; знання, навички (Hard & Soft skills) і досвід відкриття бізнесу; наявність підприємницької освіти, яка характеризується інтерактивним навчанням, пов'язаним із ініціативами бізнесу та громади [1]; здатність виявляти, сприймати і використовувати бізнес-можливості; мотивація підприємницької діяльності. Серед специфічних мотиваційних чинників підприємництва називають: прагнення досягання, успіх і визнання, розвиток і зростання; почуття автономії, компетентності і пов'язаного спонукання, які обумовлюють

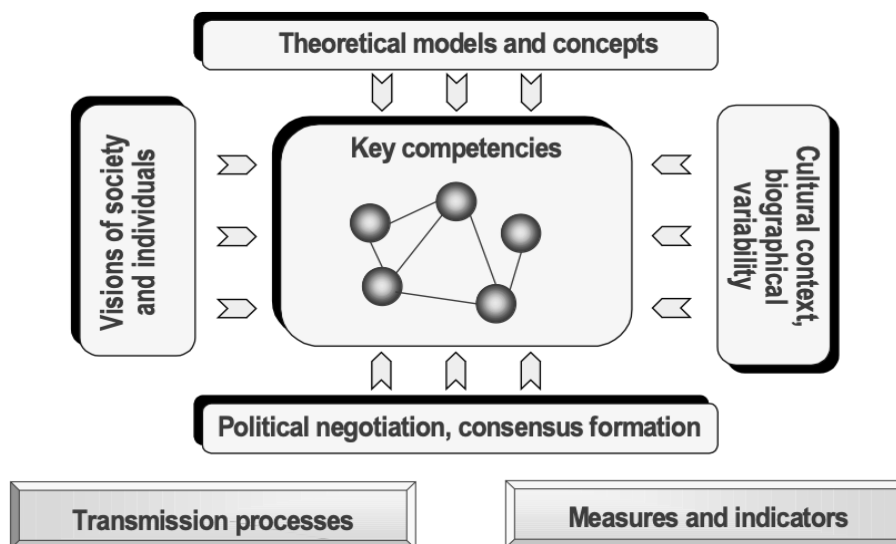


конкретні дії особи у прагненні досягати результатів і цілей; отримання особистої і/або суспільної вигоди через поєднання креативності та бізнес-спрямованості в діяльності; матеріальне (споживче) задоволення, соціальне визнання та інноваційно-творчу самореалізацію в обраній сфері діяльності [3]; управління ризиками, через їх виявлення, оцінювання, мінімізацію і/або запобігання; стратегічне мислення в інноваційному, креативному та правомірному процесі, яке заохочує відкритий обмін ідеями та рішеннями для вирішення динамічних, часто непередбачуваних викликів, що з'являються в сучасній економіці; тайм-менеджмент, який полягає у виявленні методів і принципів ефективного використання часу для досягнення конкретних цільових результатів; комунікативна компетенція як передача інформації, обмін ідеями і/або процес їх спільного створення між підприємцем та його командою; лідерство як прагнення до впливу в колективі, пов'язане з покладанням на себе відповідальності із власної волі; креативність як сукупність творчих здатностей підприємця, умінь створювати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації; емпатія підприємницької діяльності, яка включає моральні, когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти; впевненість у собі як основа розвитку професійних якостей особистості, що ініціюють її конструктивну та успішну діяльність і взаємодію з оточуючими, а також самоствердження через самовизначення обмежень [3].

Особливої ролі в умовах інформаційного суспільства набуває сучасна концепція «4К» [2; 4; 7], яка визначає ключові компетенції сучасного підприємця з орієнтацією на позитивне навчання: критичне мислення; креативність; комунікація; координація і командна робота.

Сучасне трактування сутності підприємництва на основі ключових компетенцій визначене Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у рамках проекту «Освітня політика та освіта «рівний – рівному». Відповідно до концепції ОЕСР [2; 5] підприємницька компетентність передбачає реалізацію здатностей: співвідносити власні економічні інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними й екологічними ресурсами, інтересами й потребами інших людей та суспільства, застосовувати технології моніторингу ресурсів і забезпечення стійкого розвитку; організувати власну трудову та підприємницьку діяльність і працю колективу, орієнтуватися в нормах і етиці трудових відносин; аналізувати й оцінювати власні професійні можливості, здібності та співвідносити їх з потребами ринку праці; складати, здійснювати й оцінювати плани підприємницької діяльності та особисті бізнес-проекти, розробляти прості моделі дій та прийняття економічно й екологічно обґрунтованих рішень у динамічному світі; презентувати та поширювати інформацію про результати і продукти власної економічної діяльності та діяльності колективу.

Так, сучасна підприємницька компетентність визначається холистичною системою ключових компетентностей, що передбачають здатність перетворювати ідеї в життя, творчий підхід, інновації, ризик, а також здатність планувати та керувати проектами для досягнення поставленої мети; вона є основою для отримання більш конкретних навичок і знань, необхідних для ведення соціальної чи комерційної діяльності; містить цілий спектр особистісних якостей, що сприяють розумному управлінню [2]. Кожен елемент даної системи (рис. 1) впливає на формування, розвиток, передачу та оцінювання ключових компетенцій у сфері підприємництва, які визначають сутність підприємницького таланту.



**Рис. 1. Формування ключових підприємницьких компетенцій**

*Джерело: [2]*

Вкрай актуальними стають компетенції майбутнього, які є універсальними й важливими в усіх сферах суспільного життя. Їх освоєння дає змогу підвищити ефективність професійної діяльності в окремих галузях, а також здійснювати ротацію між галузями, накопичуючи, зберігаючи та використовуючи досвід функціонування в них. Можна виділити наступний спектр професійних навичок, умінь й компетенцій, які будуть затребуваними й необхідними підприємцям у найближчому майбутньому, зокрема: системне мислення; критичне мислення; підприємницьке мислення; аналітичне мислення; навички міжгалузеві комунікації (розуміння технологій, процесів і ринкової ситуації в окремих і суміжних галузях); бережливе ставлення до виробництва; комерційна обізнаність; управління складними автоматизованими комплексами; фінансова грамотність; орієнтація на клієнта, можливість працювати із запитами споживачів; багатомовність і мультикультуралізм, кроскультурний та кроснаціональний менеджмент; лідерство, можливість працювати в команді, групі та з окремими особами; розвинений естетичний смак; креативність; цікавість; ініціативність; стресостійкість; гнучкість; адаптивність; володіння навичками маркетингу; можливість управління проектами і процесами. Крім того актуалізуються новітні цифрові компетенції, які обумовлені діджиталізацією та технологізацією суспільних процесів, зокрема: цифрова грамотність; володіння дистанційним та онлайн інструментарієм роботи й управління; робота з віртуальною та доповненою реальностями тощо.

Для розвитку підприємницьких здібностей у студентів необхідним є перегляд національного та міжнародного, світового досвіду у визначенні та виборі ключових компетенцій, що формують підприємницький талент, особливо для розробки показників освітніх результатів та розробки напрямків удосконалення й трансформації системи освіти та людського розвитку у сфері підприємництва. Для цього необхідно забезпечити підвищення зацікавленості підприємців (діючих та потенційних) у опануванні специфічних умінь, навичок, компетентностей шляхом включення відповідних напрямів у навчальні програми освітніх закладів (формальна освіта), посилення неформальної та інформальної освіти (бізнес-школи, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, тренінги, майстер-класи тощо), що може стати напрямками для подальших наукових та прикладних досліджень.

### **Література:**

1. Boon, J., Van der Klink, M., & Janssen, J. Fostering intrapreneurial competencies of employees in the education sector (2013). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55537818.pdf>.
2. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). URL: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf>.
3. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2020). Global Report 2019/20. London Business School. URL: [https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef\\_0000373718&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach\\_import\\_d3682741-8fe5-4012-98c666d2bb13b7f0%3F\\_%3D373718eng.pdf&locale=ru&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000373718/PDF](https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000373718&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_d3682741-8fe5-4012-98c666d2bb13b7f0%3F_%3D373718eng.pdf&locale=ru&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000373718/PDF).
4. Human capital 2030. Global skills of the future. National Agency of Qualifications. URL: <https://nqa.gov.ua/news/ludskij-kapital-2030-globalni-navicki-majbutnogo>.
5. OECD (2018). Entrepreneurship at a Glance 2018. URL: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>.
6. Postigo, Á., García-Cueto, E., Cuesta, M., Menéndez-Aller, Á., Prieto-Díez, F., Lozano, L.M. Assessment of the Enterprising Personality: A Short Form of The BEPE Battery. *Psicothema*. 2020. Vol. 32. No. 4. P. 575-582.
7. Vectors of economic development 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>.

**Maryna Hrabar**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Tourism  
State University «Uzhhorod National University»*

**Mariya Kashka**

*Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Tourism  
State University «Uzhhorod National University»*

**Грабар М.В.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

**Кашка М.Ю.**

*к.і.н., доцент, доцент кафедри туризму  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-30>

## **CURRENT TRENDS IN THE INTERNATIONAL TOURISM AND RECREATION MARKET**

### **СУЧАСНІ ТРЕНДИ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ**

Завдяки прагненню мандрівників до нових вражень, стрімкого глобального технологічного прогресу та інших динамічних явищ індустрія туризму і рекреації постійно трансформується. Переживши рекордно високі темпи зростання за останнє десятиліття, зокрема за даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), в 2018 р. був зафіксований найвищий приплив міжнародних туристів, зараз сектор стикається з великими проблемами і неприємними змінами після пандемії COVID-19.

Тим не менш, все ще існують зростаючі тенденції в туризмі, які можуть допомогти туроператорам та іншим галузевим постачальникам оновити свій бізнес і досягти успіху. Міжнародний туризм демонстрував явні ознаки відновлення: за перші сім місяців 2022 р. Так, кількість прибулих досягла 57% від рівня, що існував до пандемії.

Генеральний секретар ЮНВТО констатував, що «туризм продовжує неухильно відновлюватися, проте залишається ряд проблем, від геополітичних до економічних. Цей сектор повертає надію та можливості людям у всьому світі. Зараз також настав час переосмислити туризм, його напрямки і те, як він впливає на людей і планету» [2].

Зараз для відновлення галузі компаніям слід зосередитись на нових трендах і нових забаганках туристів – від подорожей «business + leisure» до поїздок, в яких весь сервіс повністю автоматизований.

Bleisure travel – це зростаюча туристична тенденція, коли люди розширюють свої ділові поїздки на дозвілля. Експерти прогнозують, що кількість людей, що працюють онлайн, збільшується щорічно. Хоча ділові поїздки почали повертатися в 2021 р., вважається, що майбутнє за bleisure. Дослідження 2018 р. показало, що 60% ділових поїздок до США включали елементи дозвілля, що більше, ніж 43% у 2016 р. [3].

Ці ділові поїздки можуть бути заплановані заздалегідь, відповідно до чого клієнти планують свою відпустку протягом того ж періоду, що і поїздка, пов'язана з

роботою. Компанії часто пропонують своїм працівникам різні туристичні атракції та екскурсії під час робочих поїздок.

Існує також зростаюча тенденція серед міленіалів, відома як феномен «цифрового кочівника». Це дозволяє онлайн-працівникам і фрілансерам вести спосіб життя, пов'язаний з подорожами під час роботи.

Прошли ті часи, коли для бронювання поїздки клієнтам потрібно було зателефонувати, щоб говорити безпосередньо з постачальником послуг або зайти в офіс турагенції для особистих переговорів. Оцифрування призвело до зростання онлайн-бронювань. Це не тільки здешевило рекламу для туристичних компаній, але й клієнти насолоджуються і все більше віддають перевагу зручності, яку вона пропонує. Туристичні компанії також поступово впроваджують технології онлайн-бронювання. У 2019 р. 71% туроператорів використовували технологію бронювання у своєму бізнесі, що значно більше, ніж лише 25% у 2010 р. Більш того, ці компанії демонстрували більш швидке зростання і більш високу прибутковість. Системи бронювання допомагають постачальникам туристичних послуг автоматизувати свої процеси і бути ефективними за рахунок впровадження передових технологій. Наприклад, система бронювання Booking завоювала європейський туристичний ринок, надавши бездоганний досвід бронювання, гнучкість та інновації підприємствам будь-якого розміру.

З періоду після COVID автоматизація туризму та рекреації неминуче продовжуватиме зростати. Зростаюча цифровізація туризму також створює нові можливості для бізнесу та сприяє сталому розвитку сектору.

Ще одним важливим аспектом, що стосується оцифрування, є мобільне бронювання. Оператори повідомляють, що 2 з 5 онлайн-бронювань здійснюються з мобільних пристроїв. Ці смартфонні покупці є більш цінними для бізнесу, ніж здається, оскільки вони витрачають на екскурсії та культурні заходи на 50% більше за одну поїздку і вдвічі частіше залишають онлайн-відгуки.

Нещодавнє опитування Amadeus показало, що технології та інновації відіграють ключову роль у зміцненні довіри туристів. Технології виявилися вирішальними в пост пандемічному світі, де туристам необхідно було показувати цифрові сертифікати COVID або заповнювати проїзні документи при подорожуванні до інших країн. Більше того, перебуваючи за кордоном, люди потребують миттєвого доступу до інформації та допомоги [1].

Після конференції ООН зі зміни клімату COP 26 та прийняття Декларації Глазго про заходи щодо боротьби зі зміною клімату, країнам настійно рекомендується прискорити заходи щодо боротьби зі зміною клімату в сфері туризму. Таким чином, заохочення практики сталого туризму та екологічних ініціатив має першорядне значення для стійкості сектору. Генеральний секретар ЮНВТО попередив, що надзвичайна кліматична ситуація є більшою загрозою, ніж пандемія Covid-19. Це заохочує поєднувати пристрасть до подорожей з безпосередньою участю в збереженні та підтримці місцевого навколишнього середовища. Згідно з туристичними прогнозами 58% людей будуть більше зацікавлені в прогулянках на свіжому повітрі і заняттях відповідними видами діяльності, включаючи піші прогулянки, їзду на велосипеді і каякінг [2].

Трансформативний туризм – це новий напрямок туризму, який швидко набирає популярність. Трансформативна подорож – це не просто туризм і дозвілля, а й прагнення змінити життя як і людей навколо, так і самого себе. Волонтерські поїздки є прикладом досвіду, який набув популярності завдяки цій тенденції. Мандрівники відпочивають, а також виділяють час для волонтерства в місцях своєї подорожі. Коли справа доходить до того, щоб змінити своє життя на краще, клієнти можуть вибрати оздоровчі канікули, де вони усамітнюються, або записуються на заняття

йогою, або відпочивають на природі, або відвідують деякі курси підвищення кваліфікації, щоб оволодіти новими навичками.

Тож, туризм, як і всі інші сфери в нашому житті, стає більш свідомим і подорожуючі почали розумніше підходити до організації свого відпочинку і дозвілля, зважаючи на майбутнє нашої планети та піклуючись як про себе, так і про навколишнє середовище. А також цифровізація стає невід'ємною складовою майбутнього туризму. Можливість в телефоні організувати відпочинок, значно полегшує сам процес організації дозвілля, чим заохочує все більше людей забронювати новий готель у невідомій локації.

### **Література:**

1. Amadeus. URL: <http://www.amadeus.com/amadeus/x8452.html> (дата звернення: 30.01.2023).
2. World Tourism Organisation. (UNWTO) URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 25.01.2023).
3. What is Bleisure Travel? URL: <https://www.revfine.com/bleisure-travel> (дата звернення: 24.01.2023).

**Yuliia Hrybovska**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance and Accounting  
Dniprovsky State Technical University*

**Грибовська Ю.М.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку  
Дніпровського державного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-31>

**USE OF THE SOFTWARE PRODUCT MASTER:ACCOUNTING  
IN TEACHING THE DISCIPLINE  
«MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS IN ANALYSIS AND AUDIT»**

**ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ  
MASTER:БУХГАЛТЕРІЯ ПРИ ВИКЛАДАННІ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В АНАЛІЗІ ТА АУДИТІ»**

Швидкий розвиток інформаційних технологій обумовлює потребу застосування інноваційних програмних продуктів у навчальному процесі для забезпечення оперативного вирішення практичних ситуацій та засвоєння навичок з ведення бухгалтерського обліку в комп'ютеризованому середовищі.

Програмний продукт MASTER розроблений українською ІТ-компанією ІТ-Enterprise та забезпечує:

- автоматизацію процесу бюджетування, бухгалтерського й управлінського обліку;
- постійну підтримку користувачів;
- інтеграцію з системами подання звітності;
- своєчасне оновлення нормативних та інструктивних матеріалів згідно чинного законодавства України.

Програма MASTER:Бухгалтерія дозволяє створювати необмежену кількість об'єктів обліку, облік можна вести за різними суб'єктами господарювання, що зручно для бухгалтерів, які займаються бухгалтерським аутсорсингом.

У MASTER:Бухгалтерії реалізовано механізм перенесення даних і залишків з інших програм для ведення бухгалтерського обліку, включаючи програми, що знаходяться під санкціями (1С:Бухгалтерія), завдяки чому процес переходу бухгалтерії з іншого продукту є послідовним та відносно швидким.

Програма дозволяє вести бухгалтерський, податковий та управлінський облік в єдиній базі на підставі єдиних первинних документів.

У MASTER:Бухгалтерії враховано всі законодавчі нюанси, внесено всі стандартні форми звітності.

Програма надає широкий спектр можливостей за рахунок гнучкості й налаштувань під потреби конкретного користувача, який може самостійно змінити стандартні бухгалтерські записи на адаптовані до діяльності суб'єкта господарювання.

У системі передбачено автоматичне формування резервної копії щоденно, але за бажання користувач може налаштувати щогодинне створення копій найважливіших документів [1].

Головна перевага MASTER:Бухгалтерії – поєднання усіх видів обліку в одній програмі. Для усіх даних в усіх модулях існує єдина інформаційна база, що гарантує

цілісність інформації. Усі модулі програми є інтегрованими в єдину систему за налаштуванням, і потреба в передачі будь-яких даних відсутня. Таким чином, систему захищено від помилок, втрати важливої інформації та впливу людського фактора [1].

Функціонал для організації управлінського обліку містить можливості:

- вести паралельний управлінський облік;
- одночасно відображати операційні документи в бухгалтерському й управлінському обліку.

До складу даткового функціоналу програмного продукту належить бюджетування. Додаток забезпечує фінансовому менеджменту інструменти для оперативного планування, допомагає спланувати майбутні операції і спрогнозувати плановий баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів.

Програмний продукт MASTER:Бухгалтерія підтримує інтеграцію з державними порталами та іншими джерелами з публікації відкритих даних: E-Data, Є-Звітність, Prozorro. Завдяки розвиненому механізму API платформа MASTER інтегрується з програмним забезпеченням з обміну платіжними документами (Клієнт-банки, СДО «Клієнт казначейства – Казначейство»), а також із сервісами подання звітності (Liga Report, M.E.Doc тощо) [2].

Отже, у програмному продукті реалізовано можливість налаштування рахунків та субрахунків з урахуванням потреб компанії в аналізі кожного виду діяльності чи виробництва. Для організації аналітичного обліку програма має необмежену кількість аналітик до балансового рахунку: за підрозділом, номенклатурою, замовленням, видом продукції, напрямом діяльності, статтею калькуляції тощо. Гнучкість в налаштуванні та необмежена кількість аналітик забезпечує правильне формування та структурування собівартості продукції, робіт та послуг.

Функціональні можливості програмного продукту MASTER:Бухгалтерія охоплюють всі види операцій на підприємствах малого та середнього бізнесу:

- операції по касі та розрахунки з підзвітними особами;
- операції з грошовими коштами та їх еквівалентами;
- облік основних засобів;
- облік ТМЦ та МШП;
- розрахунки з контрагентами;
- розрахунки за виплатами працівникам;
- облік витрат;
- податковий облік;
- фіскальну звітність;
- зведену бухгалтерську звітність.

Програма автоматично формує податкову й бухгалтерську звітність. Користувач може роздрукувати документ, зберегти на комп'ютері чи відправити його відразу до контролюючих органів. Звіти можна вивантажувати в різні системи подання звітності.

### **Література:**

1. Про «Мастер». *MASTER – платформа для ведення бухгалтерського й управлінського обліку*. URL: [https://masterbudget.github.io/about\\_master.html](https://masterbudget.github.io/about_master.html) (дата звернення: 03.02.2023).
2. Чому варто замінити 1С на систему вітчизняної розробки MASTER. *MASTER – платформа для ведення бухгалтерського й управлінського обліку*. URL: [https://masterbuh.com/30\\_01\\_23\\_chomu\\_varto\\_zaminiti\\_1s\\_na\\_sistemu\\_vitchiznyanoi\\_rozrobki\\_m](https://masterbuh.com/30_01_23_chomu_varto_zaminiti_1s_na_sistemu_vitchiznyanoi_rozrobki_m) (дата звернення: 03.02.2023).



**Iryna Hrinko**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of International Economics  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Грінько І.М.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-32>

**THE IMPACT OF INDUSTRY 4.0/5.0  
ON THE COUNTRY'S ECONOMIC DEVELOPMENT:  
THE DIFFERENCE BETWEEN INDUSTRIES**

**ВПЛИВ ІНДУСТРІЇ 4.0/5.0 НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ:  
ВІДМІННІСТЬ ІНДУСТРІЙ**

Розвиток Індустрій 4.0 та 5.0 і їх вплив на економіку будь-якої країни є досить актуальною науково-практичною проблемою сьогодення. Так як постає питання, чи вдалося досягти повного розвитку Індустрії 4.0, щоб стверджувати, що можемо рухатися далі та здійснювати перехід до розвитку процесів пов'язаних з Індустрією 5.0.

Розглянемо відмінність Індустрії 4.0 від 5.0. Зауважимо, що Індустрія 4.0 – це перш за все про трансформаційні процеси та вплив цифрових технологій на економічний розвиток країн; зміни та адаптацію бізнес-моделей. В Індустрії 5.0 присутні також трансформаційні процеси, але дещо інші, наприклад: повний перехід до зеленого курсу, що сприяє сталому розвитку та циркулярній економіці, тобто поєднання цифрового та зеленого переходу в економічному розвитку країн. Індустрія 5.0 характеризується покращенням стійкості ланцюгів доданої вартості та екосистем і готовність їх до різного роду потрясінь (пандемії, війн, стихійних лих) [1]. Існують дослідження науковців та практиків, які критикують виникнення та розвиток Індустрії 4.0 і не відповідність їй та не готовність до нових викликів суспільства, таких як пандемії чи кліматичні зміни. Варто зауважити, що завдяки переходу до Індустрії 4.0 зросла і соціальна та економічна нерівність між країнами світу, так як розвиток Індустрії 4.0 супроводжується розвитком цифрової економіки. Відповідно, передовими в процесах розвитку Індустрії 4.0 стали технологічно розвинені країни. В розвитку певних сегментів ринків деякі країни з розвиненими технологіями стали навіть монополістами. Для Індустрії 4.0 не вистачає досягнення сталості та рівномірності в економічному та суспільному розвитку країн світу. За дослідженнями Європейської комісії вважається, що Індустрія 4.0 є несумісною з цілями кліматично-нейтральної економіки і цілями, які сформовані до 2030 року [2; 3]. Передбачалося, що завдяки розвитку Індустрії 4.0 можна досягти регенерації галузей економіки на основі переходу до повної циркулярної економіки. Таким чином забезпечити врахування усіх як кліматичних, так і соціальних змін. І саме головне, розвиток Індустрії 4.0 передбачав технологічний розвиток з урахуванням їх фокусу уваги на працівниках, а не заміщення працівників робототехнікою. Навпаки, вдале поєднання та доповнення роботи працівників високорозвиненими технологіями, які враховували б енергоефективність та зменшення шкідливих викидів в атмосферу.

Індустрія 5.0 демонструє способи гармонізації праці робітників і автоматизації, що дозволяє досягти високої продуктивності, якості праці, і отримання задоволення від праці. Також в Індустрії 5.0 вивчається майбутній вплив нової технології завдяки роботам, бізнес-моделям, що сприяє досягненню добробуту населення і розвитку економіки країни. Саме Індустрія 5.0 вказує на кругове виробництво, тобто як кіберфізичні системи, життєвий цикл продукту, штучні інтелектуальні технології та методи можуть трансформуватися у цей круговий цикл виробництва, що сприятиме високому економічному розвитку.

Головні риси Індустрії 4.0 та 5.0 і їх відмінність [1]:

1) виробнича ефективність досягається шляхом цифрової інтеграції та залученню штучного інтелекту (Індустрія 4.0) / розвиток галузей економіки досягається завдяки поєднанню завдань, які забезпечують високий рівень конкурентоспроможності та сталого розвитку (Індустрія 5.0);

2) фундаментальним чинником розвитку є технологічні зміни (Індустрія 4.0) / вибір альтернативних режимів керування моделями, що забезпечують сталість та стійкість економічних систем (Індустрія 5.0);

3) досягається оптимізація бізнес-моделей враховуючи існуючий стан ринку капіталів та існуючих економічних моделей (наприклад, скорочення витрат та максимізація прибутку для стейкхолдерів) (Індустрія 4.0) / впровадження людино-центрального підходу (ЛЦП) у використанні технологій, що дозволяє розвивати вміння, здібності працівників, робити їх більш впевненішими, значимими та сильнішими саме завдяки використанню цифрових пристроїв у виконанні ними професійних завдань (Індустрія 5.0);

4) відсутній фокус уваги щодо ефективності повторного використання матеріалів та ресурсів для мінімізації ризиків, як соціальних, так і кліматичних (Індустрія 4.0) / вводяться індикатори, які вказують на рівень досягнення сталого та стійкого розвитку в кожній галузевій екосистемі, тобто вибудовується напрям переходу до сталого економічного розвитку країни, а корпоративна відповідальність досягає найвищого розвитку (Індустрія 5.0).

Перехід від Індустрії 4.0 до 5.0 потребує активного впровадження певних заходів, зокрема: 1) формування Уряду 5.0 (розвиток механізмів державно-приватного партнерства і акцент на збалансованих політиках та стратегіях для кращого рівня урядування); 2) розвиток корпоративного урядування 5.0 (мають відбутися зміни на рівні бізнесу, тобто вільний ринок та конкуренція де першочерговою метою є отримання прибутку має змінитися на домінування та перевагу людино-центрованого підходу, створення робочих місць та їх утримання); 3) досягнення вертикальної та горизонтальної координації і синергії (вироблення не лише єдиних міжнародних стандартів, а й уніфікація правил і регламентів в нормативно-правовому полі на міжнародному рівні).

### Література:

1. Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. INDUSTRY4UKRAINE. 2022. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny>.

2. Industry 5.0. What this approach is focused on, how it will be achieved and how it is already being implemented. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en).

3. Industry 5.0: human-centric, sustainable and resilient. European Commission: Publications Office, 2021. DOI: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/073781>.

**Olha Guk**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Enterprise Management  
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Lina Shenderivska**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Enterprise Management  
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Hanna Mokhonko**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Enterprise Management  
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**Гук О.В.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Шендерівська Л.П.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Мохонько Г.А.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-33>

## **MACROMARKETING FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF STARTUPS IN UKRAINE**

### **МАКРОМАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ**

Розвиток стартапів відіграє важливу роль для економіки, формування іміджу, забезпечення конкурентоздатності будь-якої країни. Інвестиції у стартапи, незважаючи на високий рівень ризику, належать до найбільш прибуткових, і таких, що забезпечують значний рівень доданої вартості; вони необхідні для активізації науково-технічного прогресу. Тому до пріоритетних завдань державної політики належить створення сприятливих умов для розвитку стартапів.

Зовнішнє макромаркетингове середовище некеруване з боку стартапів, але воно потребує ретельного дослідження для розуміння перспектив стартапів. До чинників зовнішнього макромаркетингового середовища належать [1]: політико-правове середовище, економічне середовище, науково-технічне середовище, соціально-культурне середовище, демографічне середовище, природне середовище.

Як показав аналіз політико-правового середовища, в Україні створено низку сприятливих умов для стимулювання підприємництва, стартапів. Зокрема, для чотирьох груп підприємців надана можливість оподаткування за системою єдиного податку, максимально спрощеною є й процедура оплати – через застосунок «Дія». Більш повно надається консалтингова підтримка: в Україні створено низку центрів

підтримки підприємництва «Дія.Бізнес»; вони водночас функціонують як коворкінг центри. Усі ці заходи є нагальними, зважаючи на низку негативних тенденцій привабливості України для початку стартапів. Зокрема, Україна у 2020 році втратила п'ять пунктів у списку кращих країн для початку свого стартапу і перемістилася з 29 на 34 місце у щорічному рейтингу. В 2021 році до світового рейтингу найкращих стартапів потрапили шість міст України: Київ (48 Global Rank), Львів (255 Global Rank), Одеса (394 Global Rank), Харків (513 Global Rank), Тернопіль (787 Global Rank), Дніпро (883 Global Rank). На першому місці опинився Київ, однак за період 2020-2021 він втратив 16 пунктів і перемістився на 48 місце. Разом з тим, Львів навпаки піднявся на 99 позицій і зайняв 255 місце, а інші міста втратили свої позиції (табл. 1).

Таблиця 1

**Глобальний рейтинг міст України в період 2020-2021 років**

№	Місто	Глобальний рейтинг, 2020	Глобальний рейтинг, 2021
1	Київ	64	48
2	Львів	354	255
3	Одеса	356	394
4	Харків	431	513
5	Тернопіль	724	787
6	Дніпро	803	883

*Джерело: складено на основі [2]*

Основною причиною успіху даних міст вважають таланти розробників, низьку вартість розробки та інтерес до України з боку технологічних гігантів.

У 2022 році Київ втратив 45 позицій в глобальному рейтингу стартапів за містами і перемістився на 93 місце [2].

Розглянемо рейтинг екосистем стартапів в Європі та за глобальним рейтингом протягом 2020-2022 років (табл. 2).

Таблиця 2

**Рейтинг екосистем стартап-проектів в Європі та за Глобальним рейтингом, 2020-2022 рр.**

Рейтинг	2020	2021	2022
Європа	19	21	30
Глобальний рейтинг	29	34	50

*Джерело: складено на основі [3]*

У 2020 році за Європейським рейтингом екосистеми стартапів Україна посідала 19 місце, однак у 2020 році втратила 11 позицій і перемістилася на 30 місце. За глобальним рейтингом екосистеми стартапів Україна займала 29 місце, а у 2021 році перемістилася нижче на 5 позицій. Внаслідок російського вторгнення Україна опустилася на 16 місць у 2022 році, але їй вдалося увійти до 50-ти країн світу за Глобальним рейтингом стартапів і посісти 50-те місце. Усі українські міста суттєво втратили свої позиції в цьому рейтингу, однак Київ зберігає позицію у світовому топ-100, зокрема займає найбільше місце в рейтингу 25 найкращих у світі для галузей маркетингу та продажів і програмного забезпечення та даних. Усі інші українські міста у 2022 році значно впали в рейтингу, опустившись нижче 700-го місця. Зокрема, Одеса опустилася на 742 місце (це мінус 348 позицій), Львів перемістився на 494 позицію, Харків опустився до 855-го місця (знизився на 342 позиції).

Порівняно з 2021 роком, коли в топ-1000 було шість міст, у 2022 році в Україні потрапили лише чотири міста, оскільки Тернопіль і Дніпро змістилися вниз. Не зважаючи на економічні труднощі та російську агресію, Україні вдається створювати масштабовані та глобальні технології, впроваджуючи такі відомі стартапи, як Grammarly, Gitlab і Ahrefs. Звісно, тут важливу роль відіграє талант розробників, яких шукають багато іноземних компаній.

Наступний чинник впливу на розвиток стартапів – економічне середовище. Його стан істотно погіршився з моменту початку російською федерацією 24.02.2022 року повномасштабного вторгнення на територію України, знищення населення України, руйнування будівель, інфраструктури, енергосистеми. Це фізична й економічна руйнація росією України. Майже за рік воєнної агресії росії проти України, за даними Міністерства фінансів України, індекс інфляції у 2022 році становив 126,6%, в той час як у 2021 р. – 10%. Сальдо «експорт-імпорт» є негативним, і, якщо російська воєнна агресія продовжуватиметься, розрив між експортом та імпортом посилюватиметься. У 2022 році Україна посідала 101 місце у світі за рівнем ВВП, обсяг якого на душу населення становив 4835 доларів США. Курс долара, згідно з Державним бюджетом України, на кінець 2023 року зросте і становитиме 45,8 грн за долар США. За цих умов для стартапів значущими є валютні надходження, а це актуалізує пошук закордонних інвесторів, закордонних ринків збуту, що, у свою чергу, потребує від держави активізації інформаційної політики, консалтингової підтримки щодо можливостей виходу українських стартапів на ринки інших країн. Інформаційне забезпечення може здійснюватися через портал Дія.Бізнес.

Ще один макромаркетинговий чинник – це науково-технічне середовище. Сучасними трендами в Україні стають: розвиток екосистеми стартапів, підвищення обсягу пропозиції навчальних курсів, присвячених розробці стартапів, управлінню ними (розробники цих курсів – Prometheus, Laba, Udemy, Stud-Point, Lviv IT-School та багато інших); поступово зменшується розрив між наукою і виробництвом, на базі університетів створюються наукові парки. Вочевидь, що усі складники середовища взаємопов'язані, і розвиток науково-технічного середовища уповільнюється економічним спадом в Україні.

Макромаркетингове середовище містить чинник, який прямо або опосередковано впливає на решту чинників. Применшувати його роль для розвитку стартапів, бізнесу, економіки, нації і держави небезпечно, і досвід війни рф проти України це довів. Зокрема, йдеться про насадження меншовартості Україні, масований російський шовінізм. Війна в Україні триває не лише на полі бою, наша держава повинна провадити послідовну і однозначну політику щодо асиміляції; подолання корупції на усіх рівнях влади і в усіх сферах, адже формування класу штучних багатіїв, які «заробили» статки на хабарях, нецільовому використанні бюджетних коштів, руйнує не лише економіку, а й націю в цілому, підвищує ризик перетворення демократії на диктатуру. Іноземні інвестиції у країни з диктаторським режимом створюють загрозу фізичному існуванню цивілізованого, а, можливо, й усього світу, підвищують загрозу ядерного шантажу, живлять хворобливий шовінізм.

Наступний чинник макромаркетингового середовища – демографія, – безпосередньо визначає обсяги ринків збуту, впливає на пріоритетний вибір внутрішніх або зовнішніх ринків збуту. Розвиток стартапів прямопропорційно корелює зі станом демографічного середовища. Уповноважений з прав людини Дмитро Лубінець у грудні 2022 р. озвучив, що з України, від початку війни росії проти нашої держави, виїхало понад 14,5 млн громадян. Відтік талантів є згубним для теперішнього стану економіки та для майбутнього повоєнного відновлення України.

На розвиток стартапів чинить вплив і природне середовище. Необхідність пошуку альтернативних джерел енергії стимулює розвиток стартапів відповідного профілю у світі. Українці, свідомі щодо актуальності екологічної безпеки, зменшення енергозалежності від ворожої держави, змінюють свої споживчі уподобання. Відбуваються структурні зрушення попиту на користь енергоощадливих технологій, опцій smart-house, електромобілів тощо.

Міжнародна бізнес-спільнота висловлює підтримку вітчизняним стартапам: Google запустив в Україні Фонд підтримки та Network VC (США), заснований як Спеціальна програма Фонду підтримки українських стартапів.

У 2019 році Ukrainian's Startup Fund розроблено стратегічне бачення на 2025 рік. Дана стратегія передбачає підтримку на ранній стадії стартапів шляхом фінансування та просування інноваційних ідей, а також прискорення глобальних конкурентоспроможних програм, зокрема 200 стартапів стали бенефіціарами даного фонду [3].

В Україні наразі, на жаль ціною величезних людських жертв внаслідок воєнного вторгнення РФ на територію суверенної держави, настав період великих трансформацій. У цей період необхідно проявити принциповість щодо подолання корупції, укріплення і посилення української нації. Потрібно невпинно докладати зусилля для недопущення антиукраїнського інформаційного поля, витіснення ворожої «культури» і капіталу, які у сукупності руйнують демократію, стають предметом шантажу і знищення української державності. Реалізація в Україні означеної виваженої державної політики створить сприятливе середовище розвитку стартапів, бізнесу, економіки, просуватиме ідеї прогресивних цивілізацій, як противагу завідомо руйнівної диктатури.

#### **Література:**

1. Маркетинг стартап-проектів: навч. посіб. для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / За заг. ред. С.О. Солнцева / С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Н.В. Юдіна, Т.О. Царьова, Н.В. Язвінська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 218 с.
2. Мельник Т. Україна втратила п'ять позицій у рейтингу країн для відкриття стартапу URL: <http://surl.li/eunjk> (дата звернення: 01.02.2022).
3. StartupBlink. Global Startup Ecosystem. Index 2022. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport> (дата звернення: 04.02.2022).

**Iryna Davydenko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business  
Odessa National Economic University*

**Давиденко І.В.**  
*к.е.н., доцент, завідувачка кафедри туристичного  
та готельно-ресторанного бізнесу  
Одеського національного економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-34>

## **PRACTICE-ORIENTED LEARNING AS A PREREQUISITE FOR MODERN TRAINING OF STUDENTS**

### **ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА СУЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ**

Практико-орієнтоване навчання здобувачів освіти – це сучасний світовий освітній тренд, засіб формування професійних компетентностей фахівців всіх освітніх рівнів за різними напрямками освіти. Застосування в освітньому процесі практико-орієнтованих технологій змінює акцент у навчанні, скеровує здобувачів освіти на інтелектуальний розвиток за рахунок зменшення частки репродуктивної діяльності. Також, слід зазначити, що перехід до практико-орієнтованих технологій навчання підвищує вимоги до навичок і вмінь випускників навчальних закладів [1, с. 64].

Основна мета практико-орієнтованого підходу в освіті – побудувати оптимальну модель (технологію), що поєднує застосування теоретичних знань у вирішенні практичних питань, пов'язаних із формуванням професійних компетенцій фахівця. Можна сказати, що практико-орієнтований підхід передбачає опанування традиційних фундаментальних наук у поєднанні з прикладними дисциплінами. При реалізації даного підходу досить доцільним є застосування у навчальному процесі методу проектів та розробка комбінованих завдань з практичним змістом (практико-орієнтовані задачі). Такі комбіновані практико-орієнтовані завдання передбачають міждисциплінарний характер [2, с. 467]. Тобто, для розв'язання таких завдань або розробки певного проекту необхідно використати знання, отримані при вивченні різних освітніх компонентів, що мотивує навчально-пізнавальну діяльність здобувачів освіти, підвищує їх зацікавленість та здійснюється цілеспрямоване формування індивідуальних освітніх траєкторій. Такі комплексні практико-орієнтовані завдання можуть стати частиною будь-якого модуля навчання та їх використання сприятиме посиленню практичної орієнтації здобувачів освіти й розвитку їх критичного мислення. Особливо доцільним використання таких завдань є в умовах дистанційного навчання, яке, за різних обставин, домінує в Україні в останні роки.

Необхідно зазначити, що в рамках загальноєвропейського освітнього простору головною метою освіти є розвиток загальних і професійних компетенцій фахівця діяти в різних проблемних ситуаціях, використовуючи отримані знання, уміння і навички, сукупність яких і формує практичні результати підготовки здобувачів освіти до самостійної професійної діяльності. Підкреслимо той факт, що в деяких країнах, наприклад, у Великобританії поширення отримав функціональний підхід до трактування результатів навчання, що проявляється в прагненні до більшої цілісності шляхом інтеграції знань, цінностей і навичок, притаманних вже

сформованим професіоналам. Тобто, в умовах реалізації механізмів практико-орієнтованого навчання акцент робиться на підготовці висококваліфікованих кадрів, які б продемонстрували свої знання на практиці. Розповсюдженою є думка, що лише практичні вміння та навички сприяють становленню висококваліфікованого фахівця. Наприклад, у США освіта є практико-орієнтованою, при цьому для кожного здобувача створюється індивідуальна програма, за якою він розвиває та вдосконалює свої професійні навички та компетенції. У сучасних системах вищої освіти передбачається розширення профілю практико-орієнтованої підготовки здобувачів, перегляд програм навчання в прикладних галузях знань.

При використанні практико-орієнтованих технологій здобувачі освіти здійснюють цілепокладання, прогнозування, планування, рефлексію. Кожна дія здобувача освіти спрямована на досягнення індивідуальних чи групових цілей.

Розвиток практико-орієнтованого навчання повинен здійснюватися за умови дотримання наступних принципів: науковості; доцільності; системності; доступності; відповідно до запитів держави та суспільства.

У процесі підготовки здобувачі освіти реалізуються різні практико-орієнтовані заходи, серед яких: семінари, наукові конференції, професійні конкурси, вебінари, на яких студенти можуть обмінюватися досвідом та отримувати консультації у провідних фахівців у конкретній галузі.

Для перевірки впливу практико-орієнтованого навчання на формування професійної компетентності здобувачів освіти можна виділити три основні компоненти: мотиваційну, когнітивну, діяльнісну. Сутність вказаних компонент наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Компоненти професійної компетентності здобувачів освіти**

<b>Компонента</b>	<b>Характеристика</b>
Мотиваційна	Відображає наявність у здобувача освітнього та професійного інтересів, сформовані світоглядні настанови, прагнення до саморозвитку та професійного самовдосконалення
Когнітивна	Відображає володіння здобувачем освіти необхідними знаннями, вміннями та навичками, достатніми для оперативного вирішення професійних завдань, знання, інтелектуальний розвиток здобувача, його здатність застосовувати отриманий досвід на практиці, участь у різноманітних професійних конкурсах, олімпіадах, конференціях
Діяльнісна	Здатність здобувача освіти виконувати різні види діяльності, творчий підхід до вирішення професійних завдань, здатність до рефлексії, коригування власної діяльності для досягнення кращих результатів, уміння критично оцінювати ситуацію

*Джерело: сформовано автором*

Важливою характеристикою практико-орієнтованого навчання є вмотивованість навчально-пізнавальної діяльності, метою якої є формування у майбутніх фахівців готовності до професійної діяльності на компетентнісному рівні. Крім того, як система, практико-орієнтована освіта складається з безлічі підсистем, включає дії та операції, сприяє максимальному зближенню навчальної та професійної діяльності.

Практико-орієнтовані технології навчання сприяють перетворенню освітнього процесу в пізнавальну творчу задачу. Відомо, що в такому випадку зростає якість передачі корисної професійної інформації здобувачам освіти, зацікавленість в навчанні збільшується, підвищується рівень засвоєння. Також, слід зазначити, що застосовуючи практико-орієнтовані технології навчання, необхідно переглядати й традиційні методи контролю й оцінки якості навчання здобувачів освіти. Саме тому,



на наш погляд, рейтинговий контроль є невід'ємною складовою організації сучасної освітньої діяльності, Саме рейтинговий контроль можна розглядати як один із найважливіших інструментів, що представляє собою інтегровану оцінку результатів всіх видів навчальної діяльності здобувача освіти.

Підсумовуючи вище викладене, зазначимо, що організація практико-орієнтованого навчання дозволяє створити максимально сприятливі умови для розвитку самостійності здобувачів освіти, активізації їхньої творчої позиції та формування компетенцій. Практико-орієнтоване навчання повинно передбачати засвоєння освітньої програми не тільки в аудиторії, а в реальних умовах, формування у здобувачів освіти професійних компетенцій за рахунок виконання ними реальних практичних завдань у навчальний час, а також практичну діяльність з обраного профілю за участю професіоналів-практиків.

### **Література:**

1. Горбенко Г.В. Практико-орієнтоване навчання у підготовці бакалаврів реклами і зв'язків з громадськістю. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2015. Вип. 4 (45). С. 64-69.
2. Петренко Л.М. Практико-орієнтований підхід до формування змісту підвищення кваліфікації педагогів за дистанційною формою. *Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти* : збірник матеріалів Всеукраїнської Інтернет-конференції. Хмельницький. 2016. С. 465-469.

**Oksana Dyshkantiuk**  
*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Dean of the Faculty of Management, Hospitality and Tourism  
International Humanitarian University*

**Дишкантюк О.В.**  
*к.т.н., доцент,  
декан факультету менеджменту,  
готельно-ресторанної справи та туризму  
Міжнародного гуманітарного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-35>

## **ORGANIZATION OF THE RESTAURANT BUSINESS UNDER MARTIAL LAW**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Український ресторанний бізнес, який був суттєво ослаблений наслідками пандемії Covid, зіткнувся з загрозами, що викликані агресією росії та введенням військового стану. Ці умови призвели до суттєвих змін в організації ресторанного бізнесу. Значна частина підприємств припинила своє існування, частина тимчасово призупинила діяльність.

Відповідно до даних Національної ресторанної асоціації України в країні з початку війни закрилося понад 7 тисяч закладів ресторанного господарства, разом з тим, було відкрито близько 2 тисяч нових закладів харчування. Відбулося зменшення ринку приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській областях падіння ринку становило понад 50%, у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях зниження обсягів ресторанного ринку відбулося до 30%. Разом з тим, відслідковується позитивна динаміка у західних областях, зокрема у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях зростання відбулося приблизно на 20%. У Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%. З метою пошуку вигідних локацій для запуску нових ресторанних бізнесів інвестори почали розглядати міста в Західній Україні. Спостерігається певна експансія закладів ресторанного господарства за кордон, хоча це явище не є системним [1].

Заклади, які продовжили роботу, змушені були реорганізувати свою діяльність. Особливого значення набула соціальна функція ресторанного господарства. Переважна частина закладів ресторанного господарства в більшій чи меншій мірі долучилися до благодійної допомоги, забезпечують харчування солдатів ЗСУ, вразливі категорії переселенців, медпрацівників та сили територіальної оборони. Так, співзасновники Kyiv Food Market та «Молодості» Алекс Купер («Люди Купера») і Михайло Бейлін (La Famiglia) об'єдналися із засновником компанії «Верес» Андрієм Родіонцевим і з перших днів реорганізували заклади на роботу волонтерських кухонь. 7 волонтерських кухонь в компанії Дмитра Борисова («Білий налив», «Канапа», Охота на Ovets) працюють з перших днів війни. «Готуємо для ЗСУ, територіальної оборони, ДСНС, клініки Амосова та «Охматдиту», для літніх людей та дітей, які цього потребують. І навіть для дорожньої служби, команда якої щодня варить протитанкові їжаки та розчищає дороги» [2].

В умовах енергетичного терору росії, багато закладів ресторанного господарства перейшли на роботу на генераторах та стали осередками незламності. Окрім послуг харчування, надають людям можливість підзарядити гаджети, скористатися послугами мобільного зв'язку, Internet.

Разом з тим, в умовах ринку, підприємство має приносити прибуток та бути самоокупним, інакше не зможе існувати.

Аналізуючи діяльність ресторанів у період пандемії авторами було виділено наступні тенденції [3]:

- впровадження та вдосконалення доставки;
- запровадження послуги take away;
- діджиталізація;
- поєднання ритейлу та ресторанного бізнесу;
- диверсифікація послуг, зокрема онлайн-магазини з продажу напівфабрикатів для приготування страв удома;
- креативні маркетингові заходи;
- заходи безпеки.

Ці тенденції є актуальними і в період воєнного стану. Заходи щодо гігієни та охорони здоров'я стали найважливішим складником реагування на кризу індустрії гостинності, пов'язану з пандемією. Особливого значення набуває забезпечення безпеки гостей і персоналу закладу і в період воєнного стану. Важливим також є диверсифікація послуг, реінжинірінг меню, правильна цінова політика.

Наразі важливим є оцінка ступеню впливу на функціонування ресторанного бізнесу зовнішніх факторів та внутрішніх організаційних перетворень.

Таблиця 1

**Зведена таблиця SWOT-аналізу**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Інтерес до сучасної української кухні Надійна репутація. Сучасні технології виробництва та сервісу. Державна підтримка. Наявність бомбосховищ.</p>	<p>Проблеми з доставкою сировини. Відтік кадрів у зв'язку з мобілізацією чоловіків та евакуацією жінок. Зниження прибутків через відтік споживачів. Додаткові витрати на придбання джерел альтернативної енергії.</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Введення нових послуг, наприклад: - коворкінг; - доставка; - кулінарні майстер-класи для дітей; - кулінарні майстер-класи для дорослих. Потреба у харчуванні за демократичними цінами. Впровадження альтернативних джерел енергії.</p>	<p>Проблеми з енергопостачанням. Загрози ракетних обстрілів. Зниження покупної спроможності споживачів. Зниження попиту на основні послуги. Зміна потреб споживачів.</p>

Однією з проблем є доставка імпортової сировини, особливо постраждали від цього фактору ресторани, які орієнтовані на морепродукти та суші. Тому однією з основних тенденцій є переорієнтація на місцеву сировину.

Через те, що Україну покинуло більше 4 млн осіб, серед яких працівники сфери ресторанного бізнесу, є проблеми з дефіцитом кадрів. Разом з тим, громадські ресторани організації запустили волонтерські проекти з підтримки українців сфери ресторанного бізнесу, які виїхали, допомогти їм знайти роботу, щоб мати фінансову самостійність, отримати досвід, який потім можна впроваджувати в Україні.

Важливою загрозою для діяльності є зниження попиту на послуги. Це завжди призводить до зниження прибутку і конкурентоспроможності. Для запобігання цьому необхідно розвивати пропоновані послуги, розробляти нові, а також відслідковувати зміни поведінки споживачів. В цьому аспекті необхідною умовою є наявність ресурсів для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану дасть можливість підприємствам ресторанного господарства не тільки вижити але і вийти на нові ринки і охопити більшу цільову аудиторію.

#### **Література:**

1. Прасад А. В Україні з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе. Forbes. 06 вересня 2022 року. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-z-pochatku-viyini-zakrilosya-blizko-7000-restoraniv-ta-kafe-asotsiatsiya-06092022-8120> (дата звернення: 25.01.2023).

2. Дружок Я. Це українські ресторани, які годують ЗСУ і тероборону. Редакція The Village Україна. 2022. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-guide/324773-volonerski-kuhni-viyna-2022> (дата звернення: 25.01.2023).

3. Дишкантюк О.В., Марковська А.В. Ресторанний бізнес в умовах пандемії COVID-19: шляхи виходу з кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С 20-24.

**Serhii Didukh**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Industrial Economics  
Odesa National University of Technology*

**Дідух С.М.**

*д.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки промисловості  
Одеського національного технологічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-36>

## **THE ROLE AND OBJECTIVES OF THE CONCEPT OF INCLUSIVE DEVELOPMENT IN ENSURING PUBLIC WELFARE**

### **РОЛЬ ТА ЦІЛІ КОНЦЕПЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СУСПІЛЬНОГО ДОБРОБУТУ**

Динамічна зміна соціально-політичної ситуації у світі, інтенсифікація глобалізаційних процесів призвели до посилення соціальної нерівності і поляризації світу, дисбалансу між доходами та способом життя мешканців найбільш розвинених країн. Глибокі диспропорції у розвитку між окремими країнами, регіонами та верствами населення складають загрозу для суспільного розвитку, є однією із причин активних міграційних процесів, збройних конфліктів. Низка соціально-економічних проблем спричинена, у тому числі, нерівністю в розподілі доходів, недостатньою залученістю населення до активної економічної діяльності.

Закономірно постає питання необхідності неухильного економічного зростання за будь-яку ціну, якщо це не призводить до підвищення рівня життя та добробуту людей у всьому світі. Відповіддю на це стала поява у ХХ столітті нових економічних концепцій збалансованого розвитку: «зелена економіка», «сталий розвиток», «економіка щастя», «інклюзивний розвиток» тощо.

Метою даної роботи є окреслення ролі та цілей інклюзивного розвитку у забезпеченні суспільного добробуту.

Концепція інклюзивного розвитку виникла як логічне продовження більш поширеної теорії сталого розвитку. Її появу можна вважати «відповіддю на такі виклики сучасності, як посилення нерівності, відсутність успіху у боротьбі з бідністю та виникнення цілого ряду соціальних та економічних диспропорцій у розвитку регіонів, країн та верств суспільства» [1, с. 10].

Виникнення концепції інклюзивного розвитку має цілий ряд передумов, які доцільно поділити на геополітичні, соціальні, економічні, демографічні та технологічні. Але у першу чергу трансформація парадигми розвитку суспільства обумовлена досягненням екстремумів добробуту та споживання в одних регіонах та секторах суспільства при зростанні нерівності та бідності в інших.

Дж. Робінсон і Д. Айсеомглу дають таке визначення сутності інклюзії: «inclusive – це залучення до процесу усіх, без відмінностей і обмежень» [2]. На нашу думку, саме таке визначення, не зважаючи на простоту, найбільш повно відображає природу інклюзивності.

На думку Л. Федулової, «інклюзивність полягає в необхідності посилення залучення до вирішення проблем розвитку усіх верств населення, а також зростання залученості до розвитку усіх територій» [3]. Систематизація уявлень про суспільну інклюзивність представлена у таблиці 1.

**Систематизація уявлень про суспільну інклюзивність**

<b>Автор</b>	<b>Визначення інклюзивності</b>
Дж. Робінсон і Д. Айсемоглу [2]	Залучення до процесу усіх, без відмінностей і обмежень
О. Прогнімак [4]	Збільшення ступеня участі усіх громадян соціуму у процесі економічного зростання і справедливий розподіл його результатів
І. Бобух [5]	Ключовий аспект створення засад для нової якості економічного зростання, що характеризує включеність суб'єктів в економічні та суміжні процеси
О. Роговський [6]	Необхідний атрибут сучасної демократії і нова неополітична його форма
Л. Федулова [3]	Необхідність посилення залучення до вирішення проблем розвитку усіх верств населення, а також зростання залученості до розвитку усіх територій
Д. Черненко [7, с. 239]	Участь стейкхолдерів у розробці та досягненні відповідальної та стратегічної відповіді на стійкість
О. Хома [8]	Готовність усіх грати за спільними правилами, спільний проект, а не нав'язування кожним свого порядку денного
Боднарчук І.В., Удич А.В. [9, с. 177]	Політика та процес, який забезпечує повну участь всіх членів суспільства у всіх сферах життя

*Джерело: складено автором*

Слід відмітити поступове формування у науковому середовищі консенсусу щодо того, що економічне зростання є у першу чергу засобом для досягнення суспільних цілей більш високого рівня: зростання добробуту населення та рівня життя суспільства по всьому світу. Економічний розвиток повинен базуватись на економічному зростанні, що доповнюється удосконаленням суспільно-економічних відносин, структури виробництва, розвитком людського потенціалу. Ключові відмінності економічного зростання та економічного розвитку сформульовані в таблиці 2.

**Сутнісні відмінності понять «економічне зростання» та «економічний розвиток»**

<b>Параметр</b>	<b>Економічне зростання</b>	<b>Економічний розвиток</b>
Мета	Збільшення обсягу економічних благ у суспільстві	Підвищення добробуту та рівня життя населення, в тому числі за рахунок удосконалення та гармонізації соціально-економічних відносин
Характер	Статистичні показники кількісного зростання	Кількісне зростання та якісне удосконалення
Показники на макрорівні	ВВП, ВВП на душу населення, виробництво продукції та послуг, фінансові показники країн тощо	Рівень життя, рівень добробуту індивідуумів, що включає як рівень ВВП на душу населення, так і економічні можливості, справедливість та якість життя
Показники на мікрорівні	Обсяг виробництва, фінансові показники підприємств та регіонів	Рівень забезпеченості громадянина економічними та соціальними благами, рівень задоволення життям

*Джерело: складено автором*

Дж. Гупта і К. Вегелін, досліджуючи цілі інклюзивного розвитку на макрорівні, зіставили їх із 17 цілями сталого розвитку та виділили три виміри інклюзивності: соціальний, екологічний та реляційний. При цьому автори застерігають від

надмірного зосередження на соціальній інклюзивності, наголошуючи на необхідності гармонійного розвитку усіх трьох вимірів [10].

Ефективна система інклюзивного розвитку повинна мати на меті досягнення комплексу несуперечливих цілей. Забезпечення добробуту індивідуума повинно бути кінцевим результатом впровадження інклюзивної моделі розвитку, за якої взаємодія економічних суб'єктів відбувається за принципами інклюзивного розвитку при гармонійному поєднанні інтересів у ланцюгу держава – регіони – громади – бізнес – особистість. Систематизацію цілей інклюзивного розвитку за сферами суспільного життя подано у таблиці 3.

Слід застерегти від зміщення акценту інклюзивного розвитку в бік першочергового захисту інтересів соціально незахищених верств суспільства, що може зашкодити інтересам інших суб'єктів економіки. Інклюзивний розвиток повинен мати на меті не перерозподіл від багатих до бідних, не покращення становища маргінальних груп населення за рахунок найбільш ініціативних суб'єктів, а створення умов для гармонійного розвитку суспільства «рівних можливостей».

Таблиця 3

### Систематизація цілей інклюзивного розвитку

Сфера	Цілі інклюзивного розвитку
Соціальна сфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження соціальної нерівності шляхом вирішення проблем найвразливіших верств населення;</li> <li>– підвищення можливостей для самозабезпечення найменш захищених груп населення;</li> <li>– забезпечення базових соціальних потреб незалежно від регіональних, вікових та інших ознак;</li> <li>– гарантування соціальної безпеки громадян;</li> <li>– забезпечення належної якості соціальних послуг для всіх верств суспільства.</li> </ul>
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення економічної моделі розвитку підприємств шляхом стимулювання інвестицій та створення робочих місць;</li> <li>– підвищення продуктивності праці внаслідок вищого рівня зацікавленості у результатах роботи;</li> <li>– надання можливості населенню залучитися до створення суспільного продукту на інклюзивних засадах – забезпечення працевлаштування;</li> <li>– стимулювання реалізації потенціалу вразливих груп населення щодо активної та результативної участі в економічній діяльності;</li> <li>– забезпечення стійкості та динамізму економіки з урахуванням зовнішніх викликів та кон'юнктури ринку.</li> </ul>
Політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення існуючих політичних відносин;</li> <li>– соціалізація політичного процесу – відхід від технократичних підходів.</li> </ul>
Суспільство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– толерантне ставлення до звичаїв та традицій населення із урахуванням регіональних та етнічних особливостей;</li> <li>– забезпечення рівних можливостей участі різних груп населення у суспільно-політичному житті громад та країни загалом.</li> </ul>
Інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток інфраструктури та забезпечення рівномірного та справедливого доступу до ключових об'єктів інфраструктури по всій країні;</li> <li>– справедливий перерозподіл соціальних переваг у доступі до інфраструктури (в енергетичному секторі, медичних та освітніх послугах, в логістиці та цифровій сфері).</li> </ul>
Освіта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення рівня знань місцевого населення;</li> <li>– удосконалення та осучаснення освітнього процесу;</li> <li>– забезпечення постійного підвищення кваліфікації у відповідності до потреб ринку.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження інклюзивної моделі розвитку повинне відбуватися в інтересах широкого кола зацікавлених осіб, в інтересах суспільства в цілому, створюючи нові засади розвитку, зменшивши соціальну напругу та створивши передумови для гармонійного та довгострокового зростання на основі активної та усвідомленої праці людей, які раніше не брали участі у розподілі результатів економічного зростання.

### Література:

1. Дідух С.М. Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України : монографія. Одеса : Астропринт, 2020. 332 с.
2. Acemoglu D., Robinson J.A. Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty. New York : Crown Publishing Group, 2012. 544 p.
3. Федулова Л.І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 56-65.
4. Прогнімак О.Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 187-197.
5. Структурні зміни як основа інклюзивного розвитку економіки України : монографія / за ред. д.е.н. І.М. Бобух. Київ : НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». 2020. 516 с.
6. Роговський О.М. Інклюзивне суспільство: соціально-політичні виміри. *Сучасне суспільство*. 2019. Вип. 1(17). С. 189-199. DOI: <https://doi.org/10.34142/24130050.2019.17.1.16>.
7. Черненко Д.І., Корепанов Г.С., Парфенцева Н.О., Чала Т.Г. Формування системи метаданих для забезпечення управління взаємодією зі стейкхолдерами. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 238-244.
8. Хома О. Право побути “прогресивним класом”. *Варта життя*. URL: <https://vartalife.com.ua/pravo-pobuty-prohresyvnyum-klasom/> (дата звернення: 28.01.2023).
9. Боднарчук І.В., Удич А.В. Правове регулювання забезпечення прав дітей-інвалідів в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2017. Вип. 4. С. 176-179.
10. Gupta J., Vegelin C. Sustainable development goals and inclusive development. *Environ Agreements*. 2016. 16. P. 433. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10784-016-9323-z>.



**Olena Dmytruk**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Natural and Social Sciences and Humanities  
Zhytomyr Medical Institute  
Zhytomyr Regional Council*

**Дмитрук О.В.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри природничих та соціально-гуманітарних дисциплін  
Житомирського медичного інституту  
Житомирської обласної ради*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-37>

## **DEFINING ASPECTS OF MARKETING IMPLEMENTATION BY HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

### **ВИЗНАЧАЛЬНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Заклади вищої освіти (далі – ЗВО) в Україні недостатньо використовують спеціальну функцію маркетингу, яка покликана забезпечити найкраще і найпродуктивніше задоволення потреб [2, с. 24]:

- особистості – в освіті;
- ЗВО – у отриманні конкурентної переваги у довгостроковій перспективі і, відповідно, досягненні конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та матеріальному добробуті його працівників;
- суб'єктів господарювання – у розвитку персоналу;
- суспільства – у розширеному відтворенні трудового й освітнього потенціалу країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вказує на те, що тема маркетингу послуг є достатньо розробленою зарубіжними і вітчизняними науковцями. При цьому, особливості використання маркетингу в освітній діяльності носять дискусійний характер. Питання сутності інструментів та визначальності ролі викладача у реалізації освітнього маркетингу залишаються відкритими.

Мета дослідження – висвітлити та обґрунтувати визначальні аспекти реалізації маркетингу ЗВО.

В дослідженні використані відомі загальнонаукові методи, системний підхід, на основі яких отримані нижче наведені результати.

Протягом всієї історії розвитку людства виникала потреба в суспільній праці і координації розподіленої праці; здійсненні свідомої і цілеспрямованої дії на суспільну систему в цілому, або на окремі її ланки (наприклад, підприємства) для забезпечення їх оптимального функціонування і розвитку, тобто – застосовувати управління. Основними і загальновідомими видами управлінської діяльності (загальними функціями) є: планування, організації, мотивація та контроль. Разом із тим, існують і часткові (спеціальні) функції управління, за допомогою яких здійснюються певні (відокремлені) управлінські процеси, наприклад: управління персоналом, педагогічною системою, навчальним процесом, маркетингом і т. ін.

Зокрема, маркетинг як специфічний і затребуваний вид діяльності, поширився в Україні лише на початку 90-х років ХХ ст. із становленням ринкових умов господарювання. Самостійно діючі підприємства вже не могли розраховувати на

стабільність ринкової ситуації і були вимушені використовувати маркетинг як науку і філософію конкурентної боротьби, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища і відстояти своє місце на видовому ринку. Хоч повільно і фрагментарно, але маркетинг проник у соціальну сферу, в тому числі і сферу освіти, яка виробляє особливий «продукт» – особисте (освіта для окремої людини) і суспільне благо (грамотність населення є складовою ІЛР), обмежене у користуванні різноманітними чинниками (територією, вимогами до вступу в освітній заклад, вартістю та тривалістю навчання тощо).

Враховуючи те, що випускники мають відповідати вимогам ринку праці (ринок освітніх послуг і ринок праці є взаємозалежними), для сучасних ЗВО маркетинг – це процес розробки, реалізації і оцінки освітніх програм (комплексу освітніх послуг) шляхом встановлення відносин обміну між ними та їх споживачами і стейкхолдерами з метою гармонізації взаємних інтересів.

А якщо до уваги взяти те, що конкурентна перевага не може розглядатися без визначення цінності, яку створює підприємство для своїх стейкхолдерів [3, с. 5], то завданням маркетингу для ЗВО є створення більш високої, у порівнянні з конкурентами, ЦІННОСТІ своїх освітніх послуг для споживача, яка могла б максимально задовольнити його потреби і опосередковано потреби суспільства.

Надбанням міжнародних моделей маркетингу послуг є використання відмінностей послуг від товарів (невловима дія/ефект, непридатність до зберігання, невіддільність моменту виробництва і споживання, непостійність/мінливість якості); збільшеної кількості інструментів (до базових 4 – «Р» обов'язково додаються ще 3 – «Р» – люди/персонал, фізичне оточення/матеріальний доказ та процеси). Цього вже достатньо, щоб представити освітній продукт як сукупність речових і неречових споживчих вартостей, основну роль у створенні яких відіграє контактний персонал (в першу чергу – Викладач) із певними цінностями, культурою, кваліфікацією, досвідом, педагогічною майстерністю, який фактично створює процес взаємодії. За Ф. Котлером, персонал має бути усвідомлено мотивованим на задані менеджментом закладу якісні стандарти обслуговування. За Грьонросом, якість обслуговування створюється безпосередньо у процесі інтерактивного маркетингу, який націлений на процес взаємодії. Тому ЗВО потрібно думати не тільки про кінцевий результат освітньої діяльності – компетентна дипломована особистість (ЩО споживач отримає? – відображає об'єктивну якість), а і про весь процес обслуговування (ЯК споживач це отримає у процесі взаємодії? ЩО може бути для нього ціннішим? – відображає суб'єктивну якість) [1, с. 100-205].

Вище наведене дозволяє припустити, що ЗВО мають використовувати ціннісно-орієнтоване маркетингове управління, в якому цінність якості обслуговування транслюється у організаційну культуру (цінності формуються і під впливом цілей, і під впливом норм та правил поведінки персоналу). Саме організаційна культура дозволить ув'язати: як реально діють люди в ЗВО (поверхневий рівень); як мають діяти (декларований) і як усвідомлено та цілеспрямовано будуть діяти через переконання (глибинний рівень).

Отже, можемо підсумувати:

- складовою освітнього продукту і інструментом маркетингу є контактний персонал ЗВО;
- викладач безпосередньо створює один із підвидів маркетингу – інтерактивний;
- секрет успіху ЗВО на ринку лежить у площині ціннісно-орієнтованого маркетингового управління.

### **Література:**

1. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
2. Могилова А.Ю., Решетнікова І.В., Могилова А.Ю. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 21-25.
3. Семенчук А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / А.О. Семенчук. – Київ. нац. екон. ун-т, 2010. 20 с.

**Inna Dotsenko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance  
Khmelnytskyi National University*

**Доценко І.О.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Хмельницького національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-38>

## **MAIN STAGES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL SUSTAINABILITY OF BUSINESS ENTITIES**

### **ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В умовах сьогодення, суб'єкти господарювання здійснюють вагомий внесок у розвиток національної економіки України. Зокрема, суб'єкти господарської діяльності здійснюють розбудову інфраструктури внутрішнього ринку, створюють нові робочі місця, стимулюють розвиток суміжних видів економічної діяльності, забезпечують задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в товарах та послугах. Фінансова кризи та соціально-економічна нестабільності в Україні, які спричинені воєнними діями, спонукають суб'єкти господарювання до постійного пошуку якісного управління їх фінансовою стійкістю. Фінансова стійкість є одним з ключових показників, який забезпечує стабільне функціонування діяльності підприємства. Саме тому, актуальним питанням є вивчення напрямів управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання для забезпечення їх фінансової стабільності та незалежності, з врахуванням різних негативних факторів, що впливають на їх діяльність.

Серед сучасних вчених-економістів, не існує єдиного трактування сутності поняття управління фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання. Так, одні автори [1] вважають, що управління фінансовою стійкістю підприємства це сукупність процесів, які підпорядковуються системі принципів та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток фінансових відносин суб'єкту господарювання, що визначаються формуванням, розподілом та використанням його фінансових ресурсів внаслідок ведення господарської діяльності. Окремі автори [2] трактують поняття як процес планування, аналізу, організації, мотивації, контролю, пов'язаний із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів їх формуванням і розподілом, який дозволяє підприємству досягти необхідного рівня фінансової стійкості. Інші автори припускають [3], що це комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного фінансово-господарського становища промислового підприємства в довгостроковій перспективі. Здійснивши аналіз різні точки зору щодо сутності управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання, на нашу думку, під даним поняттям варто розуміти сукупність стратегічних і тактичних управлінських рішень спрямованих на покращення фінансового стану підприємства з метою збереженні його платоспроможності, кредитоспроможності, забезпечення і підтримання фінансової рівноваги.

Управління фінансовою стійкістю передбачає забезпечення фінансової стабільності діяльності та розвитку підприємства як поточної діяльності, так і в довгостроковій перспективі. Обов'язковою умовою забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання є досягнення балансу між фінансовою стійкістю та його прибутковістю, що дає змогу формувати оптимальну структуру власного та позикового капіталу, забезпечувати кредитоспроможність, платоспроможність і ліквідність, збалансовувати грошові потоки, маневрувати грошовими коштами, формувати оптимальну структуру активів, забезпечувати постійне стабільне перевищення доходів над витратами, знаходити компроміс між постійними й змінними витратами, максимізувати прибуток [1, с. 124].

Забезпечення стабільного фінансового становища підприємства на перспективу, можливо за умови реалізації процесу управління фінансовою стійкістю. Стратегічне управління управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання доцільно поділити на ряд етапів. На першому етапі потрібно чітко визначити: мету управління, задачі управління, об'єкт управління, суб'єкт управління [4, с. 130].

На другому етапі процесу стратегічного управління фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання потрібно здійснити оцінку поточного фінансового стану та рівня фінансової стійкості. Найбільш поширеним методом оцінки фінансової стійкості підприємства є коефіцієнтний аналіз. Коефіцієнтний аналіз базується на розрахунку і порівняння окремих показників з їх базовими значеннями, а також вивчення динаміки їх змін за певний період. Базовими показниками можуть бути значення показників за попередній період; значення показників аналогічних підприємств; середньогалузеві значення показників [5, с. 210]. В ході діяльності, підприємства обирають різні підходи до оцінки фінансової стійкості, які залежності від мети, задач та програми дослідження.

На третьому етапі потрібно здійснити аналіз факторів, які впливають на діяльність підприємства і на фінансову стійкість. Переважна більшість авторів акцентують увагу на внутрішніх та зовнішніх факторах впливу на фінансову стійкість підприємства, які за своєю природою легко прогнозовані. Проте, особливість зовнішніх факторів полягає в тому, що підприємство не має змоги їх контролювати. Саме тому, основна увага в управлінні фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання має бути спрямована на внутрішні фактори, тобто ті, що цілком залежать від діяльності самого підприємства. Зовнішні та внутрішні фактори неоднаково впливають на фінансову стійкість суб'єкта господарювання, тому кожне підприємство повинно враховувати їх вплив в межах своєї діяльності.

Четвертий етап управління фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання передбачає обрання інструментів управління фінансовою стійкістю: засобів, методів, важелів, способів здійснення. Фінансові важелі є одним із важливих засобів впливу на фінансову стійкість суб'єкта господарювання. До важелів управління фінансовою стійкістю підприємства відносяться: прибуток, доходи, фінансові санкції, ціна, дивіденди, проценти, заробітна плата, податки. До фінансових методів управління фінансовою стійкістю підприємства належать: методи залучення фінансових ресурсів, методи розподілу та використання фінансових ресурсів, методи стимулювання інноваційної діяльності, методи фінансового контролю, методи преміювання та стимулювання, інші методи.

П'ятий етап управління фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання передбачає розроблення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства. На цьому етапі необхідно сформулювати план заходів, які спрямовані на пристосування та подолання впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів та забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості підприємства [4].

На шостому етапі здійснюється реалізація стратегії забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Головною ціллю на даному етапі є забезпечення стабільності функціонування і розвитку підприємства в межах допустимого рівня впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сьомий етап передбачає моніторинг процесів реалізації стратегії та рівня фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Моніторинг є обов'язковою складовою процесу виконання сформованої стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства. Моніторинг являє собою складну систему спостережень, аналізу, оцінки, діагностики та корегування управлінських рішень по забезпеченню фінансової стійкості підприємства. Моніторинг дозволяє врахувати вплив, який здійснює фінансово-господарська діяльність підприємства на фінансову стійкість підприємства, а також роль управлінського складу та інших контрагентів у прийнятті фінансових рішень. Основне призначення моніторингу полягає у виявленні якісних і кількісних змін факторів, які впливають на забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості підприємства. Результати моніторингу дозволять своєчасно виявити відхилення процесу реалізації визначеної стратегії та провести корегуючі дії.

Зазначені етапи процесу управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання є комплексом управлінських дій, які впорядковані у логічному послідовному порядку їх виконання. В даному випадку спостерігається замкнений цикл, процес реалізації якого забезпечує фінансово стійку можливість розвитку суб'єкта господарювання. Такий алгоритм дій дозволить своєчасно виявляти проблемні фінансові аспекти і розробляти шляхи їх усунення та підвищення рівня фінансової стійкості підприємства. Ефективно організоване управління фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання має важливе значення в процесі функціонування та здійснення господарської діяльності підприємства і впливає на його подальший розвиток.

Таким чином, ефективно розроблена стратегія управління фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання за умови врахування усіх ключових аспектів діяльності та внутрішніх і зовнішніх факторів, які здійснюють негативний вплив на нормальний перебіг діяльності, дасть змогу підприємству забезпечити оптимальний рівень фінансової стійкості в довготривалій перспективі.

#### Література:

1. Собчишин В.М., Дроботя Я.А. Управління фінансовою стійкістю підприємства: зміст, етапи та напрями. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 121-129. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-6-13>.
2. Масленніков Є.І. Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. Вип. 1 (35). С. 96–110. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2017.1\(35\).113494](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2017.1(35).113494).
3. Герега О.В. Стратегічні орієнтири управління потенціалом фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 61. С. 84-92. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-13>.
4. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 129-134.
5. Доценко І.О. Оцінка ефективності покращення фінансування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 209-2012.

**Sergii Drazhnitsya**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economic Theory,  
Entrepreneurship and Trade  
Khmelnytsky National University*

**Дражниця С.А.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі  
Хмельницького національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-39>

## **DUAL EDUCATION IN THE TRAINING OF SPECIALISTS IN THE MAJOR 076 «ENTREPRENEURSHIP AND TRADE»**

### **ДУАЛЬНА ОСВІТА У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ»**

Сучасне сьогодення усього суспільства характеризується надзвичайно високими темпами існування, функціонування та розвитку. Це обумовлено, з одного боку, особливостями цивілізаційного розвитку суспільства, що, у свою чергу, започаткувало нову цивілізаційну епоху під назвою «інформатизація», та, з іншого боку, суб'єктивним бажанням людини пізнати непізнане. Про це в одній із своїх праць писав професор Сумського державного університету О. С. Телетов [1, с. 168].

Відповідно, усі елементи людської діяльності (навчання, професійна діяльність, відпочинок, тощо) стали наскрізь пронизаними інформаційними, інтерактивними формами, методами та інструментами. При чому, освітня галузь, аби сформувати повноцінну особистість та конкурентноздатного на ринку праці фахівця, змушена була першою відреагувати на вказані цивілізаційні зміни. Так, у свій час, в освітній галузі Німеччини офіційно стартував проєкт дуальної освіти (з нім. *Duales Studium*). Його суть доволі проста і не нова, проте по-новому організована та реалізована.

Дуальне навчання – це така форма організації навчального процесу, яка передбачає системне та органічне поєднання на умовах партнерства двох основних його складових: теоретичної (навчальної) складової, яку забезпечує заклад освіти, та прикладної (практичної), яка забезпечується підприємством (потенційним роботодавцем) [2, с. 139].

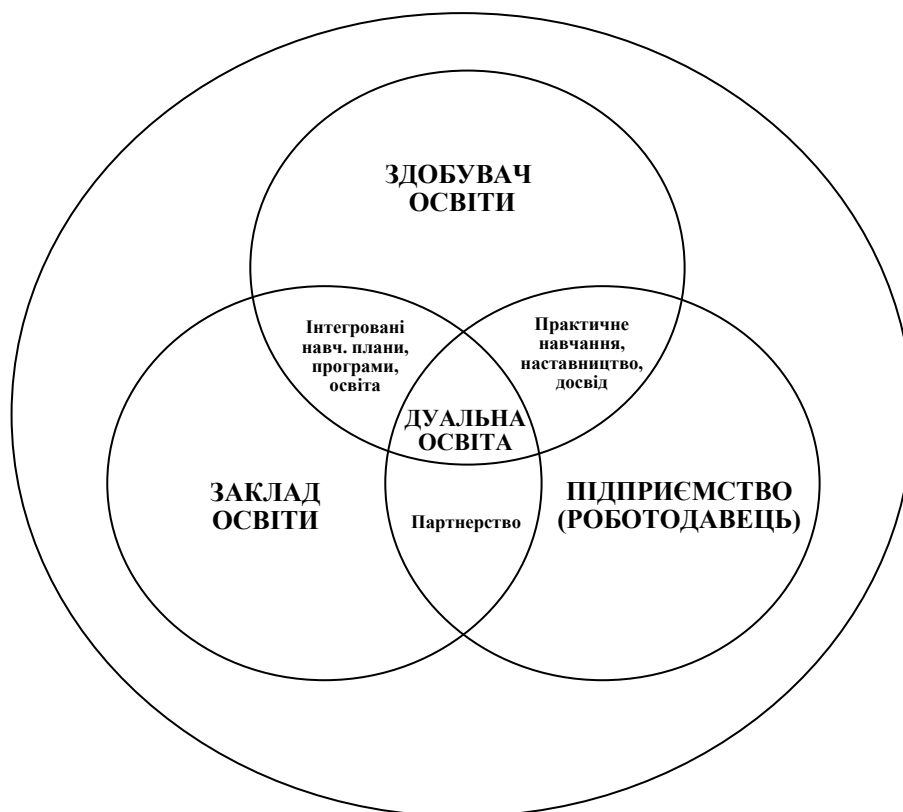
Основну суть дуальної освіти візуалізовано на рисунку 1.

Класична програма дуальної освіти (*Duales Studium*) в Німеччині ділиться на 3-4 роки, при чому 3-4 дні на тиждень здобувач освіти працює у підприємстві на робочому місці, та ще 8-12 годин на тиждень навчається у закладі освіти (*Berufsschule*).

Після закінчення навчання здобувач здає державний екзамен, в результаті чого отримує сертифікат, в якому обов'язково зазначається зміст, тривалість та ціль навчання на підприємстві; професійні навички, знання та кваліфікація, якої набув здобувач у процесі навчання, а також, за бажанням здобувача, його характеристика та досягнення в компанії.

Така співпраця має бути врегульована нормативно шляхом підписання договору (контракту) між суб'єктами даної освітньої системи. Обов'язковими елементами таких контрактів є зміст та ціль навчання, термін навчання, тривалість робочого дня, тривалість випробувального терміну, розмір та порядок виплати стипендії, кількість

відпускних днів із посиланням на колективний договір та законодавчі акти, умови розірвання договору, тощо.



**Рис. 1. Концептуальна структура дуальної освіти**

Безперечними перевагами такого виду освіти є отримання практичних знань та досвіду роботи із перших місяців навчання, а також можливості працевлаштування у фірмі, де проходило практичне навчання.

Проте перешкоди та недоліки також присутні. Основним недоліком дуальної освіти є її не універсальність. Вона актуальна лише на рівні професійної освіти, фахової передвищої освіти та базової вищої освіти (підготовка кваліфікованих робітників, молодших бакалаврів та бакалаврів). У програмах підготовки цих фахівців відсутня наукова складова, яка також не передбачена програмою дуальної освіти. Проте, подібне поєднання теорії із практикою було б не лишнім і на рівні повної вищої та наукової освіти. Вирішенням даної проблематики, на даний час, активно займається Українська асоціація маркетингу, членом якої являється і автор [3].

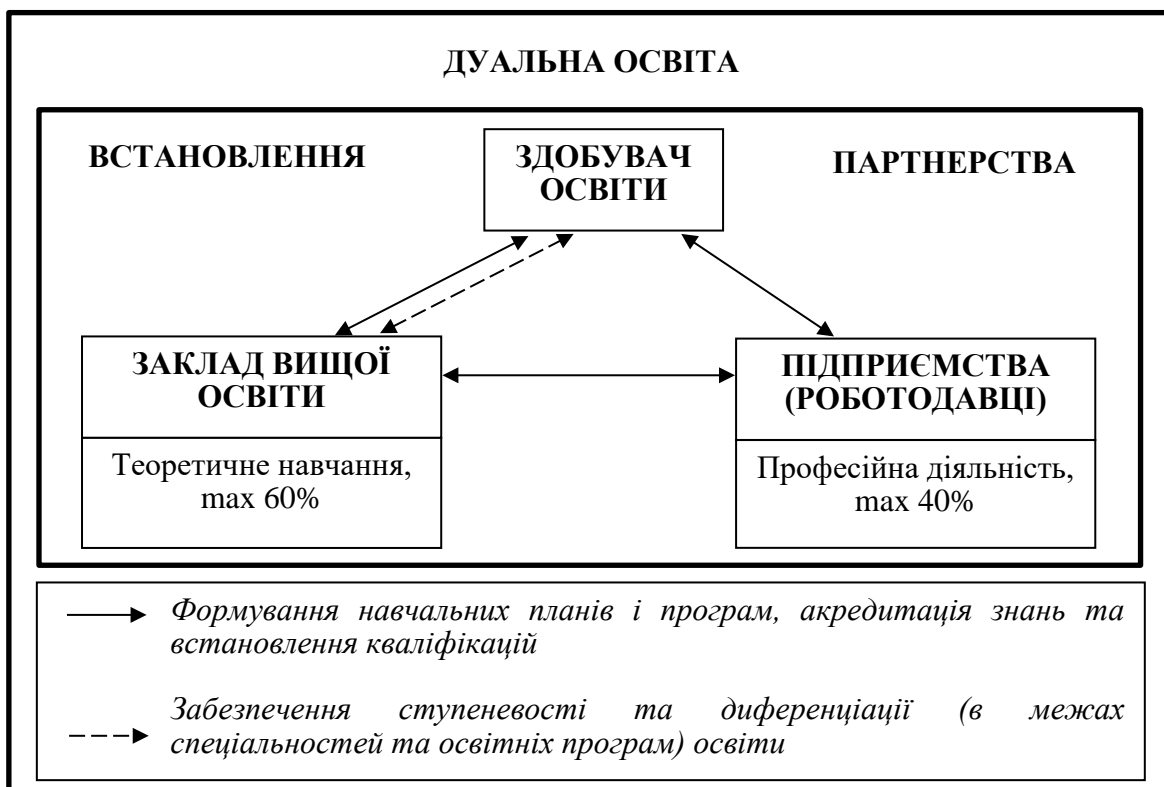
Серед перешкод впровадження дуальної освіти варто відзначити і недосконалість нормативно-правової бази та інформаційно-методичного забезпечення.

Зваживши на наявні перешкоди було побудовано структурну модель дуальної освіти на теренах вітчизняної вищої освіти (рис. 2). По-перше, запровадження дуальної освіти слід розпочинати із пошуку потенційних роботодавців та укладення із ними відповідних угод. По-друге, доцільним є залучення представників роботодавців до формування змісту освітньої програми дуальної освіти. По-третє, запроваджувати елементи дуальної освіти рекомендовано з другого або й третього року навчання здобувачів освіти у розрізі спеціальностей (освітніх програм), залишивши перші роки без змін для вивчення соціально-гуманітарного циклу



дисциплін. По-четверте, пропонуємо встановити граничні норми співвідношення теоретичного навчання до практичної підготовки на рівні не менше ніж 60/40.

Виходячи із наведеного, можна зробити висновок, що підготовка фахівців за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» органічно вписується в умови дуальної освіти, оскільки заклади вищої освіти здійснюють підготовку фахівців за цією спеціальністю відповідно до кваліфікаційних характеристик посадових осіб, що відповідають державному класифікатору професій ДК 003:2010.



**Рис. 2. Структурна модель дуальної освіти**

Дану інформацію заклади вищої світи зазначають в освітніх програмах (лист погодження та профіль ОП) [4]. Це відображає готовність і закладів освіти, і здобувачів до організації навчального процесу за системою дуальної освіти.

З іншого боку, державні програми сприяння розвитку підприємництва і торгівлі, як одних із пріоритетних напрямів економічної діяльності в умовах пандемії та сторонньої військової агресії, породжують ріст попиту на ринку праці саме на фахівців даної спеціальності [5]. Потенційні роботодавці готові до співпраці із закладами освіти у галузі організації навчання здобувачів за принципами дуальної освіти.

Таким чином, дуальне навчання – це інтерактивний механізм надання освітніх послуг, який базується на одночасному отриманні теоретичних знань в закладах освіти та практичних навичок і досвіду роботи па підприємстві. Заклади освіти зацікавлені у подібній співпраці, так як зможуть краще виконувати свої функції, підвищувати власну компетентність та реалізовувати результати наукових досліджень і розробок. Роботодавець також в результаті такої співпраці отримує висококваліфікованого працівника з мінімальними затратами часових та фінансових ресурсів, надійних партнерів та джерело креативних ідей щодо удосконалення та підвищення ефективності своєї діяльності. Особливо актуальною та перспективною є така співпраця у галузі підготовки фахівців за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». Проте механізм запровадження та функціонування даної форми освіти

є ще досить не досконалим, що у свою чергу обумовлює перспективність подальших досліджень у даній галузі.

### **Література:**

1. Телетов О.С. Підвищення ролі маркетингу в різних сферах життєдіяльності людини. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. X міжнародної науково-практичної конференції, 3-5 грудня 2015 р., Хмельницький : ХНУ, 2015. С. 168-169.

2. Дернова М.Г. Дуальна модель вищої професійної освіти дорослих: Європейський досвід. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. Випуск 2 (9) 2014. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbisnbuv/cgiirbis64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGEFILEDOWNLOAD=1&Imagefilename=PDF/OD2014219.pdf>.

3. Організація дуальної форми здобуття освіти в умовах підприємства: процедура та внутрішні документи. Київ: Українська асоціація маркетингу. Новини. 2023. URL: <https://uam.in.ua/rus/news/4958>.

4. Управління торговельним бізнесом і комерційна логістика. Освітньо-професійна програма підготовки бакалаврів у Хмельницькому національному університеті за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Хмельницький : ХНУ. 2022. URL: <https://khnmu.edu.ua/076-utbkl-b-op>.

5. Хмельницький обласний центр зайнятості. URL: <https://khn.dcz.gov.ua/userSearch/vacancy>.

**Olena Dubynska**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Taxation Accounting  
and Economic Security  
Donbas State Engineering Academy*

**Дубинська О.С.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку оподаткування та економічної безпеки  
Донбаської державної машинобудівної академії*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-40>

**APPROACHES TO THE FORMATION OF INDEPENDENT  
PROFESSIONAL JUDGMENT AS A FUNDAMENTAL FACTOR  
IN THE EMERGENCE AND DEVELOPMENT OF AUDIT**

**ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ НЕЗАЛЕЖНОГО  
ПРОФЕСІЙНОГО СУДЖЕННЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО ЧИННИКА  
ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТКУ АУДИТУ**

Основною місією незалежного аудиту в Україні і світі є висловлення неупередженої думки і позиції щодо показників діяльності підприємства та перспектив його розвитку висококваліфікованими фахівцями-експертами. Навіть причину зародження і виникнення аудиту не можливо сформувавши по іншому, як потреба власника у сторонньому професійному моніторингу його ж власних дій, вчинків і рішень. З 90-их років минулого сторіччя аудит в Україні становився і швидко набрав обертів практики здійснення, основною причиною чого є розвиток приватної власності, вихід на міжнародні ринки, створення належного законодавчого та нормативного регулювання з врахуванням Міжнародних стандартів аудиту.

В Україні швидко запозичення та адаптування аудиторської діяльності відбулося завдяки зусиллям таких вчених, як М.І. Бондар [1], В.П. Бондар [1], Ф.Ф. Бутинець, Н.І. Дорош [2], І.К. Дрозд, В.М. Жук [3], Т.О. Каменська [4], О.А. Петрик [5] та ін.

Вирішення завдань аудиту як одного з чинників забезпечення сталого розвитку передбачає здійснення низки заходів. Їхній зміст, послідовність та обсяг передбачає, серед іншого, застосування аудитором власного професійного судження. Зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», розширили перелік підприємств, які зобов'язані складати фінансову звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності, а також оприлюднювати її на сайтах з підтвердженим аудиторським звітом. Тому для виконання завдань аудиту необхідне отримання достатніх аудиторських доказів, на доказовості яких буде формуватися аудиторське судження про дотримання вимог, принципів, якісних характеристик підготовки фінансових звітів згідно МСФЗ. Досліджуючи роль професійного судження в аудиті, необхідно аналізувати його параметри, виходячи з призначення, яке визначається об'єктно-предметними характеристиками. Особливого значення це набуває в умовах, що супроводжуються взаємним впливом економічного суб'єкта та суб'єкта аудиту.

Як слушно зауважує О.Ю. Редько, «нині, навіть у останній редакції МСА ІFAC, межа суб'єктивного аудиторського судження чітко не визначена. Як визначити суттєву невідповідності даних звітності чи її тверджень; як визначити вплив

викривлень на рівні тверджень класу операцій та сальдо рахунків; як розрахувати достатність отриманих доказів для формування свого судження; що слід вважати реальним критерієм для відмови від виказування судження; чи можуть існувати різні судження різних аудиторів з одного предмета перевірки, якщо всі вони мають свідоцтво АПУ про проходження контролю якості аудиторських послуг?» [6, с. 95]. Як зазначають О.В. Томчук та В.Ю. Фабіянська, «об'єктом аудиторського судження є прийняття рішень протягом усього процесу аудиторської перевірки, тобто починаючи з вибору об'єкта аудиту до складання підсумкового аудиторського звіту, але найважливішим його предметом є вибір типу аудиторської думки, оскільки це і є головною метою незалежного аудиту» [8, с. 73]. Манько Н.Ф, визнає, що «аудитор на основі професійного судження повинен сформулювати висновок про цінність зібраних доказів, відповідно до визначених критеріїв їх оцінки» [7, с. 1023]. На думку автора, на професійному судженні ґрунтується «визначення достатності доказів для прийняття кінцевого рішення аудитора щодо достовірності фінансової звітності, в усіх суттєвих аспектах, комплексна оцінка доказів...» [7, с. 1028].

М. Пожарицька серед головних предметів професійного судження аудитора при виконанні завдань з надання впевненості визначає наступні: визначення належних критеріїв для обґрунтованої оцінки чи предмета перевірки; визначення важливості кожної характеристики інформації, що підлягає перевірці, для певного завдання; оцінка кількості й якості доказів, їх достатності та прийнятності для підтвердження звіту з надання впевненості; оцінка суттєвості та відносної вадливості кількісних і якісних чинників у певному завданні; збір та оцінка аудиторських доказів та формулювання на їх основі висновків; оцінка впливу обставин, що визначають спосіб модифікації висновку» [9, с. 6]. Натомість, О.Ю. Редько визначає в якості «узагальненого предмета професійного судження твердження найманого менеджменту суб'єкта господарювання щодо формату та змісту фінансової звітності, яку він оприлюднює» [6, с. 95].

Варто відзначити, що інституціональний статус аудиту дає підстави для ідентифікації особливостей застосування професійних суджень при виконанні завдань різними видами суб'єктів. Проте, існують відмінності в обсягах застосування суджень суб'єктами незалежного, державного та внутрішнього аудиту. Чинником такого виду розбіжностей є зміст повноважень, якими наділені відповідні суб'єкти, що знаходить своє відображення у рівнях та способах регулювання виконання завдань у нормативних документах.

Характеристики застосування під час виконання відповідних завдань визначаються Міжнародними стандартами контролю якості, аудиту, оглядів, іншого надання впевненості та супутніх послуг [10]. Урегульованість заходів, пов'язаних з використанням інструменту професійних суджень аудитора з метою незалежного аудиту на рівні професійних стандартів дає можливість одночасного виконання відповідних завдань та забезпечення відповідності їх результатів критеріям якості надання послуг незалежним аудитором. Зазначене дає можливість на формальному рівні визнати та оцінити якість аудиту, виходячи з факту дотримання заздалегідь встановлених алгоритмів. Зважаючи на це, формування, обґрунтування та застосування професійних суджень може бути визнане як обов'язковий елемент процесу виконання завдань аудиту.

#### Література:

1. Бондар, В.П., & Бондар, Ю.В. Якість в аудиті та деякі аспекти в управлінні якістю. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2015. № 1(31). С. 36-66. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1\(31\)-36-662](https://doi.org/10.26642/pbo-2015-1(31)-36-662).

2. Дорош Н. Визначення предмету та об'єктів видів аудит. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 130. С. 15-17. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.150>.
3. Жук В.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 408 с.
4. Каменська Т.О. Ризики в аудиті та їх оцінка. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 43-45.
5. Петрик О.А. Стан та перспективи розвитку аудиту в Україні: методологічні та організаційні аспекти: автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук : спец. 08.06.04 – Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Київ, 2004. 28 с.
6. Редько О.Ю. Основні ілюзії щодо ринку аудиту в Україні. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 93-97.
7. Манько Н.Ф. Критерії оцінки доказовості аудиторського судження. *Траєкторія науки*. 2018. Т. 4. № 12. С. 1021-1030.
8. Томчук О.В., Фабіянська В.Ю. Застосування професійного судження аудитора в контексті розвитку Міжнародних стандартів аудиту. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 1. С. 68-81.
9. Пожарицька І.М. Застосування професійного судження щодо вибору типу аудиторської думки у звіті незалежного аудитора : наук.-практ. видання; за ред. О.Ю. Редька, Н.М. Проскуріної. Сімферополь : ПП «Підприємство «Фенікс»», 2013. 68 с.
10. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Редакція 2018 року. URL: <https://www.iaasb.org/publications/2018-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services-26>. (дата звернення: 17.06.2022).

**Svitlana Diachenko**  
*Doctor of Science in Public Administration,  
Associate Professor at the Department of Regional Policy  
Educational and Scientific Institute of Public Administration  
and Civil Service  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Дяченко С.А.**  
*д.держ.упр., доцент кафедри регіональної політики  
Навчально-наукового інституту публічного управління  
та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-41>

## **MECHANISMS FOR IMPLEMENTING A SYSTEM OF BUSINESS INCUBATORS AND PRIORITY DEVELOPMENT ZONES IN THE REGIONS OF UKRAINE**

### **МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ ТА ЗОН ПРІОРИТЕТНОГО РОЗВИТКУ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ**

В економічній практиці ідея створення індустріальних парків не є новою. Багато держав світу за їх допомогою активізували інвестиційну та інноваційну сфери економіки. Технологічні парки створюють умови для виникнення нових підприємств, реорганізації вже існуючих, зародження нових сфер бізнесу. Впровадження високих технологій у виробництві збільшує обсяги та асортимент випуску продукції, підвищує конкурентоспроможність економіки і, що дуже важливо на сьогодні, – створює нові робочі місця. Позитивний досвід таких країн, як США, Англія, Словенія, Чехія, де було засновано індустріальні парки як спеціалізовані об'єкти власника, лише підтверджує ефективність новації [3].

З метою стимулювання взаємодії з потенційними інвесторами Уряд України у вересні 2022 року запустив портал Advantage Ukraine, на якому представлено сотні можливостей для інвестування та висвітлено чинні та майбутні проекти для залучення інвестицій [1]. Разом з тим, з метою створення сприятливих умов для розвитку бізнес-інкубаторів в Україні необхідно сформулювати стратегію інноваційного прориву держави та інноваційного розвитку регіонів. Саме формування такої стратегії дозволить мотивувати малий і середній бізнес на засадах інноваційно-інвестиційної активності.

Розвиток бізнес-інкубаторів підтримує інфраструктуру малого та середнього бізнесу в регіонах. Подальший ефективний розвиток цих процесів можливий лише за створення сприятливих умов та відповідної забезпеченості законодавчими положеннями, підвищенням зацікавленості усіх суб'єктів, що беруть участь у соціально-економічному розвитку. Перспектива бізнес-інкубаторів за участю вищих навчальних закладів може виступати як нова інноваційно-освітня кластерна форма регіонального розвитку, оскільки це ефективний інструмент інфраструктурного забезпечення нових суб'єктів малого, середнього та великого бізнесів, що принесе позитивні зміни [4, с. 120-121].

Функції бізнес-інкубаторів постійно розширюються, але можна виділити декілька основних. Перша – це здійснення ділового аналізу майбутньої діяльності на момент створення підприємства, за допомогою чого мінімізується можливість помилок через

недосвідченість. Друга функція – це пільгове фінансування клієнтів, яке здійснюється в результаті надання рекомендацій та гарантій бізнес-інкубатором, що дуже важливо на початковому етапі розвитку фірми за умови обмеженості грошових коштів. Третя – це сприяння розвитку регіонів і зменшення соціальної напруги за рахунок підвищення рівня зайнятості населення, активізації підприємницької діяльності, формування мережі обслуговуючих підприємств [2].

Сучасні регіональні підходи до процесів бізнес-інкубування викликані процесами інтеграції, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та інтелектуалізацією кластерних моделей розвитку, що у свою чергу змінюють бізнес-процеси як соціально-економічне явище в системі менеджменту. Класичні наукові школи трактують бізнес-інкубування як ефективний інструмент підтримки малого та середнього бізнесу, що виконує ключові завдання: вирішення базових проблем при створенні та впровадженні бізнес-процесів; комерціалізацію інтелектуальних продуктів, надання консалтингових послуг; HR-менеджмент; інформаційна підтримка; юридичні послуги; залучення інвестицій; матеріально-технічне забезпечення та ін.

Регіональні підходи до розвитку процесів інкубації та кластеризації бізнесу матимуть неефективний кінцевий результат без розробки і створення правового, організаційного, методичного, інформаційно-комунікаційного забезпечення. Існують питання недосконаlosti процесів зростання кластерних об'єднань та можливостей різних галузей в регіонах. Тому на сьогодні актуалізуються питання розробки програм розвитку та концепції поширення кластерної економіки, можливості стратегічно розвиватись з метою формування потужної економічної системи, де держава буде виконувати головну місію – формування ефективної кластерної політики України.

Нами пропонується проходження п'яти послідовних стадій державного стимулювання малого та середнього бізнесу за допомогою створення на регіональному рівні потужних інноваційно-інвестиційних хабів, які стимулюватимуть не лише саму підприємницьку активність, але й стануть певним магнітом для потенційних інвесторів, забезпечуючи прозорість процесу планування отримання прибутків. Перший етап є загальнодержавним та передбачає вдосконалення законодавства у сфері створення та забезпечення діяльності бізнес-інкубаторів. На даному етапі активними учасниками є державні органи і саме на цьому етапі формується окреслення загальнодержавної політики стимулювання малого і середнього бізнесу за рахунок формування зон пріоритетного розвитку та створення відповідних бізнес-інкубаторів на їх територіях.

На другому етапі більш активізуються органи місцевого самоврядування та регіональні органи влади, оскільки вже в їхній компетенції знаходяться питання територіального розвитку та визначення найбільш пріоритетних напрямів подолання проблем регіонального розвитку. Основним управлінським продуктом на цьому етапі вбачається стратегія розвитку території, на якій доводиться доцільність визнання тих чи інших зон (територій громад) зонами пріоритетного розвитку, а також обґрунтовується створення бізнес-інкубаторів.

На третьому етапі акумулюються ресурси для створення, функціонування й розвитку бізнес-інкубаторів та заходів стимулювання малого і середнього бізнесу. І держава, і органи місцевого самоврядування повинні активно долучатися на цьому етапі, оскільки передбачається формування бюджету розвитку території, метою якого фактично і є стимулювання підприємницької активності через бізнес-інкубатор, але з урахуванням широкого застосування соціально-економічних стимулів розвитку бізнес структур (кредитування, запровадження податкових пільг, надання консультаційної, інформаційно-аналітичної та іншої підтримки).

Четвертий етап представляє собою створення та фактичного функціонування бізнес-інкубаторів шляхом розвитку відповідної підприємницької мережі та формування інфраструктури підприємницької діяльності переважно інноваційно-інвестиційного спрямування. Вважається за необхідне розуміння бізнес-інкубатору як чіткої інституційно організованої структури, яка існує без суб'єктів господарювання лише у вигляді усталеної системи комунікацій та інформаційно-аналітичних зв'язків без кінцевого продукту. Натомість після залучення до такого бізнес-інкубатору хоча б одного суб'єкту господарювання вся мережа починає працювати на потреби цього суб'єкту, що в свою чергу трансформується через потенціал різноманітних економічних стимулів у інноваційний продукт з високим рівнем доданої вартості або в постійний грошовий потік від активізації господарської діяльності суб'єкту малого та середнього бізнесу. Бізнес-інкубатор в даному випадку діє як акумулятор інформаційних, комунікаційних, фінансових та технологічних потоків, приймаючий хаб, який виконує функцію підтримки для суб'єктів малого й середнього підприємництва, водночас функцію агента для інвесторів та інших суб'єктів господарювання, які пропонують власні послуги й інноваційні продукти для підприємств в бізнес-інкубаторі. Цей синергетичний ефект можна побачити лише в процесі функціонування бізнес-інкубатору, наповненого при цьому як інституціями, що виконують роль інфраструктури забезпечення, так і безпосередньо самими суб'єктами господарювання, які розвиваються в середині інкубатору.

На заключному етапі відбувається безпосереднє наповнення бізнес-інкубатора суб'єктами господарювання, які потребують відповідних заходів стимулюючого характеру для власного розвитку та активізації підприємницької діяльності. При цьому суб'єкти малого і середнього бізнесу, які долучаються до бізнес-інкубаторів також користуються тими пільгами й стимулами, які розроблені та запроваджені органами публічної влади. З метою уникнення зловживання суб'єктами господарювання широкими можливостями бізнес-інкубаторів для входу до нього повинні встановлюватися чіткі бар'єри соціально-економічного характеру, які б сприяли синергетичному відтворенню певного соціального та економічного ефекту від функціонування бізнес-інкубаторів, тобто вимагали б соціальної корисності від таких підприємств для регіону, в якому функціонують такі інкубатори.

Таким чином, за рахунок синергетичного ефекту від діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування досягатиметься результат стимулювання суб'єктів малого і середнього підприємництва на входження до складу бізнес-інкубаторів, які, в свою чергу, створюють та забезпечують їх діяльність за рахунок кооперації зусиль такого партнерства в усіх регіонах України.

### Література:

1. Зеленський відкрив сесію на Нью-Йоркській фондовій біржі, запросивши інвестувати в Україну. Мультимедійна платформа іномовлення України «Укрінформ». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3565858-zelenskij-vidkriv-sesiu-na-nujorskiskij-fondovij-birzi-zaprosivsi-investuvati-v-ukrainu.html>.
2. Микитюк О. Бізнес інкубатори в системі фінансової підтримки малого підприємства. *Світ фінансів*. 2005. № 2 (3). С. 160-165 URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/52>.
3. Череп О.Г. Досвід формування інноваційних бізнес-інкубаторів у розвинених країнах світу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1(25). С. 131-139 URL: <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2015/2015-econ-1.pdf>.
4. Якушев О.В. Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2(22). С. 115-125 URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>.



DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-42>

### **PECULIARITIES OF STATE CONTROL IN THE FIELD OF INTERNATIONAL FREIGHT TRANSPORT**

Today, the transport sector of Ukraine is viewed as an important constituent of the state economy, because effective and well-organized work of the transport system is the driving force of the country development. Integration processes and the growing competition at the transport services market require applying new approaches to development of transport relations, new technologies and improved control for the quality of supplied services [5].

The state can influence relationship between a carrier and a customer by conducting the state control which is provided by the State Service of Ukraine for Transport Safety (Ukrtransbezpeka) and its local departments [3].

The state control of transport legislation in the field of international road transport involves inspection of motor vehicles as well as permits and other documents enshrined in the current legislation of Ukraine and declared in Ukraine’s international treaties on international road transport.

Transport control is done by the central body of executive power in the field of transport and the governmental body of public administration of road transport and its local departments, i.e. the Service of International Road Transport (SIRT).

International freight transportation by road is conducted in compliance with the principles adopted in the Convention on International Transport of Goods Under Cover of TIR Carnets (TIR Convention) concluded in 1975, and the customs legislation of Ukraine.

The Cabinet of Ministers of Ukraine approved the Procedure of control for the road carriers to meet the laws of Ukraine on international road transport (Resolution № 1040 of 4 December 2019) which was launched on 18 December 2019. The control is done by the officials of customs authorities.

Transport control can be exercised by policemen, the Main State Inspection for Motor Transport and SIRT. Bodies of the transport control are granted with the powers presented in the Table 1.

Table 1

**Bodies, authorized to make transport control  
 in the field of international road transport**

<b>Police is granted with the powers to inspect</b>	<b>Main State Inspection for Motor Transport is granted with the powers to inspect</b>	<b>In the checkpoints across the state border of Ukraine and in the points of issuing permits for road carriers of Ukraine, the Service of International Road Transport is authorized</b>
1	2	3
a document certifying the right to drive the motor vehicle and a card attached to the certificate	a license for the vehicle	to control for the carriers to comply with the requirements of international treaties of Ukraine on international road transport

Table 1 (continue)

1	2	3
a document certifying the vehicle registration and, in case the owner is not present in the vehicle, a document certifying the right of joint ownership of the vehicle or a temporary registration card	a certificate of compliance with the requirements to traffic safety, environmental safety and energy saving, approved by the countries whose territory will be passed through	to control for the technical, sanitary and environmental conditions of vehicles influencing traffic safety, ecology, and sanitary standards
a permit, issued by the State Traffic Police of the Ministry of Internal Affairs in case the vehicle is equipped with warning lamps and (or) special sound signals; if advertisement is placed on the vehicle, a special approval is provided by the department of the State Traffic Police of the Ministry of Internal Affairs	compliance with the driver's regime of work and rest	to inspect weight and dimensions of the vehicles
a certificate of compulsory insurance of the civil liability of the motor vehicle's owners	reliability of tachograph	to control and issue permitting documents for international transportation of passengers and freight by road transport
control for conformity of the weight and dimensions with the approved standards and rules	a state sign of the vehicle's registration country	to keep records of the motor vehicles providing international transportation of passengers and freight
in the legally approved cases, a route bill and documents for the carried freight (international transportation does not need a route bill); a traffic permit for the vehicles transporting bulky or heavy freight; if dangerous goods are carried, police checks technical conditions for transportation, a certificate of the driver's permit and a permit for the vehicle to carry dangerous freight, and a permit for road transportation		to check the freight forwarding documents and licenses for international transportation of passengers and freight by road transport. If violations are found, a protocol is drawn up and passed to the Main State Inspection for Motor Transport

*Source; systemized by the authors using the sources [1; 2]*

In conclusion, when entering Ukraine, drivers or authorized people should submit the documents permitting international transportation of freight, particularly a certificate of the vehicle registration; a permit to enter and pass the area of Ukraine by trucks in the international road connection, issued by the authorized body of Ukraine, or a permit of the European conference and the onboard journal (for non-resident carriers) [4], except for the cases when such permit is not required by Ukrainian laws.

### References:

1. General advices for drivers of the international freight transport. Association of International Road Carriers of Ukraine. Available at: <http://www.asmap.org.ua/index1.php?idt>.
2. Law of Ukraine “On the state regulation of international transportation of passengers and freight by road transport”. Association of International Road Carriers of Ukraine. Available at: <http://www.asmap.org.ua/index1.php?idt=57508>.
3. Zhydovska N., Prokopyshyn O. Maletska O. (2022) Peculiarities of international freight transportation and their impact on accounting and control of the export and import transactions. *Agrarian economics*, vol. 15, no. 3-4, pp. 108-118.
4. LIHA:ZAKON Company. CMU identified the documents necessary for international transportation of freight and passengers. Accountant. UA – website for accountants. News of accounting and taxation. Available at: [https://buh.ligazakon.net/news/191932\\_kmu-viznachiv-dokumenty-neobkhdn-dlya-mzhnarodnikh-perevezen-vantazhv-ta-pasazhirv](https://buh.ligazakon.net/news/191932_kmu-viznachiv-dokumenty-neobkhdn-dlya-mzhnarodnikh-perevezen-vantazhv-ta-pasazhirv).
5. Mokhova Yu.L. (2015) Importance of transport industry in the national economic system of Ukraine. State administration. *Messenger*, no. 1.

**Iryna Zhuravlova**  
*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,  
Head of the Department of Finance  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Журавльова І.В.**  
*д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів  
Харківського національного економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-43>

**METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYZING THE IMPACT  
OF CAPITAL STRUCTURE ON THE FINANCIAL RESULTS  
OF AN ENTERPRISE IN THE KNOWLEDGE ECONOMY**

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ВПЛИВУ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ  
НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

В складних сучасних умовах функціонування економіки важливими завданнями стають інтенсифікація процесу капіталоутворення та вдосконалення структури капіталу підприємств; зростаюча роль інтелектуального капіталу (ІК), збільшення частки вартості, створеної цим капіталом. Вирішення цих проблем потребує розроблення методичного підходу до аналізу впливу структури капіталу з урахуванням інтелектуальної складової в умовах економіки знань, що зумовлює актуальність дослідження.

Процесам використання та формування капіталу, пошуку його раціональної структури присвячені роботи таких вчених, як Дж.А. Акерлоф, І.А. Бланк, Р. Брейлі, У. Брігхем, Дж. Ван Хорн, І.В. Івашковська, Р.С. Квасницька, С. Майерс, Ф. Модильяні, А. Росс, М. Спенс, Д.Е. Стігліц, О.С. Стоянова, Т.В. Теплова, Г. А. Шульц та ін. Проте слід зазначити, що існуючі рішення є передусім питаннями управління структурою капіталу, які не відображають специфіки економіки знань та підвищення ролі ІК.

Теорія структури капіталу почала з'являтися в літературі в середині ХХ ст., але, згідно з думкою Р. Брейлі та С. Майерса, «досі не існує загально визнаної теорії структури капіталу» [1]. Як наслідок, існує множина підходів на засадах статичної та динамічної теорій структури капіталу. Але ці моделі структури капіталу не враховують його інтелектуальну складову. А в сучасних умовах економіки знань управління структурою капіталу є базовим елементом стратегії розвитку підприємства. Об'єктивна необхідність проведення оптимізації структури капіталу українських підприємств зумовлена, насамперед, переходом до нових (інформаційних) моделей організації господарської діяльності суспільства.

У дослідженні з метою отримання адекватної моделі впливу ІК на фінансові результати машинобудівних підприємств Харківської області було визнано необхідним проаналізувати кореляційно-регресійний зв'язок між досліджуваними змінними. Кластеризація підприємств була виконана за методом Уорда і дозволила виділити чотири однорідні групи суб'єктів господарювання. Кластер 1 утворили підприємства – лідери з високими показниками інтелектомісткості праці, фінансової незалежності, оборотності дебіторської заборгованості та готової продукції. Представники кластера 2 мали високі показники оборотності дебіторської заборгованості, готової продукції, фондівіддачі на ІК, але невисокий показник

фінансової незалежності та низьку інтелектомісткість праці. Функціонування підприємств 4 кластеру можна охарактеризувати як нестабільне, тобто фінансові результати мають низькі значення з коливальними та негативними тенденціями.

ІК займає одне з провідних місць у системі управління підприємством як один із основних факторів зростання ринкової вартості бізнесу. Існування та зміни конкретної складової ІК відбуваються лише у взаємодії з іншими капіталами. Вся система капіталу підприємств об'єктивно впорядкована, організована. Принципами цього порядку є процес обміну у відкритих економічних системах матерії, енергії та інформації. У цьому випадку має місце як безперервна самоорганізація капіталу (ускладнення і відповідне впорядкування), так і свідомо оптимізація структури капіталу [2].

Для аналізу факторів впливу ІК на результати діяльності підприємств як залежні змінні було обрано показники, розраховані за методом доходу на активи (Return on Assets Methods). Дана група методів базується на припущенні, що прибутковість матеріальних активів усередині галузі відносно незмінна, тому різницю в прибутковості активів різних компаній можна пояснити наявністю їх специфічних нематеріальних об'єктів (складових ІК). Тому як залежні змінні використовувалися такі показники ефективності суб'єктів підприємництва: оборотність активів (Asset turnover ratio – АТО), яка характеризує ефективність використання активів з точки зору обсягу продажу, рентабельність інвестицій (Return on investment, ROI), що дозволяє скласти уявлення про ефективність інвестування; рентабельність активів (Return on Assets – ROA), яка призначена для вимірювання ефективності використання активів підприємства незалежно від джерел фінансування цих активів. Показник рентабельності власного капіталу (Return on Equity – ROE) не був включений до складу незалежних змінних, бо на нього безпосередньо впливає структура капіталу суб'єкта господарювання.

Як незалежні змінні були обрані ефективність людського капіталу (H), ефективність структурного капіталу (S), ефективність споживчого капіталу (C), вартість ІК, коефіцієнт доданої за рахунок ІК цінності (VAIC), розраховані за [3].

Застосування регресійного аналізу за методом послідовного виключення з усіма показниками рівня ефективності складових ІК як незалежних змінних, за однорідними кластерами машинобудівних підприємств Харківського регіону дозволило отримати моделі, представлені в табл. 1-3.

Моделі мають характеристики, що доводять їх адекватність, значущість і можливість застосування на практиці. Відбір значущих для регресійних моделей вхідних ознак методом прямого підбору (Forward Selection) дозволив здійснити скорочення числа незалежних змінних з метою зменшення розмірності моделі, видалення з неї незначущих та надлишкових ознак.

В таблиці 1 представлені моделі впливу ІК на рентабельність активів за кластерами підприємств.

Таблиця 1

**Характеристика отриманих моделей впливу ІК на рентабельність активів підприємств машинобудування Харківського регіону**

Клас-тер	Модель	Коефіцієнт детермінації	Коефіцієнт Фішера	Табличний коефіцієнт Фішера
1	$ROA = -0,1 + 0,04 VAIC + 0,127 C$	0,799	59,59	19,46
2	$ROA = -0,01 + 0,14 S$	0,139	4,33	249,63
3	$ROA = -0,05 + 0,08 VAIC + 0,07 H$	0,427	11,21	19,46
4	$ROA = -0,07 + 0,06 H$	0,064	231,13	253,35

Аналіз змінних, що увійшли в модель, дозволив зробити висновок про те, що всі незалежні змінні, які залишилися після застосування методу Forward Selection, виступають стимуляторами рентабельності активів, оскільки увійшли в модель з позитивним значенням. Але склад незалежних змінних за кластерами різний. Так, наприклад, в кластері підприємств 1 з найвищим рівнем сформованості ІК та збалансованості його за складовими на рентабельність активів впливає коефіцієнт доданої за рахунок ІК цінності (VAIC), ефективність використання споживчого капіталу та вартість ІК. А в групі з найнижчим рівнем функціонування ІК на рентабельність активів впливає лише ефективність використання людського капіталу.

Моделі впливу ІК на рентабельність інвестицій представлені в табл. 2. У результаті відбору значущих вхідних ознак методом прямого відбору (Forward Selection) було виявлено, що така складова ІК, як людський капітал або не впливає (кластери 1, 4) на рентабельність інвестицій, або не сприяє зростанню цього показника (кластери 2, 3). Аналогічний вплив на рентабельність інвестицій має й інша складова ІК – структурний капітал. У всіх кластерах, крім третього, позитивний вплив має ефективність структурного капіталу на рентабельність інвестицій. Але коефіцієнт доданої за рахунок ІК цінності (VAIC) позитивно впливає на рентабельність інвестицій тільки у підприємств кластера 1 та кластера 4.

Таблиця 2

**Характеристика отриманих моделей впливу ІК на рентабельність інвестицій підприємств машинобудування Харківського регіону**

Клас-тер	Модель	Коефіцієнт детермінації	Коефіцієнт Фішера	Табличний коефіцієнт Фішера
1	$ROI = 0,55 + 2,38 C - 2,42 S + 0,32 VAIC$	0,717	24,53	8,62
2	$ROI = 1,41 + 3,53 C - 0,34 H$	0,679	27,52	19,46
3	$ROI = 1,44 - 0,28 H$	0,219	8,71	250,23
4	$ROI = -0,17 + 0,7 C + 0,4 VAIC$	0,96	1563,4	19,49

В табл. 3 представлені результати регресійного аналізу впливу ІК на оборотність активів.

Таблиця 3

**Характеристика отриманих моделей впливу ІК на оборотність активів підприємств машинобудування Харківського регіону**

Клас-тер	Модель	Коефіцієнт детермінації	Коефіцієнт Фішера	Табличний коефіцієнт Фішера
1	$ATO = 0,81 + 2,65 C - 0,26 H$	0,736	41,82	19,46
2	$ATO = 0,35 + 0,2 C - 4,02 H + 3,38 VAIC$	0,719	21,36	8,63
3	$ATO = 1,36 - 1,15 S$	0,169	6,33	250,23
4	$ATO = -0,34 + 0,54 VAIC$	0,463	113,85	253,35

Тільки у підприємств кластерів 1 та 2 значущий позитивний вплив на оборотність активів має така складова ІК, як споживчий капітал. У підприємств кластера 3 жодна зі складових не має позитивного впливу, а вплив ефективності структурного капіталу негативний. У підприємств кластера 4 на оборотність активів впливає тільки коефіцієнт доданої за рахунок ІК цінності (VAIC). Слід також відзначити, що вплив на оборотність активів такої складової ІК, як компетентнісний капітал, або

від'ємне, або незначиме. Тому більш докладно проаналізуємо оборотність коштів, авансованих в людський капітал.

Визначено фактори впливу ІК дозволяють виявити резерви оптимізації структури капіталу для груп підприємств.

Перспективою подальших досліджень буде розробка системи механізмів, які впливатимуть на ефективність політики формування складових ІК підприємств за рахунок збалансованості та синергії від ефективного використання його складових в структурі капіталу підприємства.

#### **Література:**

1. Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of corporate finance. New York : McGraw-Hill Irwin, 2014. 969 p.

2. Журавльова І.В. Функціонування інтелектуального капіталу: методологічне та методичне забезпечення. Харків : ТО «Ексклюзив», 2016. 376 с.

3. Zhuravleva, I.V., Berest M.M., Honcharenko A.S. Capital structure of enterprises as a factor of ensuring financial stability. *Sakarya University Journal of Graduate Business School*, 2019. Vol. 1. P. 7-16.

4. Pulic, A. VAIC™ an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 2000. № 20(5-8). P. 702-714.

**Yuliia Zaika**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing and Business Administration  
State Higher Education Institution «Pryazovskyi State Technical University»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1866-7711>*

**Заїка Ю.А.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування  
Державного вищого навчального закладу  
«Приазовський державний технічний університет»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-44>

## **CHALLENGES AND REALITIES FOR WARTIME MANAGEMENT PROFESSIONALS**

### **ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ ДЛЯ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Розв'язання повномасштабної війни в Україні, без сумніву, вплинула на всі сфери життя українців. Проте, ми – нескорена нація і виживши фізично, продовжуємо розвивати свої життєві навички в повсякденному житті. Ми щоденно працюємо, піднімаючи економіку країни; ведемо активну волонтерську діяльність для допомоги постраждалим; навчаємо студентів – майбутніх фахівців у сфері менеджменту, щоб у кризовий і післявоєнний період вони змогли сформулювати гідний розвиток підприємництва на теренах нашої Батьківщини.

Наразі студенти по управлінню вивчають кризові ситуації щодо ведення українського бізнесу і шукають теоретичні і практичні методи для вирішення проблем, які склалися в секторі економіки на рівні підприємств і їх взаємодії з соціальними проблемами.

В першу чергу вагомі зміни відбуваються у самому українському суспільстві. Зростає рівень безробіття, збільшується кількість внутрішньо переміщених осіб, підвищується потреба у допомозі вразливим групам населення. Через це перед підприємцями постає нова мета – оперативно реагувати та шукати інноваційні рішення розв'язання соціальних проблем.

За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації, у повному обсязі наразі відновили роботу 47% українських організацій, які щоденно зіштовхуються з численними викликами. Менеджмент, падіння продажів, неактуальність наданих послуг – лише мала частка актуальних проблем [1].

Першим основним кроком кожного підприємця має бути аналіз поточної ситуації для розуміння того, де ви знаходитесь і чим можете бути корисним. Проаналізуйте що маєте, до чого є доступ, які виникають складнощі. Не забудьте дослідити ринок, зміни, що сталися на ньому, нові потреби та тенденції. Одразу варто звертати увагу на власний продукт. Адже з початком війни змінюється актуальність продукції та послуг, що може означати потребу у змінах. Важливим стає підтримка постійного зв'язку між бізнесом і покупцями, бо ваші споживачі та партнери мають бути в курсі того, що у вас відбувається.

Слід пам'ятати, що криза – це завжди можливість для росту та розвитку, момент, коли ви можете чітко та глибинно дослідити власне підприємство, відкрити нові грані та можливості, а ще віднайти унікальні точки росту та розвитку [2].



Сьогодні надзвичайно важливо правильно та вчасно розділити ресурси, визначити зони відповідальності й оптимізувати все, що може бути оптимізоване.

Для початку необхідно розібратися, чи можна якісь процеси автоматизувати. Наприклад, якщо раніше у вас був менеджер, який відповідав на листи в месенджерах, то можна розробити або бота, або скористатися налаштуваннями, що зменшать час і потребу в листуваннях, а якщо ви бачите, що якусь інформацію ви дублюєте кілька разів (номер телефонів волонтерів, власну пошту, номер рахунку тощо), створіть одне повідомлення/пост, яке надсилатимете на вимогу. Визначте зони, які можна полегшити чи пришвидшити і оптимізуйте їх [3].

Наразі все більше можливостей відкривається для співробітництва з іноземними партнерами через активну підтримку ЄС. Міжнародні організації, великий бізнес, окремі меценати зацікавлені в спільних проєктах.

Сьогодні з'явилося чимало ініціатив, які пропонують роботу українцям і поміж тим, запит на кадри різного спрямування досить великий.

Також можна просити про допомогу та контакти в інших наших співвітчизників (наприклад, серед учасників e-Residency – програма, яка надає «прописку» бізнесу в ЄС вже понад 5 тисячам українців). Це, як потужний market place, де бізнеси допомагають чи консультують один одного. Варто контактувати з українцями-власниками цих бізнесів, створювати спільні проєкти, кооперуватися, пропонувати свої послуги [4].

Отже, серед пріоритетів у навчанні студентів з менеджменту під час війни, можна виділити наступні напрями вмінь і навичок:

- проаналізувати кризові ситуації щодо ведення українського бізнесу;
- розробити теоретичні і практичні методи для вирішення проблем, які склалися в секторі економіки на рівні підприємств і їх взаємодії з соціальними проблемами;
- визначити параметри щодо ефективної економічної поведінки підприємців (головний параметр – підтримка постійного зв'язку між бізнесом і покупцями);
- обрати вірні шляхи до процесів автоматизації і оптимізації на підприємстві;
- налагодити плідну співпрацю і партнерство з іноземними партнерами через активну підтримку ЄС та контактувати з українськими контрагентами;
- оволодіти програмним забезпеченням, яке сприятиме розвитку бізнесу.

### **Література:**

1. Бізнес в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/majzhe-polovyna-kompanij-eva-vidnovlyu-povnotsinnu-robotu>.
2. Журавель Д. Як соціальним підприємствам повернутися до роботи під час війни. URL: <https://shotam.info/yak-sotsialnym-pidpriemstvam-povernutysia-do-roboty-pid-chas-viyny>.
3. Зуб О. На своєму місці: як зберегти бізнес під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20237929-na-svoemu-misci-yak-zberegiti-biznes-pid-chas-vijni>.
4. The best way to start a company in the EU is with e-Residency. URL: [https://www.e-resident.gov.ee/start-company-online/?gclid=Cj0KCQiAlKmeBhCkARIsAHy7WVvR4xb8ludDoaWt0WhNcxqxl9oapy2HuPPrm6Ke34RTi4x2zPUy3MkaAtWaEALw\\_wcB](https://www.e-resident.gov.ee/start-company-online/?gclid=Cj0KCQiAlKmeBhCkARIsAHy7WVvR4xb8ludDoaWt0WhNcxqxl9oapy2HuPPrm6Ke34RTi4x2zPUy3MkaAtWaEALw_wcB).

**Marina Zaiukova**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
*Communal Higher Education Institution*  
*“Vinnytsia Humanities Pedagogical College”*

**Заюкова М.С.**  
*к.е.н., доцент*  
*Комунального закладу вищої освіти*  
*«Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-45>

## **STRATEGIES FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF MODERN ENTERPRISES**

### **СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Конкуренція є об'єктом уваги як зарубіжних, так і вітчизняних вчених протягом більш ніж двохсотлітнього періоду. З точки зору економічної теорії основними підходами до вивчення конкуренції як економічного явища виступають поведінковий, структурний і функціональний підходи. Кожен з підходів властивий однією з економічних концепцій, відповідних розвитку економічної думки певного періоду часу.

Проте, незважаючи на те, що існують різноманітні методи для оцінки результатів діяльності в області забезпечення конкурентоспроможності, вони обмежені різними рамками, і більшість з них спираються на інтереси тільки зацікавлених сторін, не враховуючи оцінку соціального інвестування як джерело стратегічного конкурентної переваги.

Процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства повинен стати фундаментом забезпечення результативності діяльності підприємства, так як є можливістю утримання протягом досить тривалого періоду часу набору унікальних конкурентних переваг.

Основна мета оцінки конкурентоспроможності компанії з практичної точки зору – виявлення сильних і слабких сторін функціонування підприємства і основних його конкурентів з метою визначення пріоритетних напрямків діяльності підприємства при формуванні ефективної конкурентної стратегії. Необхідно враховувати, що існують методи оцінки окремо для продукції підприємства, окремо для персоналу, а також збірні методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Основним підходами до оцінки конкурентоспроможності з позицій їх впливу на процес формування ефективної конкурентної стратегії підприємства є:

1. Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства проводиться щодо попиту на продукцію компанії, збуту і просування товару, враховуючи ступінь задоволення споживача.

2. Таблично-графічний підхід відрізняється наочністю, так як відображає результат оцінки конкурентоспроможності у вигляді схематичного зображення. Вперше метод був запропонований французькими економістами А. Олів'є, А. Дайан, Р. Урсі [1, с. 87]. Автори враховували вісім характеристик (властивості товару, його якість, ціну товару, фінанси компанії, збут, передпродажний і післяпродажний сервіс, а також параметри, що враховують взаємодію із зовнішніми зацікавленими

сторонами). Основним недоліком даного методу є суб'єктивне присвоєння експертами балів оцінюваних параметрів [2, с. 43].

3. Продуктовий підхід до оцінки конкурентоспроможності включає в себе вибір продуктів, товарів і послуг, за якими буде проводитися аналіз конкурентоспроможності, що враховує вимоги покупців, він ґрунтується на техніко-економічні характеристики товару [3, с.36].

До недоліків даного методу слід віднести незвідність оцінки конкурентоспроможності продукції до оцінки конкурентоспроможності компанії.

4. Операційний підхід має на увазі оцінку ефективності діяльності окремих підрозділів підприємства. В даному випадку ефективність залежить від раціонального використання ресурсів та результативності окремих функціональних операцій.

5. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності є важливою умовою вироблення стратегії підприємства в сучасних умовах та визначає регіональну і галузеву політику. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства враховує більш широкий спектр чинників, які оцінюють техніко-економічний рівень підприємства. Оскільки кожен з підходів має свої переваги й недоліки, прийнято вважати, що їх комбінація покаже об'єктивну вартість бізнесу.

6. Порівняльний підхід базується на принципі заміщення, який полягає в тому, що вартість бізнесу організації не може сильно відрізнятись від вартості іншої організації, яка має еквівалентною корисністю для потенційного покупця [4, с. 97]. Недоліки даного підходу обумовлені недостатньою кількістю інформації про компанії-аналоги, що є наслідком нерозвиненості вітчизняного фондового ринку, надмірного впливу на вартість компанії настроїв на ринку.

7. Витратний (майновий) підхід, або оцінка бізнесу, заснована на активах, характеризує вартість організації з боку понесених витрат. Основним недоліком даного підходу є неможливість оцінити вартість компанії в цілому з урахуванням ринкової (а не балансової) вартості її активів. До переваг можна віднести простоту і зрозумілість методу для основної частини користувачів оціночних послуг.

8. Прибутковий підхід до оцінки виходить з припущення, що розумний інвестор не заплатить за бізнес більше того, що може на ньому заробити. Оцінка ґрунтується на приведенні майбутніх доходів компанії до цього періоду часу за допомогою дисконтування. Одним з найбільш істотних недоліків даного підходу є суб'єктивний характер прогнозування майбутніх грошових потоків.

9. Інтегральний підхід тісно пов'язаний з комплексними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для управління рівнем конкурентоспроможності необхідно вимірювати кількісно показники конкурентоспроможності підприємства, які необхідно відібрати таким чином, щоб оцінити корисний ефект господарюючого суб'єкта та конкуруючих об'єктів за певний період, враховуючи при цьому сукупні витрати [5, с. 98].

10. Метод корисного ефекту формує інтегральний показник, що характеризує систему властивостей об'єкта, які використовуються для виконання конкретної роботи конкретним споживачем за період служби. Корисний ефект можна вимірювати в натуральних одиницях, грошовому виразі або умовних балах.

11. Динамічний підхід представляє особливий інтерес по відношенню до оцінки конкурентоспроможності компанії, як найбільш оптимальний і відображає рівень ефективності використання господарюючим суб'єктом економічних ресурсів щодо ефективності використання цих ресурсів конкурентами.

На практиці найчастіше відбувається змішання первинних стратегій формує різноманіття поєднань вторинних стратегій: конкуренти – рудерали, рудерали – стрес-толерантний, конкуренти – стрес-толерантний, конкуренти – стрес-толерантний – рудерали. Підприємства з вторинними стратегіями адаптовані до умов існування,

в яких поєднуються конкуренція, стрес і порушення різного ступеня інтенсивності. Співвідношення конкуренції, стресу і порушення змінюється в залежності від зміни зовнішніх умов. Останні визначаються етапом життєвого циклу ринку (зовнішні умови, що впливають на всі компанії однаково).

Таким чином, сучасне підприємство за сприятливих умов може застосовувати ряд різних видів конкурентних стратегій, в основі яких має бути мінімізація слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей або використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, або використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз. За наявної повноти аналітичної інформації оптимальною для підприємства є комбінована стратегія підвищення конкурентоспроможності, котра у своїй основі міститиме засади конкурентної стратегії широкої диференціації з елементами стратегії фокусування. Головним елементом сучасної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства має стати якість продукції, яка в першу чергу формує левову частку іміджу підприємства і прямо чи опосередковано впливає на інші фактори. Сучасне підприємство має позбутися категорій продукції, за котрими помітний спад попиту й котрі не користуються попитом на ринках, а переорієнтуватися на нові ринки, які на сьогодні починають відкриватися для підприємства, та нарощувати виробництво продукції за перспективними категоріями. Для прийняття таких рішень основою мають стати соціологічні, статистичні дослідження на рівні країни, аналогічні закордонні дослідження, дані щодо задоволення потреб споживачів та аналіз основних тенденцій галузі. Сьогодні диктує свої умови, і маркетингові інструменти сучасності тісно пов'язані з інформаційними комп'ютерними технологіями, а саме соціальними мережами.

Таким чином, обґрунтовані методичні підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності описують послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, підкреслюють клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентісну інноваційну спрямованість таких стратегій, заснованих на мінливих конкурентних перевагах.

### **Література:**

1. Оливье А. Международный маркетинг. Академия рынка: маркетинг / под ред. А.Г. Худокормова / А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе. М.: Экономика, 2014. 513 с.
2. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 570 с.
3. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : Монографія. Одеса : Атлант, 2018. 470 с.
4. Паршина О.А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: Колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. Дніпропетровськ : «Герда», 2013. Т. 2. 334 с.
5. Паценко О.Ю. Детермінанти стійкої конкурентоспроможності країн. Київ : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», 2021. 368 с.

**Viktorija Zelich**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Business Administration,  
Marketing and Management  
State University «Uzhhorod National University»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3494-1226>*

**Зеліч В.В.**

*к.е.н, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту  
Ужгородського національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-46>

## **TOPICAL ASPECTS OF ADVERTISING AS A MEANS OF MARKETING COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE**

### **АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РЕКЛАМИ ЯК ЗАСОБУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Однією із складових маркетингової політики підприємства є такий інструмент як реклама, на сьогодні є багато видів і типів реклами, які допомагають підприємствам просувати свій продукт на ринок, захоплювати нові ринки, сприяє лояльності споживачів до компанії та її продуктів. На сьогодні репутація та успішність компанії залежить від вибору засобів та форм реклами. Як відомо, реклами є переважно таких видів як: інформативна, переконуюча та нагадування.

Сьогоднішня реклама не тільки інформує споживача, але й формує потребу у продукті, впливає на формування іміджу бренду. Постає все більше питання вибору методів та засобів реклами. Реклама стає не тільки інструментом маркетингових комунікацій, але й певною частиною комунікаційної стратегії організації, поряд з PR, пропагандою, стимулюванням збуту, особистим продажом.

Ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках стала дієва система маркетингових комунікацій, яка характеризується широким застосуванням різноманітних комунікаційних засобів і появою нових інструментів інформаційного впливу. Запорукою успіху фірми сьогодні на ринку є спроможність стратегічно правильно організувати взаємодію багатьох інструментів маркетингових комунікацій з визначенням найдієвіших і найефективніших засобів комунікацій у кожному окремому випадку господарської діяльності підприємства [1, с. 130].

Все більше набуває актуальності маркетинговий стратегічний підхід до формування комунікаційної політики підприємства, згідно якого організація має сформувати, спланувати, моніторити, координувати та управляти низькою різних каналів комунікацій підприємства – реклами, PR, стимулюванням збуту, прямим маркетингом, інтернет комунікаціям, особистого продажу, пропаганди, ведення соціальних мереж та сайтів. З метою реалізації своєї маркетингової комунікаційної політики для: залучення покупців, інформування, нагадування про компанію і її товари, збільшення прибутку, розширення меж впливу, освоєння нових ринків, формування бренду та репутації.



**Рис. 1. Властивості стратегії маркетингових комунікацій на комунікаційну стратегію підприємства**

*Джерело: сформовано з використанням джерела [1, с. 130]*

В ринкових умовах сучасні компанії використовують як традиційні форми реклами, так і так звані не традиційні форми (інтернет комунікації та мобільного зв'язку) які стають все більш популярними в умовах пандемій та під час воєнного стану для підприємств. Для дослідження ринку рекламних послуг та їхнього впливу скористаємось даними всеукраїнської рекламної коаліції, яка традиційно дає дослідження об'ємів ринку різних видів реклами та прогнози на майбутнє.

В Україні вже з червня SOR на основних каналах досяг 100%, що призвело до двозначної інфляції за підсумками року, хоча ще в березні прогноз медіа аудиторів перебував у діапазоні 1-5%. Зростання інвестицій у ТБ рекламу збережеться й наступного року і складе щонайменше 15%, що викликає інфляцію від 25%, оскільки інвентар скорочується, а попит – ні. Експерти ринку реклами в пресі наголошують, що у 2021 році зміцнилась тенденція збільшення частки реклами, яку видавничі компанії залучають самостійно. В середньому 70% реклами, яка сьогодні розміщується в друкованих медіа, видавці залучають самостійно, і 30% розміщують рекламні агентства. У місцевих видавців 100% реклами розміщують українські компанії, у національних до 25% складає реклама міжнародних джерел. Вагомою тенденцією є активність видавничих компаній на ринку цифрових продуктів. За оцінками Української Асоціації Медіа Бізнесу (УАМБ) приблизно половину доходів видавничих компаній сьогодні складає виручка від розміщення реклами в друкованих медіа, а другі 50% – оплата за різноманітні рекламні прояви в цифрових продуктах. Тому фактично обсяг рекламних доходів українських видавців сьогодні наполовину складається з доходів від друкованої преси, а ще наполовину – з доходів від цифрових медіа [2].

Сучасні підприємства, незалежно від сфери діяльності, потребують налагодження зв'язків із споживачами, партнерами, постачальниками та посередниками і, відповідно, створення ефективної комунікаційної політики. Нині в умовах тотальної

пандемії у всьому світі COVID19 найперспективнішими та найактуальнішими є комунікативні інтернет-технології, тобто маркетингові комунікаційні засоби створення повідомлення й інформування в мережі Інтернет. Оскільки сьогодні бізнес масово переходить в онлайн-комунікативний режим через створення інформаційних ресурсів, каналів комунікації, які націлені на пошук споживачів, своїх цільових аудиторій для можливості реалізації своїх товарів та послуг [3].

Розвиток цифрових технологій активно впливає на формування діджитал реклами, і ця форма реклами стає найбільш затребуваною в постковідному світі. Тривалий час лідером реклами була телевізійна реклама, але з розвитком технологій діджитал реклами, остання витіснила телевізійну рекламу та зайняла її місце. Така форма реклами є зручною та вигідною для користувачів, оскільки є більш цільовою та ефективною.

Інтернет-ринок продовжуватиме демонструвати у 2022 впевнене зростання щонайменше на 34%, а фактичне зростання між 2020 та 2021 роком очікується на рівні 48%, що пояснюється і подальшою домінацією глобальних гравців, і низьким порогом входу, розвитком Programmatic, і, частково, постковідним адаптаційним поживленням індустрії та перелокацією бюджетів з традиційних офлайн медіа. Зростання у 2022 році відбуватиметься насамперед за рахунок відео та пошукової реклами, де головними драйверами росту є на сьогодні та будуть наступного року глобальні гравці (Google, Facebook та, ймовірно, посилюватимуться позиції TikTok). Частка аудіо реклами склала 0,3% від обсягу Інтернет медіа. Очікуване зростання ринку інфлюенсер маркетингу складатиме щонайменше 40% у 2022 році, також експерти комітету SMM при IAB планують до наступного прогнозу додати оцінку обсягів у категорії маркетинг соціальних мереж, а комітет Performance – протестувати методологію оцінки ринку SEO-послуг [2].

Таблиця 1

**Аналіз Digital реклами в Україні та прогнози на майбутнє**

<b>Digital реклама (за класифікацією IAB Україна):</b>	Підсумки 2020 р., млн грн	Підсумки 2021 р., млн грн,	Відсоток зміни 2021 до 2020	Прогноз на 2022 р., млн грн	Відсоток зміни 2022 до 2021
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich media	3 180	4 780	50%	5 640	18%
Цифрове відео, вкл. Youtube	3 800	6 053	59%	7 869	30%
<b>ВСЬОГО ІНТЕРНЕТ МЕДІА</b>	6 980	10 833	55%	13 510	25%
Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN, щонайменше	12 300	17 835	45%	24 969	40%
Інфлюенсер маркетинг	336.8	505.2	50%	707.28	40%
Інший діджитал	630	693	10%	762.3	10%
<b>ВСЬОГО ІНТЕРНЕТ РИНОК</b>	20 247	29 867	48%	39 948	34%

Джерело [2]

Отже, можемо підсумувати, що розвиток діджитал -реклами з року в рік все збільшується і набуває нової хвилі популярності у зв'язку з різними постійно мінливими умовами ринку. З дослідження видно, що навіть у такі кризові роки як 2020 і 2021 активність рекламних послуг постійно зростає, у всіх видах реклами, та залишається дієвим методом маркетингових комунікацій на ринку.

#### **Література:**

1. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. № 34 (2014). С. 130-135.
2. Лазебник М. Об'єми рекламно-комунікаційного ринку України 2021 і прогноз розвитку ринку в 2022 році від Всеукраїнська рекламна коаліція. Інтернет видання. 2021 р. URL: <https://detector.media/rinok/article/205650/2022-12-05-u-2022-rotsi-reklamnuu-rynok-vprav-na-63-vseukrainska-reklamna-koalitsiya>.
3. Зеліч В.В., Сойма С.Ю., Крива В.В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 160-167. URL: <http://www.market-infr.od.ua>.
4. Водяник М.О. Сучасні тенденції розвитку реклами як базового інструменту маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. С. 61-65.



**Olha Kavun-Moshkovska**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Commercial Business and Logistics  
State University of Trade and Economics*

**Кавун-Мошковська О.О.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики  
Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-47>

## **INNOVATION IN RETAIL: RATIONAL AND SOCIO-ETHICAL CONSIDERATIONS**

### **ІННОВАТИКА В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: РАЦІОНАЛЬНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ МІРКУВАННЯ**

Інноваційні цифрові технології, які набирають свого поступового розвитку, формують новий вигляд роздрібно-ї торгівлі, вносячи кардинальні зміни до організації процесів та підходів до управління бізнесом.

Серед основних трендів, вплив яких є найбільш відчутним, можна виділити такі [1]:

1) Омніканальність. Дослідження Harvard Business Review показали, що «73% покупців використовують одночасно кілька каналів для пошуку й придбання товарів» [7]. Задача роздрібно-го торговця – забезпечити функціонування усіх застосовуваних каналів продажу як єдиного механізму для забезпечення і онлайн, і офлайн обслуговування споживачів.

2) Інтернет речей (Internet of things, IoT) – основа концепції «розумного магазину», головне завдання якого – максимально автоматизувати все бізнес-процеси. За даними дослідницької компанії IoT Analytics, у 2021 році у світі налічувалося понад 12 млрд пристроїв Інтернету речей, і експерти прогнозують їхнє зростання до 22 млрд до 2025 року [5]. В результаті світовий споживчий ринок IoT зросте з \$98 млрд у 2020 році до майже \$188,34 млрд у 2026 році, демонструючи середньорічні темпи зростання на рівні 17,48% [2].

За даними дослідження Oracle, 66% компаній використовують технології IoT для полегшення роботи з клієнтами. Близько 90% респондентів зазначили, що IoT надає їм більше уявлень про клієнтів, ніж будь-які інші форми даних. Майже 50% великих торговельних мереж тією чи іншою мірою вже впровадили рішення IoT у свою бізнес-практику. Очікується, що ця тенденція набуватиме поширення і надалі [2].

Серед найбільш поширених прикладів застосування IoT можна відзначити наступні [4]:

– магазини без реєстраторів розрахункових операцій і продавців-консультантів, що функціонують за принципом «бери та йди». Першим магазином без кас став Amazon Go, згодом технологія з'явилася у мережах Walmart та Wheelys;

– оплата товару Face Pay. Щоб скористатися таким способом оплати, клієнту необхідно завантажити мобільний додаток, прив'язати електронну поштову адресу і банківську картку, а також зробити кілька селфі-фото з різних ракурсів разом із власним паспортом;

– цифрові системи у вигляді інтерактивних столів, стін і дзеркал, за допомогою яких покупці можуть отримати інформацію про властивості продуктів, їхній склад, калорійність, походження, рецепти приготування тощо;

– «розумні полиці» (Smart Shelves), оснащені датчиками ваги та RFID-сканерами, здатні сканувати товари й інформувати співробітників магазину про необхідність

поповнення товарних запасів. Це не тільки заощаджує час, але й унеможливорює ручні помилки та запобігає крадіжкам;

- «розумні» цінники – невеликі РК-дисплеї, що мають енергонезалежну пам'ять і через бездротову мережу під'єднані до бази даних з товарами. Зміна всіх цін на товари відбувається одним натиском на клавішу комп'ютера. Нові цінники дозволяють виводити інформацію про ціну і властивості товару на екрані, розташованому у безпосередній близькості від самого товару в торговельній залі;

- «розумні» візки (Smart Dash), як мають сенсорний екран, що дозволяє завантажити попередньо підготовлений перелік покупок, а потім відображає список того, що вже є у візку. Smart Dash використовує комбінацію алгоритмів комп'ютерного зору та датчиків для ідентифікації предметів, які покупець поклав до візка. Smart Dash мають сканери для обліку купонів під час покупок і вбудовані ваги для зважування овочів і фруктів без штрих-коду;

- «інтелектуальна» аналітика, зокрема, камери, які забезпечують точний підрахунок відвідувачів, що допомагає відстежувати обсяг та інтенсивність трафіку; теплові карти, що допомагають відстежувати рух відвідувачів та за допомогою аналізу теплового навантаження, визначати популярні товари; проведення моніторингу утворення черг у режимі реального часу [3] тощо.

3) Інструменти віртуальної та доповненої реальності (Virtual & Augmented reality). Наприклад, у 2015 році розробники eBay створили розумне інтерактивне дзеркало для примірювальних Oak Mirror. У 2018 році платіжна система Mastercard розробила для британських магазинів розумне дзеркало Smart Mirror з функцією оплати, яке створює віртуальний кошик. Оплачувати товари можна через смартдзеркало, використовуючи платіжну карту або мобільний додаток. Додатки доповненої реальності дозволяють краще оцінити характеристики того чи іншого товару. Наприклад, американська мережа косметики Sephora пропонує оцінити, чи підходить покупцеві колір помади, просто зробивши фото. А за допомогою програми Ikea покупці зможуть оцінити, наскільки гармонійно нові меблі будуть виглядати в інтер'єрі перед їх придбанням [1].

4) Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI). Від віртуального помічника у застосунку Walmart до платформи Amazon Alexa – є багато способів, за допомогою яких AI може допомогти ритейлерам поліпшити бізнес-процеси і підвищити розмір прибутку [6], серед яких також візуальний пошук Google Lens, роботи-асистенти, дрони, мобільні застосунки, чат-боти. У 2016 році мережа магазинів з продажу товарів для дому Lowe у співпраці з Fellow Robots представила робота LoweBot, який допомагає клієнтам мандрувати торговельною залогою і швидко знаходити потрібні їм товари [1].

5) Гіперперсоналізація (Hyper-personalization) – забезпечення найвищого рівня комунікації зі споживачем за допомогою покращення персоналізації, трансформації потенційного покупця в прихильника бренду [1].

Процес активного поширення та впровадження інноваційних технологій супроводжується міркуваннями щодо наслідків прийняття рішень, що мають як раціональну, так і соціально-етичну складову.

Серед позитивних моментів від впровадження інноваційних технологій можна виділити такі:

- економія коштів на закупівлі обладнання (реєстраторів розрахункових операцій тощо), утримання торговельно-оперативного персоналу у магазинах;

- економія часу на здійснення торговельно-технологічних операцій;

- ефективне управління базами даних, скорочення кількості помилок та мінімізація впливу людського фактора на організацію бізнес-процесів та операцій;

- підвищення рівня надання послуг, забезпечення максимальної персоналізації підходу до клієнтів, прискорення процесу торговельного обслуговування покупців у магазині, створення максимально комфортних умов для здійснення онлайн та офлайн-покупок;
  - підвищення рівня безпечності у торговельній залі магазину, зменшення ризику крадіжок товарів, забезпечення ідеальних кліматичних умов для зберігання товарів у торговельній залі та на складі;
  - раціоналізація логістичних процесів, оптимізація ланцюгів постачання.
- Разом з тим, на роздрібну торгівлю можуть очікувати й негативні наслідки:
- досить високий розмір інвестицій у закупівлю сучасного обладнання та його подальше обслуговування;
  - загроза скорочення чисельності торговельного-оперативного персоналу у магазинах, на складах та зростання рівня безробіття в торговельній галузі;
  - загроза надмірного втручання в приватне життя та порушення особистого простору людини, надмірне примусове залучення у віртуальну реальність;
  - вплив на свідомість споживача, програмування певного алгоритму дій і поведінки на підсвідомому рівні;
  - загроза викрадення персональних даних споживача та зловживання ними у цілях шахрайства;
  - загроза втрати відчуття реальності та навичок щодо самостійного прийняття рішень, пошуку виходу з позаштатних ситуацій;
  - втрата конкурентних позицій на ринку, загроза банкрутства представників малого та середнього бізнесу внаслідок низького рівня платоспроможності та неможливості впровадження інноваційних технологій на рівні з потужними гравцями ринку.

Отже, впровадження та використання інноваційних технологій у роздрібній торгівлі – це завжди пошук компромісного рішення на тлі раціональних та соціально-етичних міркувань.

### **Література:**

1. Інноваційні тренди, що назавжди змінять світ ритейлу. URL: <https://edin.ua/innovacijni-trendi-shho-nazavzhd-zminyati-svit-ritejlu>.
2. Купи-продай: останні тренди та прогнози запровадження інтернету речей в FMCG. URL: <https://mind.ua/openmind/20234613-kupi-prodaj-ostanni-trendi-ta-prognozi-zaprovadzhennya-internetu-rechey-v-fmcb>.
3. Світ технологій для ритейлу від Hikvision. URL: [https://hik.ua/index.php?route=news/article&news\\_id=10](https://hik.ua/index.php?route=news/article&news_id=10).
4. Стрімка діджиталізація: цифрова трансформація ритейлу під час карантину. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/strimka-didzhitalizacziya-czifrova-transformacziya-ritejlu-pid-chas-karantinu>.
5. Як працює Інтернет речей: суть технології та її застосування у сучасному світі. URL: <https://focus.ua/digital/521863-kak-rabotaet-internet-veshchey-sut-tehnologii-i-ee-primenenie-v-sovremennom-mire>.
6. AI у ритейлі більше не опція, а необхідність. URL: <https://ula.lantec.ua/news/ai-v-ritejle-bolshe-ne-optsiya-a-neobkhodimost-2>.
7. Big Data: як ритейлу втримати споживача. URL: <https://mind.ua/openmind/20228250-big-data-yak-ritejlu-vtrimati-spozhyvacha>.

**Olena Kazanska**  
*Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing  
National Aviation University*

**Казанська О.О.**  
*к.держ.упр., доцент, доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-48>

## **FEATURES OF THE MARKETING MIX COMPLEX IN THE CONTEXT OF MARKET DIGITALIZATION**

### **ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГ-МІКС В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ**

Не дивлячись на інтенсивний розвиток цифрового маркетингу, його основними складовими або елементами комплексу маркетинг-мікс і досі залишаються чотири основних – продукт, ціна, місце та просування. Однак, на нашу думку, у цифровому маркетингу вони мають деякі особливості.

Першою складовою цифрового маркетингу є товар (Product) або товарна стратегія, яка вже не обмежується лише фактичним асортиментом продукції щодо електронних продажів. Перш за все, сюди входять цільові товарні онлайн-групи, які повинні визначатися за допомогою поглибленого аналізу попиту, вивченого до деталей (онлайн-задоволення, онлайн-поведінка, очікування в Інтернеті тощо), а також довгострокова продуктова стратегія, яку компанія обирає для позиціонування свого спектру товарів/послуг на ринку і успішного його продажу.

Найважливішим пунктом товарної політики постає питання чи підходить обраний продукт для продажу в Інтернеті, що зазвичай залежить від кожного окремого фактору, який слід ретельно враховувати при виборі продукту, щоб можна було здійснити оптимальний цифровий маркетинг продукту. Ці фактори складають так званий «електронний потенціал» продукту.

Електронний потенціал описує, якою мірою продукція може бути продана в Інтернет-мережі. Тільки коли продукт можна конвертувати в інформацію («нуль і один»), можна стверджувати, що цей товар найкраще підходить для мультимедійних елементів (зображень, текстів, анімація, відео тощо) в процесі продажу [1].

Однак, крім можливості конвертації продукту в цифровий формат існують і інші критерії оцінки, а саме: можливість цифрового запису (оцінює можливість перегляду продукції за допомогою представлення цифрової інформації), можливість цифрової оцінки (оцінює можливість тестування продукту клієнтом) та цифровий консалтинг (оцінює обсяг інформації про продукт). На основі цих трьох критеріїв визначається потенціал цифрового продукту.

Наступним елементом маркетинг-мікс є ціна (Price). Більшість компаній, які присутні в Інтернеті, змушені пропонувати свою продукцію якомога дешевше за рахунок власного позиціонування, так як на онлайн ринку він має більшу кількість конкурентів, ніж на офлайн ринку. Хоча низькі ціни дійсно є впливовим елементом продажу, можна відзначити, що Інтернет дозволяє використовувати і інші засоби конкуренції крім цінової.

Зазначимо, що стратегії онлайн-ціноутворення також дотримуються правил ціноутворення як і на традиційному (офлайн) ринку. Оптимальну і максимальну ціну

конкурентів легко можна знайти в Інтернеті і в залежності від особливостей електронного ринку можна адаптувати свої ціни. Хоча цінові відмінності також залежать від товару і його характеристик, деякі покупці звертають особливу увагу на нематеріальні характеристики. Завдяки прозорості онлайн-торгівлі, ціноутворення все ж таки відіграє особливу роль. Це стосується не тільки прозорості та можливості коригування цінників, але і інтерактивного ціноутворення із залученням клієнта до алгоритмів розрахунку.

На цифровому ринку маркетологи можуть використовувати профіль клієнтів та надавати знижки постійним клієнтам або коригувати вартість доставки покупок, що відправляються у віддалені місця. У зв'язку з цим визначають наступні типи цінової сегментації: в залежності від географії сегменту; в залежності від доходу споживача; в залежності від поведінки споживача.

Інформаційні технології дещо змінили стратегії ціноутворення та способи використання цього інструменту маркетологами, особливо на онлайн-ринках. Завдяки технологічним можливостям мережі Інтернет, компанія може заздалегідь визначити оптимальну ціну на свій товар і зафіксувати її.

Наступним елементом маркетинг-мікс є місце (Place) або організація середовища зустрічі споживача з товаром. Саме головне в цьому процесі створити такі умови для клієнта, щоб йому було зручно та легко дістатися свого товару з найменшими витратами. Як у традиційному маркетингу, так і в цифровому використовуються канали розподілу продукції.

Фахівці в галузі цифрового маркетингу стверджують, що канали дистрибуції можуть або створювати перепони, або, навпаки, допомагати споживачеві, який робить покупки в Інтернеті, отримувати своєчасно і легко свій товар. Якщо споживач повинен особисто виконувати пошук, який зазвичай здійснюють роздрібні продавці, йому потрібен додатковий час, витрачений у порівнянні з простим дзвінком агента.

Що стосується вибору посередника, то це залежить від типу товару, який пропонується в Інтернет-магазині. Так, наприклад, для купівлі програмного забезпечення достатньо використати технології Інтернету, а для продажу продуктів харчування та квітів потрібне обов'язкове постачання цього товару споживачеві. Але і тут цифрові технології додають перевагу цьому процесу – так, наприклад, за допомогою системи стеження можна швидко знайти певну адресу і визначити оптимальний шлях доставки матеріального товару [2].

І останнім елементом маркетинг-мікс є просування (Promotion) або використання ефективних маркетингових комунікацій, які є основним засобом залучення нових покупців і допомога їм здійснити купівлю товару або послуги в Інтернет-мережі.

Для цього існує цілий ряд інструментів, які зазвичай прирівнюються до терміну «цифровий маркетинг» в контексті використання, навіть якщо вони фактично стосуються тільки сфери комунікаційної політики. В цілому ці засоби можна розділити на чотири види: пошуковий маркетинг, медійний маркетинг, маркетинг у соціальних мережах та прямий маркетинг.

Також можна відокремити платну Інтернет-рекламу, яка розміщується у вигляді банерів на веб-сайтах, у соцмережах, а також як контекстні об'яви в пошуковиках та безкоштовну Інтернет-рекламу чи партнерські програми – обмін банерами між сайтами-партнерами з метою отримання додаткової Інтернет-аудиторії та підвищення конверсії на сайті.

Підсумовуючи вищенаведене, відзначимо що, головними елементами і досі залишаються чотири основних – продукт, ціна, місце та просування, але вони мають певні особливості. Так, товар, що пропонується в Інтернеті повинен мати конвертацію у цифровий формат, ціна стала настільки прозорою, що цінова

конкуренція стала менш ефективною і потрібно шукати інші засоби впливу на споживача. В свою чергу, змінилася побудова і структура каналів розподілу продукції, а методи просування практично повністю змінилися і постійно удосконалюються з розвитком можливостей цифрових технологій.

#### **Література:**

1. Kollmann, T. Digital Marketing. 3rd edn. Kohlhammer. 2019. URL: <https://www.perlego.com/book/1772770/digital-marketing-grundlagen-der-absatzpolitik-in-der-digi-talen-wirtschaft-pdf> (дата звернення: 04.02.2023).
2. Frost, R., Fox, A. and Daugherty, T. E-Marketing. 9th edn. Taylor and Francis. 2022. URL: <https://www.perlego.com/book/3720558/emarketing-digital-marketing-strategy-pdf> (дата звернення: 04.02.2023).

**Natalia Kalicheva**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Economics and Management of Production  
and Commercial Business  
Ukrainian State University of Railway Transport*

**Iryna Volovelska**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics and Management of Production  
and Commercial Business  
Ukrainian State University of Railway Transport*

**Mykola Kondratiuk**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics  
and Management of Production and Commercial Business  
Ukrainian State University of Railway Transport*

**Каличева Н.Є.**

*д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та управління виробничим  
і комерційним бізнесом  
Українського державного університету залізничного транспорту*

**Воловельська І.В.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та управління виробничим  
і комерційним бізнесом  
Українського державного університету залізничного транспорту*

**Кондратюк М.В.**

*к.е.н., доцент кафедри економіки та управління виробничим  
і комерційним бізнесом  
Українського державного університету залізничного транспорту*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-49>

## **DETERMINANTS OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF BUSINESS STRUCTURES**

### **ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

Розвиток економічної системи базується на взаємодії власного виробництва, грошово-фінансової системи, системи управління та соціальної сфери. Ця взаємодія залежить від низки чинників, основними з яких є приріст виробництва, політична ситуація, торговельний і платіжний баланси, інфляція, безробіття, рівень дефіциту бюджету і т.д.

Забезпечення сталого розвитку підприємства ґрунтується на конкурентних перевагах, а саме науці та технологіях, робочій силі, капіталі, інфраструктурі, інформації, природно-кліматичних умовах, політичному впливі держави, рівні концентрації та ефективності виробництва і т.д. А стійкість та стабільність національної економічної системи визначається спроможністю підприємницьких структур динамічно розвиватися протягом тривалого періоду, не підриваючи системи матеріального та соціального забезпечення суспільства [1].

Відзначимо, що найпростішим методом регулювання економічної системи є ринок, як саморегулююча система із позитивними та негативними показниками.

Це призводить до того, що стійке зростання суспільства ґрунтується на інформаційних, соціальних та інституційних механізмах, які потрібні для внесення змін у функціонування ринкової системи при виникненні негативних явищ. Створення відкритого ринкового середовища сьогодні є однією з прерогатив формування світового економічного простору, що ґрунтується на свободі торгівлі, свободі вибору, свободі підприємницької діяльності, конкуренції тощо [2].

На даний час технологічна революція в інформаційній сфері та на транспорті призвели до формування глобального ринку через забезпечення можливості інтенсивного співробітництва між країнами та підприємствами, які знаходяться на значних відстанях і, навіть, континентах. За таких умов на розвиток ринкової економіки безпосередньо впливає забезпечення ефективності виробництва, що має пряму залежність від чинників природного та економічного середовища, а також від кадрового потенціалу.

Відкритість ринку ставить всіх підприємців в однакові умови, дозволяє їм вести конкурентну боротьбу між собою [3]. Але відсутність сприятливих природно-кліматичних умов ставить виробників різних країн в не вигідні конкурентні позиції. Хоча для виготовлення конкурентоспроможної продукції виробники можуть широко застосовувати інновації, ноу-хау та інші досягнення. Так, при застосуванні значних технічних новацій можна отримати конкурентоспроможні товари, не зважаючи на країну виробника. Але запровадження інновацій у виробництво є постійним процесом динамічного розвитку та надбанням всього суспільства, що дозволяє підприємством вільно використовувати світовий досвід застосування новацій, тому в кінцевому результаті, виграють ті виробники, які мають кращі природно-кліматичні умови.

На жаль, наша країна знаходиться в несприятливих природно-кліматичних умовах і, в умовах вільного світового ринку, продукція вітчизняних виробників є не конкурентоспроможною. Це пов'язано з високою континентальністю клімату, що має тривалу холодну зиму, коли на опалення та тепло витрачаються значні кошти майже протягом пів року, та жарке посушливе літо. Витрати на опалення та освітлення складають понад 75% у загальних енерговитратах. На жаль, енергозатратність є досить високою порівняно з іншими країнами Європи. Тож проблема енергозбереження для нашої країни є пріоритетом номер один, адже за рахунок енергозбереження можна досягти значної економії у собівартості продукції [2].

Варто відзначити, що за наших політичних і кліматичних умов, при входженні до світового економічного простору, економіці нашої країни буде досить важко залучити іноземних чи вітчизняних інвесторів, тож не з'являться й ефективні виробництва, спроможні забезпечити населення продуктивною зайнятістю та дозволити ефективно працювати економіці до тих пір, поки не буде розроблена та реалізована стратегія розвитку власного наукомісткого виробництва.

Головним інвестором вітчизняного виробництва є населення. Якщо держава спроможна забезпечити продуктивну зайнятість трудових ресурсів, підвищити їхній добробут шляхом обґрунтованої оплати праці, то застосування населенням власних доходів на купівлю товарів спроможне забезпечити ефективне функціонування національної економіки. Це можна реалізувати за умови здійснення державного регулювання економічних процесів незалежно від форми власності та господарювання. Адже, при вирішенні питань розвитку вітчизняної економіки ключова роль відводиться створенню внутрішнього ринку та співпраці з країнами, які мають схожі природно-кліматичні умови. Саме це має стати першочерговим питанням при формуванні стратегії розвитку національної економіки із врахуванням економічного зростання, забезпечення добробуту суспільства та стійкості економічної системи [3].

Варто відзначити, що структурна перебудова економіки реалізується через ринкові інструменти, головний акцент котрих повинен бути спрямований на



розвиток цілеспрямованого виробництва. Форма та зміст структурної перебудови має бути гармонійними. Цю гармонію формує держава шляхом структурної перебудови економіки та формування і, головне, виконання наступних національних програм [4]:

- повна інформатизація;
- розвиток всіх видів транспорту;
- виокремлення пріоритетних галузей промисловості та їхній першочерговий розвиток;
- вітчизняне приладобудування;
- розвиток ІТ-сектору;
- розвиток агропромислового комплексу, в тому числі переробної складової;
- формування власного паливно-енергетичного комплексу;
- розвиток легкої промисловості і т.д.

Основним завданням структурної перебудови економіки є утворення джерел фінансування науки, прикладних досліджень, нових технологій і власного виробництва, спрямованих на захист свого ринку та свого виробника [5]. Формування таких джерел можливе за рахунок:

- суттєвого обмеження фінансування з бюджету іноземних компаній та надання вітчизняним фірмам пріоритету при виконанні державних замовлень;
- приймання всіх кредитів на фінансову допомогу під конкретні цільові проекти, що відповідають загальній стратегії розвитку держави;
- застосування можливостей країн, які володіють фінансами та сировиною, але мають менший рівень розвитку науки, для фінансування вітчизняного науково-технічного та технологічного потенціалів.

Структурна перебудова держави має враховувати тенденції розвитку провідних світових країн, які спираються на наукомісткі та енергоощадні технології, що дозволяє їм підвищити ефективність в системі інформаційного забезпечення, зв'язку, транспортного обслуговування, харчовій та легкій промисловостях, військовій сфері і т.д. Також, при формуванні стратегії розвитку економічної системи необхідно враховувати наявний високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища, активний та динамічний розвиток суспільства, що вимагає формування нових напрямів для задоволення потреб споживачів. Але, незважаючи на трансформацію економічного середовища, керівництво країни продовжує використовувати архаїчні підходи до керування, що є неприпустимим в сучасних економічних та політичних умовах.

Таким чином, сьогодні перевагу на ринку має та система господарювання, яка спроможна швидко адаптуватися до змін та вносити необхідні поправки у свою роботу, ґрунтовно трансформувати способи організації та ведення діяльності, використовувати новації та інноваційні підходи, вміло реалізувати креативний людський ресурс тощо.

### Література:

1. Гончаренко І.Г. Державний механізм регулювання соціально-економічного розвитку: теорія, методологія та практика: дис. ... д-р. екон. наук: 25.00.02 – механізми державного управління. Маріуполь, 2015. 390 с.
2. Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. С. 5-11.
3. Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.
4. Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.
5. Керецман В.Ю. Державне регулювання розвитку регіонів України: теорія і практика : монографія. Ужгород : ТОВ «РІК-У», 2019. 512 с.

**Svitlana Kapitanets**  
*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Head of the Research Department of Customs and Economic Security  
Research Institute of Financial Policy,  
State Tax University*

**Капітанець С.В.**  
*к.п.н, доцент,  
завідувач науково-дослідного відділу митної та економічної безпеки  
Науково-дослідного інституту фінансової політики  
Державного податкового університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-50>

## **TRAINING OF THE STATE CUSTOMS SERVICE PERSONNEL TO APPLY THE COMMON TRANSIT PROCEDURE**

## **ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖМИТСЛУЖБИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ СПІЛЬНОГО ТРАНЗИТУ**

Реалії українського сьогодення ставлять високі вимоги як до державних інституцій, так і суспільства в цілому. З одного боку, в нашій державі відбуваються складні соціально-політичні перетворення, реформування економічних відносин, що потребують формування збалансованої системи органів публічного управління, здатних забезпечити вирішення важливих соціально-економічних проблем. З другого боку, російська анексія Криму, війна на українському Сході, пандемія Covid-19, повномасштабне вторгнення РФ та введення воєнного стану в Україні зруйнували сталі підходи до організації роботи в усіх державних інституціях, зокрема тих, які забезпечують стабільність та економічну безпеку в державі. Однією з таких інституцій є Державна митна служба України (далі – Держмитслужба).

За таких умов сталість функціонування держави, її економічний і соціальний розвиток неможливі без високопрофесійного персоналу органів публічної влади, здатного приймати відповідальні рішення в умовах глобальних та локальних викликів, пов'язаних з періодичною появою ендегенних або екзогенних негативних впливів на національну економіку, котрі можуть непрогнозовано з'являтися та становити серйозні загрози з невідомими наслідками та небезпеками. Відповідно, держава і суспільство потребують підготовки нової генерації фахівців органів державної влади, у тому числі Держмитслужби, з сучасними знаннями зі стратегічного менеджменту, ефективного управління змінами та довгострокового планування, управління проектами, часом та стресом, передових методик комунікації, тощо.

Зауважимо, що протягом останнього десятиліття відбулися істотні зміни в економічному, суспільному та соціальному житті, а саме зріс загальний та професійний рівень учасників зовнішньоекономічної діяльності. Стрімко розвиваються міжвідомчі інформаційні-комунікаційні процеси, а також нові технології, котрі можуть використовуватися митницею, як от системи безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для моніторингу пересування осіб і транспортних засобів, супутникові зображення для оптимізації управління сухопутними або морськими кордонами. Усе це потребує постійного аналізування ситуації і, своєю чергою, удосконалення професійної підготовки кадрів системи митних органів.

Окрім вищезазначеного, впевнений євроінтеграційний поступ України, підтверджений прищвидшеним виконанням статей 76, 84 Угоди про асоціацію

між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [1] та додатка XV до цієї Угоди робить об'єктивно необхідним оновлення знань та вмінь посадових осіб Держмитслужби для виконання завдань в рамках професійної діяльності, зокрема щодо застосування процедури спільного транзиту. Варто врахувати, що ця процедура, визначена відповідною Конвенцією [2], у свій час була абсолютно новою як для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, так і посадових осіб митних органів, а отже – її застосування в Україні передбачало не лише розроблення нормативно-правової бази, а й належну підготовку учасників процедури спільного транзиту. Саме тому, одночасно з напрацюванням та затвердженням методичних рекомендації щодо особливостей виконання митних формальностей із використанням декларацій окремих типів, застосування фінансових гарантій та взаємодії митних органів і підприємств під час поміщення товарів у режим спільного транзиту відбувалось навчання митників та представників бізнесу. Навчалися посадові особи митниць на базі Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби за затвердженою програмою підготовки (2 тижні самостійного дистанційного навчання та 2 дні – навчання в режимі он-лайн тренінгу). Протягом лише листопада 2020 – травня 2021 року на базі згаданого Департаменту пройшли навчання близько 300 митників з усієї України. Посадові особи митниць з базовою підготовкою (3-5 з кожної митниці) надавали практичну підтримку іншим посадовим особам митниці на рівні відповідної митниці. Подальша робота з навчання персоналу проводилась на рівні митниць без відриву від роботи та із залученням Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби за бажанням. Понад 4500 митників, які займаються митним оформленням, зареєстровані в системі NCTS та пройшли навчання для роботи з NCTS.

Доволі важливе значення мала підготовка посадовців Держмитслужби, яких визначили відповідальними за опрацювання запитів користувачів національної електронної транзитної системи (далі – ЕТС) в рамках роботи Служби підтримки з питань спільного транзиту. Адже, опрацювання запитів включає аналіз проблеми, формування відповіді по суті запиту, надання консультативно-методологічної допомоги. До того ж посадові особи митного органу, які увійшли до Служби підтримки, здійснюють щоденний моніторинг, аналіз та систематизацію запитів користувачів ЕТС, надають опрацьовану інформацію Відділу прес-служби та взаємодії з громадськістю Держмитслужби. Успішне виконання подібних завдань і функцій забезпечується постійним удосконаленням рівня професійної компетентності, зокрема під час навчальних семінарів з питань процедури спільного транзиту із залученням до їх проведення експертів проекту «Програма ЄС з підтримки управління державними фінансами в Україні» (EU4PFM).

Позитивним досвідом закріплення знань щодо режиму спільного транзиту, набуття відповідних навичок у посадовців митниць стали щотижневі наради та зустрічі митників з суб'єктами господарювання, які працюють в зоні тієї чи іншої митниці. Водночас, це сприяло розвитку конструктивної комунікації представників митних органів та бізнесу.

Посадові особи митних органів також мають можливість самостійно удосконалювати свої знання у сфері спільного транзиту. Для кращого розуміння сутності, особливостей і переваг процедури спільного транзиту на офіційному веб-сайті Держмитслужби розміщені тематичні інфографіки та інша інформація, яка постійно оновлюється [3]. На цьому ж сайті у підрозділі «Методичні та навчальні матеріали» розділу «Режим Спільного транзиту (NCTS)» знаходяться Методичні рекомендації щодо заповнення митної декларації на товари при їх поміщенні

у митний режим транзиту на умовах Конвенції про процедуру спільного транзиту, презентацію з онлайн семінару «Приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту. Перехід до міжнародного застосування NCTS в Україні», інструктивні матеріали щодо використання ІТ-ресурсів, пов'язаних з застосуванням процедури спільного транзиту. Так само на відомчому сайті у рубриці «Запитання та відповіді» розділу «Режим спільного транзиту (NCTS)» деталізуються ключові аспекти заснування та функціонування нової транзитної системи.

Таким чином, професійна підготовка посадових осіб митних органів є важливою складовою кадрової політики Держмитслужби, а її удосконалення сприяє зміцненню митної інституції. Вагомості питанню додають модернізація української митниці з чітким акцентом на європейські стандарти та зміцненням кадрового потенціалу, особливі умови служби посадовців системи митних органів, що пов'язані з реалізацією наданих повноважень у митній сфері та з метою забезпечення якісного виконання основних завдань та функцій Держмитслужби. З огляду на постійне зростання вимог до персоналу Держмитслужби з точки зору його професійного розвитку, особливого значення набуває запровадження сучасних освітніх технологій, актуалізація навчальних програм, належне науково-методичне забезпечення навчального процесу та створення умов для фахового зростання посадових осіб митних органів, їх безперервного навчання, уміння використовувати набуті знання при виконання посадових обов'язків.

#### **Література:**

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: міжнародний документ від 27.06.2014 р. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 09.01.2023).
2. Конвенція Про процедуру спільного транзиту : міжнародний документ від 20.05.1987 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_001-87#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-87#Text) (дата звернення: 16.01.2023).
3. Спільний транзит (NCTS) – Державна Митна Служба. URL: <https://customs.gov.ua/rezhim-spilnogo-tranzitu-ncts> (дата звернення: 18.01.2023).

**Olena Kashynska**  
*Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor at the Department of Tourism,  
Hotel and Restaurant Business  
State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University»*

**Кашинська О.Є.**  
*к.п.н., доцент кафедри туризму, готельної і ресторанної справи  
Державного закладу «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-51>

## **FORMATION OF DIGITAL COMPETENCIES OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT SPECIALISTS THROUGH THE INTRODUCTION OF INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES**

### **ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ З ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інноваційні освітні технології в підготовці фахівців з туризму та готельно-ресторанної справи відіграють особливу роль, оскільки сприяють формуванню у здобувачів необхідних компетентностей у рамках сучасних тенденцій розвитку індустрії туризму та сфери готельно-ресторанних послуг.

Водночас такі технології повинні бути орієнтовані на вирішення нагальних проблемних ситуацій, актуальних викликів розвитку туристичної та готельно-ресторанної сфери, формування сталого розвитку туризму в регіонах, розвиток інноваційних туристичних та готельно-ресторанних послуг, тобто є за своєю суттю випереджаючими.

Розглянемо деякі нагальні проблемні ситуації в туристичній галузі для того, щоб визначити напрямки активізації інноваційних освітніх технологій в підготовці фахівців з туризму та готельно-ресторанної справи для їх вирішення.

Пандемія Covid-19 прискорила цифрову трансформацію багатьох галузей економіки, а також виявила проблему неготовності більшості персоналу працювати в цифровому середовищі через недостатні знання та вміння. Це вказує на те, що значна кількість працівників потребує нових цифрових навичок на робочому місці та потрібна активізація здобуття й вдосконалення цифрових навичок здобувачів.

Оскільки за останні п'ять років міжнародний туризм зростає швидше, ніж світова торгівля товарами [1], цифрові туристичні послуги залишаються одним із основних секторів онлайн-комерціалізації.

Цифровізація туристичних послуг змінює структуру галузі, а саме: підприємства туристичної і готельно-ресторанної галузі керують і контролюють свої бізнес-функції за допомогою комп'ютерних технологій для управління людськими ресурсами, здійснюють моніторинг бронювання клієнтів і контакт з електронною точкою продажу (EPOS) [2, с. 9], впроваджують управління ланцюгом поставок [3], використовують системи управління власністю (PMS) для моніторингу та покращення контролю запасів, вимірювання впливу на навколишнє середовище, зменшення відходів, моніторингу персоналу, збору даних про клієнтів, фінансового обліку, самообслуговування клієнтів тощо [4, с. 142].

Окрім цього, змінюються можливості туристів, які вже самостійно досліджують необхідну для підготовки та бронювання подорожей інформацію через Інтернет. Тому туристичні підприємства, заклади готельно-ресторанного господарства акцентують увагу на вміннях співробітників реагувати на ці тенденції та залишатися на постійному зв'язку зі своїми клієнтами, відстежувати їхні вподобання з часом і будувати тісні стосунки та лояльність.

Поява та активне впровадження в сферу гостинності систем моделювання віртуальної реальності (VR) і доповненої реальності (AR), використання роботів, штучного інтелекту і автоматизації послуг вимагають здатності ефективно їх використовувати та керувати ними на туристичних підприємствах. Незважаючи на те, що багато цифрових навичок можуть бути передані зовнішнім компаніям, велика сфера віртуальної реальності, доповненої реальності, штучного інтелекту (ШІ) і соціальних мереж потребує стратегічного розуміння використання та потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій вищим керівництвом, щоб забезпечити трансформацію бізнесу та уникнути дорогого ризику втрати актуальності й конкурентоспроможності у цифровому середовищі.

Таким чином, у цьому відношенні стає важливим приділення уваги цифровим навичкам для підтримки робочих ролей і функцій, які потребують роботи з більш складними пристроями та пакетами програмного забезпечення. Тому важливо означити прогалини в цифрових навичках працівників сфери туризму та гостинності відповідно до їхньої ролі в компанії та визначити ті цифрові навички, які потрібно формувати у здобувачів туристичних спеціальностей під час навчання у закладах вищої освіти.

Відповідно до дослідження К. Дейкманса, С. Іванова, Ш. Карлайла [5], майбутні цифрові навички в усіх підсекторах туризму мають складатися з:

- здатності до самонавчання (постійна освіта, здатність до адаптації, спритність і гнучкість – необхідні, щоб справлятися з постійними цифровими інноваціями та руйнівними бізнес-моделями);
- цифрового володіння;
- навичок для ведення електронного бізнесу: усі навички, необхідні для онлайн-брендінгу, маркетингу та розповсюдження (включаючи веб-сайти, соціальні медіа, огляди), збору даних, аналізу даних та управління даними (включаючи захист, етику та кібербезпеку);
- оскільки технології штучного інтелекту, віртуальної реальності та доповненої реальності будуть дедалі важливішими в усіх секторах туризму, краще розуміння цих сфер є важливим;
- оскільки унікальні, персоналізовані враження – це майбутнє в усіх секторах туризму, навички створення досвіду як у реальному світі, так і з використанням AR, VR або змішаної реальності з особливою увагою до гейміфікації, а також створення онлайн- та відеоконтенту стане більш важливим;
- важливо відзначити, що базові фахові знання (про пам'ятки, готелі, їжу, варіанти подорожей) залишатимуться важливими.

Це породжує важливі виклики для майбутньої туристичної освіти: очевидна зростаюча потреба в технічних навичках у галузях, пов'язаних з туризмом, але дуже мало ймовірно, що типова туристична освіта сьогодні може забезпечити тип технічних спеціалістів, які дедалі більше потрібні. Наприклад, аналітикам даних, технічному персоналу та фахівцям зі штучного інтелекту, необов'язково мати освіту в галузі туризму – робота в таких компаніях, як Skyscanner, Expedia та Booking.com, не потребує досвіду в галузі туризму чи диплому з туризму (хоча іноді запитують «спорідненість з подорожами»). Те ж саме стосується творців відеоконтенту або досвіду, пов'язаного з VR, AR або змішаною реальністю: усі ці роботи не

обов'язково вимагають освіти в галузі туризму: технічна та творча підготовка важливіша. Однак, незважаючи на те, що майбутня індустрія туризму та готельно-ресторанних послуг буде ще більше базуватися на технологіях, вона буде керуватися людьми та поведінкою. Технології також формують спосіб взаємодії людей, посиляючись, наприклад, на поведінку в Інтернеті. Освітні програми в галузі туризму є частиною економічної сфери і спираються на соціальні науки та зосереджені на менеджменті та «людях», а не на «техніці» як такі. Освітні програми в галузі туризму не повинні віддалятися надто далеко від своєї суті й повинні, в першу чергу, мати справу з впливом цифровізації на соціально-економічні, комерційні, управлінські, стійкі та етичні аспекти туризму – замість того, щоб зосереджуватися на технології як такі (наприклад, машинне навчання, програмування, розробка програмного забезпечення, штучний інтелект). Навчання протягом усього життя та навички подолання розриву між технологіями та людським підходом, необхідні в індустрії туризму, повинні бути основою освіти майбутніх працівників сфери туризму. А тому використання різноманітних інноваційних освітніх технологій в підготовці фахівців з туризму та готельно-ресторанної справи дають можливість вирішити поставлену задачу.

### **Література:**

1. World Tourism Organization (UNWTO). International Tourism Highlights. World Tourism Organization (UNWTO). 2019. P. 24. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421152>.
2. Cunha M.N., Miguel I. Customised customer contact services in hotels: the state of the art. *International Journal on Customer Relations*. 2019. Vol. 7. No. 2. P. 9-15.
3. Kayikci Y. E-Commerce in logistics and supply chain management. *Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management*. IGI Global. 2019. P. 1015–1026.
4. Assaf A.G., Tsionas M. The estimation and decomposition of tourism productivity. *Tourism Management*. 2018. Vol. 65. P. 131-142.
5. Carlisle S., Ivanov S., Dijkmans C. The digital skills divide: evidence from the European tourism industry. *Journal of Tourism Futures*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>.

**Valentyna Kyrii**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics  
and Economic Security Management  
Kharkiv National University of Radio Electronics*

**Olena Peresada**

*Senior Lecturer at the Department of Economic Cybernetics  
and Economic Security Management  
Kharkiv National University of Radio Electronics*

**Кириї В.В.**

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою  
Харківського національного університету радіоелектроніки*

**Пересада О.В.**

*старший викладач кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою  
Харківського національного університету радіоелектроніки*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-52>

## **ASSESSING THE IMPACT OF THE LABOR MARKET ON THE RESTORATION OF THE COUNTRY'S ECONOMIC POTENTIAL**

### **ОЦІНКА ВПЛИВУ РИНКУ ПРАЦІ НА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ**

Економічний стан, потенціал та можливості для розвитку України в наслідок вторгнення Російської Федерації значно погіршилися. Разом з пандемією 2020-2021 років війна спровокувала в світовій економіці різні кризові явища: енергетичні [1], продовольчі [2], міграційні [3] і т.д.

Зміни, що відбуваються, несуть помітний вплив на ринкову кон'юнктуру та розвиток ринкових відносин загалом. Так, наприклад, протягом пандемії попит на сфери онлайн-розваг (Netflix, Steam і т.д.) збільшився в декілька разів [4] і це мало суттєвий вплив на зміну кон'юнктури ринку праці, підвищуючи попит на спеціалістів, що обслуговують відповідні галузі економіки. Проте зворотна зміна кон'юнктури ринку 2022 року значно вплинула на ринок праці. Так, за даними аналітика Richard Nieva, з огляду на веб-сайт Layoffs.fyi, який фіксує скорочення робочих місць у всій ІТ-галузі, близько 152 000 співробітників були звільнені в 2022 році з більш ніж 1 000 компаній [5]. Згідно з дослідженням The Future of Jobs Report до 2030 р. зникнуть близько 25% робочих місць у світі. У 2022 р. роботодавці були найбільш зацікавлені в таких навичках, як аналітичне та критичне мислення, інноваційність, креативність, ініціативність, комплексний підхід до вирішення проблем, лідерство і соціальний вплив, емоційний інтелект. Цими рисами штучний інтелект не володіє, в усякому разі поки що [7].

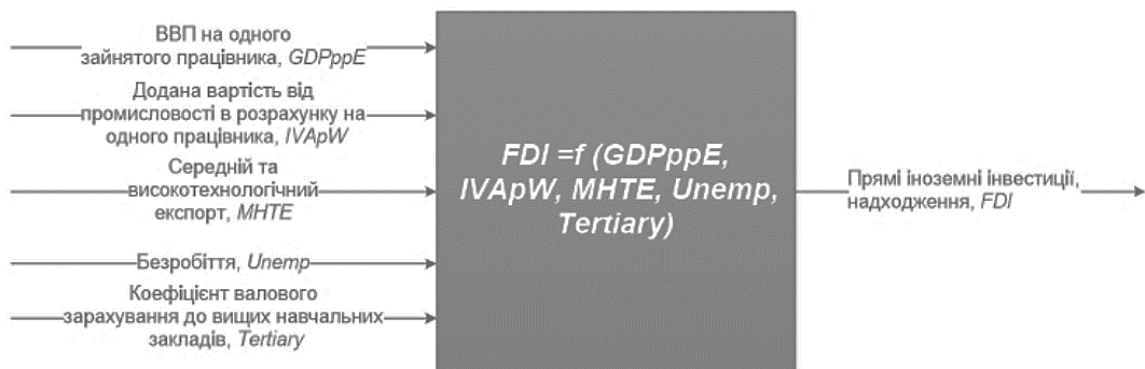
Під час соціальної катастрофи оцінка та прогнозування діяльності власного бізнесу чи ринку загалом стає комплексним і нетиповим завданням, яке без використання сучасних інформаційних технологій та/або відповідної освіти є майже нерозв'язною задачею [6]. Це зумовлює розповсюджене використання процесів моделювання, прогнозування та стратегічного планування, пов'язаних зі поведінкою суб'єктів господарювання та засобами автоматизації цих процесів. З огляду на ці



обставини актуалізується проблема оцінки впливу ринку праці на інвестиційну привабливість країни. Дослідження такого впливу у довоєнний період вказують на високий вплив структури економіки. Так динамічний розвиток технологічної ІТ-галузі, активна підтримка уряду України цифрових трансформацій дозволяв постійно підтримувати прямі фінансові інвестиції до цієї галузі, створюючи позитивний ефект.

Як показують дослідження 2022 р. з військовою агресією відбулася зміна ринку праці, що впливає на рівень інвестиційної привабливості України зараз та у повоєнні часи. Руйнування об'єктів інфраструктури, зміна регіональної структури економіки, внутрішня та зовнішня міграція, спричинені війною, призвели до значного безробіття. Станом на осінь 2022 року кількість осіб, що виїхали з України складає більш ніж 3,2 млн. осіб, проте одночасно близько 25% з них працює в Україні дистанційно [8]. Саме їх, високотехнологічних працівників, можна також враховувати як потенціал ринку праці в повоєнні часи, оскільки вони, переважно, мають намір повернутися.

У рамках даної роботи було здійснено моделювання впливу показників ринку праці на інвестиційну привабливість України, з урахуванням структури її економіки, особливостей ведення господарської діяльності, прямого та непрямого впливу тіньового сектору (рис. 1).



**Рис. 1. Концептуальна схема моделювання впливу стану ринку праці на інвестиційну привабливість країни**

Джерело: [9]

Спрощена проста багатofакторна регресійна модель впливу стану ринку праці на інвестиційну привабливість країни має вигляд:

$$\log(FDI) = \beta_1 GDPppE + \beta_2 IVApW + \beta_3 MHTE + \beta_4 Unemp + \beta_5 Tertiary + \varepsilon_{it}$$

де  $FDI$  – залежна змінна, обсяг надходжень прямих іноземних інвестицій;

$GDPppE$  – обсяг ВВП на одного зайнятого працівника (дол. США) – показник, що характеризує економічну ефективність функціонування ринку праці країни на одиницю людського капіталу;

$IVApW$  – додана вартість від промисловості в розрахунку на одного працівника (дол. США) – результативність виробництва, яка ґрунтується на робочій мотивації окремих працівників;

$MHTE$  – обсяг середнього та високотехнологічного експорту, відсоток від виробленого експорту – характеризує орієнтацію ринку на найбільш бажані компетенції в сучасному економічному середовищі;

$Unemp$  – безробітне населення у віці 15-70 років (тис. осіб) – показник, що вказує на інтенсивність зайнятості в країні;

*Tertiary* – коефіцієнт валового зарахування до вищих навчальних закладів, відсоток від усього населення відповідного віку (% від усього населення відповідного віку) – показник, який відображає потенціал ринку праці вже на вищому освітньому рівні;

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ , – коефіцієнт при незалежних змінних;

$\varepsilon_{it}$  – випадкова помилка.

Серед представлених показників відсутні індикатори, що відображають структурні зсуви, пов'язані з руйнуванням економіки під час соціальних катастроф, таких як війна та пандемія, проте вони є такими, що відображають найсуттєвіші тенденції.

В результаті проведеного дослідження впливу показників стану ринку праці на інвестиційну привабливість країни було побудовано багатофакторну регресійну модель, яка має наступний вигляд:

$$\log(FDI) = 31227468.9 - 2017797.99GDPppE + 12923.4IVApW - 46282.1Tertiary.$$

За результатами перевірки моделі впливу стану ринку праці на інвестиційну привабливість країни два критерії було виключено: показник обсягу середнього та високотехнологічного експорту та кількості безробітних, адже їх вплив на результативну ознаку виявився незначним (перевірка проводилась шляхом оцінки значення p-value).

Економічно обґрунтованим поясненням отриманих результатів можна вважати наявність впливу високого рівня тіньової економіки, що є притаманною для України та суттєво впливає на викривлення економічних показників країни. Одним із проявів тіньової економіки є масове неофіційне працевлаштування, тобто за умов, коли реально працюючих працівників суттєво більше ніж офіційно зареєстрованих, показник ВВП на одного працевлаштованого працівника необ'єктивно підвищується. Оскільки детінізаційні процеси є позитивним явищем і збільшують кредит довіри до ринку серед іноземців, можна вважати цілком реальним збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій за умов збільшення рівня реєстрування робітників.

За моделлю при зростанні валового зарахування до закладів вищої освіти на 1% обсяг прямих іноземних інвестицій знизиться на 0.008 відсотків, що можна пояснити великим обсягом трудової міграції населення та якості освіти у невеликих містах. З впевненістю можна стверджувати, що потенційних інвесторів приваблюють ринки, де людський капітал є більш освіченим та кваліфікованим, зокрема це стосується вищої освіти.

В цілому отримана модель має досить високий показник детермінації -0.925, тобто вона описує більше ніж 92,5% обсягу прямих іноземних інвестицій як результативної ознаки моделі. Проте перевірка її коректності відбувалась на даних довоєнних часів української економіки. Сьогодення потребує нової адаптації та перевірки на прикладах моделей прогнозування катастроф, що є предметом наступних досліджень.

### Література:

1. Tollefson, J. What the war in Ukraine means for energy, climate and food. *Nature*. 2022. 5 April URL: <https://www.nature.com/articles/d41586-022-00969-9>.
2. Murphy, M. Ukraine invasion could cause global food crisis, UN warns. *BBC News*. 2022. 19 May URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-61503049>.
3. Ratha, D. A war in a pandemic – Implications of the Ukraine crisis and COVID-19 on global governance of migration and remittance flows. *World Bank Blogs*. 2022. 11 May. URL: <https://blogs.worldbank.org/peoplemove/war-pandemic-implications-ukraine-crisis-and-covid-19-global-governance-migration-and>.

4. Clement, J. COVID-19: Steam user increase 2020. *Statista*. 2021. 7 June. URL: <https://www.statista.com/statistics/1108322/covid-steam-users>.
5. Nieva R. What The Mass Tech Layoffs And Job Cuts This Year Mean For 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/richardnieva/2022/12/23/what-tech-layoffs-mean-for-2023/?sh=80217a134336>.
6. Analysing the social impacts of disasters: T. 1. Methodology. 2015. GFDRR. 315 p.
7. Четверта промислова революція: як зміняться професії майбутнього і як адаптуватися до цього все зараз, 2019. URL: <https://inspired.com.ua/practice/chetverta-promyslova-revolyuetsiya-yak-zminyatsya-profesiyi-majbutnogo-i-yak-adaptuvatysya-do-tsogo-vzhe-zaraz> (дата звернення: 12.11.2022).
8. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektyvy>
9. Dumitrescu D., Anghel M., Anghelache C. Analysis Model of GDP Dependence on the Structural Variables. *Theoretical and Applied Economics*. 2014. № 4. P. 151-158.

**Iryna Kyrchata**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Кирчата І.М.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-53>

## **TRENDS AND BENCHMARKS FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATION IN THE ERA OF DIGITALIZATION**

### **ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Цифрові технології обумовлюють радикальні зміни у житті людей, вимагають перегляду підходів до навчання, роботи та відпочинку, а також дозволяють по-новому мислити, планувати та приймати рішення, відкривають нові можливості на всіх рівнях соціального, економічного та культурного розвитку. Концепція цифрової економіки, що полягає в ефективній взаємодії ринкової, технічної, економічної, виробничої, ресурсної, соціальної та інших видів діяльності шляхом організації реальних фізичних та віртуального представлення їх, повинна будуватися на глибокому дослідженні та обліку змін, що відбулися на сьогодні у всіх сферах та галузях економіки.

З приходом цифрової трансформації в бізнес поняття професій взагалі може зникнути, а для того, щоб перейти до цифрового суспільства, сьогодні все частіше залучаються фахівці, які з одного боку орієнтуються в технологіях, з іншого боку, орієнтовані на роботу з людьми та готові допомогти їм ефективно взаємодіяти з технологіями.

Впровадження цифрових рішень неможливе без програми з адаптації, тому неминучо стає необхідність удосконалення кадрового та матеріально-технічного забезпечення освітніх організацій вищої освіти та надання можливостей щодо: грантової підтримки для підготовки кваліфікованих кадрів для цифрової економіки; фінансування програм підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, які беруть участь у реалізації освітніх програм у сфері інформаційних технологій; обладнання спеціальних лабораторій, комп'ютерних класів, програмного забезпечення.

Сучасна економічна ситуація, що характеризується процесами цифровізації, пред'являє до освітніх організацій певні вимоги, пов'язані з необхідністю підготовки конкурентоспроможних фахівців, які мають не лише компетенції в рамках освітньої програми, що освоюється, а й додатковими цифровими компетенціями.

Динамічність бізнес-середовища, нестабільність економіки та активний розвиток нових інформаційних та цифрових технологій змінюють вимоги до управлінської освіти та освітнього процесу в цілому, а водночас будучи пов'язаною із застосуванням цифрових комп'ютерних технологій, робить нагально актуальним для вузів питання надання освітніх послуг належної якості як за традиційними так і безпосередньо за цифровими напрямками підготовки.

Цифрова економіка докорінно змінила традиційне уявлення про те, якою є структура та як відбувається взаємодія між учасниками взаємовідносин «освіта-

бізнес-суспільство», при цьому очевидним є те, що сучасні тенденції розвитку та цифрова трансформація суспільства, освіти та бізнесу, безсумнівно, впливають на механізми та способи навчання здобувачів, а постійний перегляд та удосконалюються освітніх стандарти в будь-якій сфері є важливою складовою розвитку кожного з учасників.

Безсумнівно, що базою для підготовки таких фахівців, буде отримання вищої освіти. Сучасна економіка потребує фахівців, здатних активно керувати інноваціями, а тому активне впровадження нових технологій та підходів в освітній процес є суттєво важливим, а врахування потреб та запитів часу обов'язковим.

Передумови та причини професійного старіння виявляються внаслідок того, що працівники можуть мати завищену самооцінку, що базується на минулих успіхах, відсутня або не працює систем стимулювання до саморозвитку, відсутня належна мотивація вдосконалення та оновлення своїх компетенцій та навичок.

Тому в даний час цифрова економіка може розраховувати тільки на тих фахівців, яких готує існуюча система освіти, а також кадри, які можна перевчити та дати нові компетенції.

Визначені тенденції вимагають від фахівців шукати можливість навчатися постійно та безперервно, без відриву від основних обов'язків поповнюючи свій арсенал навичок.

Освіта має підтримувати розвиток «soft skills», які допомагають вирішувати життєві завдання та працювати з іншими людьми. Незалежно від спеціальності фахівцю знадобляться хоч кілька «гнучких навичок», щоб досягти успіху на роботі. «Soft skills» не можна навчитися на тренінгу чи курсі, вони закладаються у дитинстві та розвиваються протягом усього життя. Це не професійні навички та вміння, а надпрофесійні якості, завдяки яким співробітник може успішно брати участь у робочому процесі, надаючи високу продуктивність незалежно від сфери діяльності (уміння керувати емоціями і собою, у тому числі, у стресових ситуаціях, креативне мислення, уміння мислити критично, відповідальність, уміння працювати в команді, чути співрозмовника, терпимість до змін тощо).

Окремо слід відзначити самонавчання – здатність дізнаватися нову інформацію і застосовувати її в житті, щоб вирішувати повсякденні завдання. Знання формують вміння, а вміння навички. Важливо не збирати концепції та теорії, а застосовувати їх на практиці, перетворюючи на повноцінні компетенції. Особливої уваги заслуговує вміння критично мислити – здатність виважено підходити до переробки та споживання інформації. Ми постійно перебуваємо в інформаційному потоці, у якому легко загубитися, втратити фокус уваги чи стати жертвою маніпуляцій, а дана навичка допомагає перевіряти інформацію, шукати взаємозв'язок між фактами, раціонально мислити, приймати вірні рішення та сформулювати сильні аргументи.

Управління знаннями допомагає вибрати потрібні джерела інформації, сортувати її та керувати планом навчання.

Зі свого боку система освіти повинна мати доступ до інноваційних майданчиків задля того, щоб в перспективі пропонувати короткострокові курси у різних напрямках та за різними спеціалізаціями, бажано в дистанційному форматі.

Враховуючи, що згодом відбувається старіння професійних знань, умінь і навичок трудових ресурсів, то очевидно, що в найближчому майбутньому збережеться тенденція збільшення попиту на висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в швидко змінюваних умовах господарювання, бути експертними у своїй сфері, а також володіти компетенціями в області нових технологій та навичками швидкого навчання.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-54>

## **INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN TRAINING STUDENTS IN ACCOUNTING DISCIPLINES**

The current pace of educational process is actualizing the search, approbation and introduction of innovative technologies in training of personnel in educational institutions of different levels. In addition, the specifics of the activity of specialists of different specialties is often a solid inside for introduction of innovations already at the stage of their preparation in institutions of higher education. One of the specialists for whom innovation is dominant as a professional training, as well as future professional activity, there are the applicants of accounting specialties. They are seen in modern conditions as a total virtualization of all possible formats of educational process and should be fully integrated into the innovation processes of professional activity, features of which are changeable and require implementation of innovative approaches and solutions.

Innovative technologies in the teaching of accounting disciplines are time-consuming and, as researchers argue, are I. Bulakh and O. Shymanska is aimed at providing the possibility of "constant mastering of new knowledge, independent search and creative approach to the set tasks", improvement of "readiness to acquire new qualification, profiorialization and constant updating and improvement of professional knowledge" [1, p. 41]. To innovative technologies, which can be used in the teaching of accounting disciplines, belong to technological (new technologies of training, educational programs; terms of study, criteria of students' enrollment, educational and methodical materials); pedagogical (methods of teaching and training, new forms and organization of educational classes: application of interactive forms and multimedia means of education, use of telecommunication methods of knowledge construction, simulation technologies, case-method technologies, video training methods, computer modeling, virtual reality technologies); organizational innovations (new organizational structures and institutional forms in the educational sector); economic innovations (new economic mechanisms in the sphere of education) [3, p. 94].

Modern researchers present different ideas on the use of innovations in the training of personnel in accounting specialties. Such innovations include role-playing games or imitation, which provide for the performance of roles; solution of situational tasks, methods of creative search (brainstorming, creative search), information and communication technologies [1, p. 39]. Other researchers prove the effectiveness of the methods of active learning in teaching accounting disciplines, the effectiveness of the use of which depends on motivation of the students of education and the level of scientific-methodical preparation of teachers' personnel (A. Veresovska, O. Dzhuian, Yu. Mynych) [3, p. 95] and which encourage the competitors to mental activity, to show creative, research approach and search for new ideas for solving various tasks of educational and research activity (I. Varnavska) [2, p. 108]. For the expedient use in preparation of personnel from accounting specialties of innovative technologies I. Varnavska takes information and communication technologies, personal-oriented, technologies of critical thinking development, problem training, block-modular training, object technologies [2, p. 109]. V. Mykytenko, M. Mos the innovative technologies also include active training, which is realized through "conducting trainings, use of business simulations,

creation of virtual enterprise", aimed at formation and development of skills, self-search of ways of solving problems [5, p. 183].

Within the framework of introduction of information and communication technologies in the process of training of specialists in accounting specialties O. Ponomarenko and K. Pylypenko suggest using work in small groups in a remote accounting environment through the use of Google-tables, chat rooms, web-conferences, blogs, cyber-groups, emphasize the importance of training and methodological materials preparation to the process of remote educational interaction (resource-task in MOODLE or forums). To the basic conditions of introduction of information and communication technologies at teaching of accounting disciplines the above-mentioned scientists refer to the inevitable mobility of technologies, support of high level of interactive communication by means of feedback, providing access to various sources of information, holding of conferences Google Meet, Zoom [8, p. 268, 270].

On expediency of introduction at teaching of accounting disciplines of competent-oriented training marks M. Omelko, emphasizing that it allows to bring the process of studying to the real practical activity on a specialty, since it provides for consideration of industrial management and other situations, complex conflicts, problem situations, incidents in the course of studying the educational material. Within the framework of competent-oriented training it is recommended to use case-technologies, through which it is possible to teach group analysis of the problem and independent decision-making, deep and detailed investigation of the problem. In order to use case-technologies effectively in teaching accounting disciplines it is important to create a production situation in the educational process, close to the activity, which is waiting for students in the conditions of production [6, p. 266, 268].

Motivation of use of innovative technologies at the taught accounting disciplines it is the application of methodological tools of new information technologies in a specific educational environment. A means of improving the effectiveness of training is the development of educational products, which allow to carry out training of a professional competent specialist, in the conditions adapted to changes in business. As N. Ponomarenko, use of innovative educational environment should reflect the optimal approach for realization of unity of accounting theory and practice for full preparation of accounting personnel. N. Ponomarenko recommends introduction within the framework of creation of innovative environment of accounting disciplines interactive technologies, to which interactive methods of training, methods of control and evaluation of quality of knowledge and competence, technologies of feedback communication [7, p. 539, 540].

When introducing innovative technologies in the teaching of accounting disciplines, the principles of didactics must be taken into account, in particular, educational-development, scientific, strength of knowledge, professional orientation [4, p. 108-113].

To methods of active training S. Shelin takes such as: lecture – conversation, mini lecture, problem lecture, lecture-visualization, scheduled errors lecture, brainstorming method, project method, case method, online courses, reverse classes, working with electronic textbooks, using mobile applications, etc. [9].

Thus, in training students in accounting disciplines it is expedient to apply such innovative technologies as: information-communication, personally oriented, case-technologies, object technologies, active and problem training.

#### **References:**

1. Bulakh I.I., Shymanska O.V. (2021) Vykorystannia suchasnykh innovatsiinykh tekhnolohii v umovakh pidhotovky fakhivtsiv z obliku ta audytu [The use of modern innovative technologies in the conditions of training specialists in accounting and auditing]. Proceedings of the *Oblik, analiz i audyt: vyklyky instytsionalnoi ekonomiky* (Lutsk, October 9, 2021). Vypusk 8. Lutsk: IVV Lutskoho NTU, pp. 39-42.

2. Varnavska I.V. (2021) Aspekty zastosuvannya innovatsiinykh metodiv navchannia pid chas vykladannia ekonomichnykh dystsyplin [Aspekty zastosuvannya innovatsiinykh metodiv navchannia pid chas vykladannia ekonomichnykh dystsyplin]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, vol. 5, pp. 104-111.

3. Veresovska A.V., Dzhuiian O.M., Mynych Yu.V. (2019) Rozvytok bukhhalterskoi profesii ta innovatsiini tekhnolohii v pidhotovtsi fakhivtsiv [Development of the accounting profession and innovative technologies in the training of specialists]. Proceedings of the *Suchasni napriamky rozvytku ekonomiky i menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy* (Odesa, October 5, 2019). Odesa: ONU imeni I. I. Mechnykova, pp. 93-95.

4. Karpenko O.V., Plikus I.Y., Holovina D.V. (2020) Vplyv innovatsii na realizatsiiu pryntsyviv dydaktyky pry pidhotovtsi fakhivtsiv z obliku ta finansiv [The impact of innovation on the implementation of didactic principles in the training of accounting and finance specialists]. Proceedings of the *Innovatsii v oblikovo-analitychnomu zabezpechenni ta upravlinni finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh didzhitalizatsii* (m. Kharkiv, November 12, 2020), pp. 108-113.

5. Mykytenko V.M., Mos M.I. (2020) Innovatsiini tekhnolohii navchannia pry pidhotovtsi fakhivtsiv z bukhhalterskoho obliku [Innovative learning technologies for training accounting specialists]. Proceedings of the *Formuvannia ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytskykh struktur v ramkakh intehtatsii do yevropeiskoho prostoru*, Poltava, pp. 183-187.

6. Omelko M.A. (2022) Sytuatsiini zavdannia yak zasib kompetentisno-orientoivanoho navchannia studentiv z oblikovo-ekonomichnykh dystsyplin [Situational tasks as a means of competence-oriented training of students in accounting and economic disciplines]. Proceedings of the *Molodyi vchenyi modernu – fundament rozvytku osvity, nauky ta biznesu v Ukraini* (Dnipro, June 22, 2022). Dnipro: KZVO «DANO» DOR», pp. 266-268.

7. Ponomarenko N.V. (2019) Innovatsiini tekhnolohii v pidhotovtsi bukhhalterskykh kadriv [Innovative technologies in the training of accounting personnel]. *Suchasni problemy obliku, analizu, audytu y opodatkovannia subiektiv hospodarskoi diialnosti: teoretychni, praktychni ta osvitianski aspekty* (March 28-29, 2019). Chastyna 2. Dnipro: NMetAU, pp. 537-540.

8. Ponomarenko O.H., Pylypenko K.A. (2022) Oblikovi dystsypliny: problemy komunikatsii u dystantsiinii osviti v Ukraini. Scientific Collection «InterConf», (95): with the Proceedings of the *2nd International Scientific and Practical Conference «Scientific Goals and Purposes in XXI Century»* (January 19-20, 2022). Seattle, USA: ProQuest LLC, 33. 264-272.

9. Shelin S.V. Innovatsii u vykorystanni informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii pid chas pidhotovky fakhivtsiv spetsialnosti 071 «Oblik i opodatkovannia» [Innovations in the use of information and communication technologies during the training of specialists in the specialty 071 "Accounting and taxation"]



**Olena Kovalenko**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Management of Organizations and  
Administration  
Dniprovsky State Technical University*

**Коваленко О.В.**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування  
Дніпровського державного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-55>

## **COMMUNICATION MANAGEMENT – THE MODERN ROLE OF BUSINESS IN UKRAINE**

## **КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – СУЧАСНА РОЛЬ ІСНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

В умовах руйнування економіки України під впливом військової агресії, питання виживання бізнесу, а в перспективі і відновлення своєї підприємницької діяльності та досягнення стану ефективного розвитку можливе за умов активізації комунікаційного менеджменту, який на даний момент є однією із важливих складових керованості всіх процесів щодо забезпечення їх функціонування.

Метою дослідження є розкриття теоретичних підходів до комунікаційних процесів в системі управління підприємницькою діяльністю та актуалізація його ролі в сучасних реаліях.

Питанням становлення та розвитку комунікаційних процесів присвячені праці зарубіжних вчених: М. Альберта, П. Друкера, М. Мескона, М. Портера, Ф. Тейлора, Ф. Хедуорі та ін. Подальший розвиток комунікаційного менеджменту та ролі комунікацій в управлінні підприємством забезпечили наукові праці, таких вітчизняних вчених, як: М. Бабінець, В. Божкова, А. Войчак, Н. Григор'єва, О. Гудзь, О. Гусева, О. Виноградова, В. Колосок, Н. Босак, Л. Лазоренко, М. Мандзюк, Т. Примак, Г. Почепцов, В. Рева, С. Шапіро, Н. Шпак, та ін. Але варто відмітити, що змінились умови ведення бізнесу, і роль комунікацій в системі управління підприємством зростає і потребує подальших досліджень. І саме зараз обґрунтування важливості комунікаційного менеджменту стає нагальним і важливим для компенсації тих викликів які постали перед вітчизняним менеджментом щодо забезпечення відновлення і розвитку в подальшому як бізнесу так і економічної системи всієї країни.

Так, В. . Бебик визначає інформаційно-комунікаційний менеджмент як систему управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту і маркетингу [1].

Під поняттям «комунікаційний менеджмент» розуміється професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині підприємства, так і між підприємством та його зовнішнім середовищем. Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур і технологій, які забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними спільнотами та індивідами [2].

Комунікативний менеджмент – цілеспрямована діяльність щодо забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів у просторі і часі, системо

утворюючий (по відношенню до об'єкта і предмета) механізм комунікаційного функціонування соціальних структур.

Комунікативний менеджмент «провокує» інтерес людей до впровадження комунікаційної техніки та високих інформаційних технологій. У діловому світі це обов'язкова умова виживання в конкурентній боротьбі. Хто володіє більш «свіжою» інформацією, той отримує більше шансів її використовувати в своїх корпоративних інтересах [3].

Роль комунікативного менеджменту полягає, насамперед, в інформативному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація. Комунікація і координування діяльності коли необхідно забезпечити відновлення розірваних військовою агресією зв'язків між внутрішніми процесами і зовнішніми партнерами, зберегти і відновити можливість ведення бізнесу стає нагальною і необхідною умовою виживання.

Уже зараз необхідно відповідати на питання як вітчизняний бізнес буде ефективно функціонувати та розвиватись після відновлення територіальної цілісності та відбудови економіки України, і одне з головних завдань – це формування ефективної системи управління на підприємстві на основі запровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством забезпечить прискорення обробки інформації, скорочення управлінського персоналу, забезпечення якісною інформацією керівництва, дозволяє своєчасно та якісно здійснювати діагностику господарської діяльності, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень [4, с. 12].

Практично всі підприємства та організації України знаходяться у важкому економічному становищі. Але, якщо мати на увазі неминучість процесу оздоровлення вітчизняної економіки взагалі, розвиток оптового ринку і майбутню конкуренцію виробників, необхідно вже зараз, одночасно з проведенням технічного переоснащення, розпочинати роботи по впровадженню комунікаційних систем управління економічно-господарською діяльністю.

### Література:

1. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз. моногр. Київ : МАУП, 2005. С. 432-437.
2. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навч. посібн. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.023338>.
3. Граматюк О. В. Комунікативний менеджмент – наука і мистецтво управління комунікаційними процесами. *Матеріали XVII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. Том III. Гуманітарні, соціальні та економічні науки.* 2013. С. 9.
4. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 3 (25), 2018. С. 4-12.

**Myroslava Korin**  
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Economics and Management of Production  
and Commercial Business  
Ukrainian State University of Railway Transport*

**Корінь М.В.**  
*д.е.н., доцент, професор кафедри економіки  
та управління виробничим і комерційним бізнесом  
Українського державного університету залізничного транспорту*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-56>

## **DIGITAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES: PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THEM**

### **ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Зміна парадигми економічного розвитку, що ґрунтується на системному та всеосяжному проникненні цифрових новацій у всі сфери суспільного життя, сформувала й якісно нові вимоги до роботи залізничного транспорту. Залізничні розвинутих країн вже давно стали на шлях цифрового розвитку і визначили стратегію цифрової трансформації ключовим інструментом оптимізації бізнес моделей управління та підтримки свого лідерства на ринку перевезень.

Підприємства залізничного транспорту України попри воєнну агресію та складність економічного становища в країні всіляко намагаються підтримувати курс галузі на впровадження цифрових технологій. Так, першим і досить важливим кроком в підтримці цифрового розвитку підприємств залізничного транспорту стало впровадження в систему обслуговування пасажирів електронних сервісів для придбання квитків, мобільного додатку, введення класифікатора прикордонних терміналів та переходів, використання окремих елементів цифровізації під час проведення ремонтів рухомого складу, а також оновлення функціональних можливостей автоматизованих систем управління, в тому числі і рухом поїздів. Разом з цим варто вказати на те, що такі проекти цифрової трансформації мають вкрай мізерний характер і не забезпечать повноцінний перехід підприємств галузі на курс цифрового розвитку.

Зрозуміло, що складність провадження цифрових змін на підприємствах залізничного транспорту викликана негативною дією зовнішніх детермінант, серед яких, перш за все, гальмівний вплив мають воєнні дії на території країни та наростаюча загроза повторного наступу на звільнені території, численні руйнування залізничної інфраструктури, згорання державних програм інфраструктурного розвитку, зокрема проекту «Велике будівництво», різке падіння економічної активності через зупинку діяльності величезної кількості суб'єктів підприємництва внаслідок ушкодження їх виробничих площ. Разом з цим низька результативність цифрових трансформацій на підприємствах залізничного транспорту стала результатом безсистемності проваджуваних змін.

По-перше, наразі основним орієнтиром для здійснення цифрових трансформацій на підприємствах галузі виступають «План заходів з реформування залізничного транспорту на період 2020-2023 рр.» та «Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 рр.», де поверхнево згадується про пріоритетні проекти цифрового

розвитку підприємств залізничного транспорту. Утримувати вектор на цифрову перебудову підприємств галузі і впровадження цифрової моделі управління не можливо без розроблення чіткої та узгодженої зі стратегічних документами щодо забезпечення інфраструктурного розвитку країни стратегії цифрової трансформації. В цьому контексті першочергово необхідно визначитися з пріоритетами цифрового розвитку підприємств залізничного транспорту, розробивши та ухваливши відповідну стратегію, та узгодити її основні положення з корпоративною стратегією і домінантами Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки.

По-друге, попри певні ініціативи щодо відтворення виробничої бази та впровадження цифрових рішень в роботу підприємств залізничного транспорту в галузі й досі відсутня повноцінна база пріоритетних для реалізації інфраструктурних проєктів. Саме ця обставина зумовлює малозначущість та низьку результативність втілюваних змін і гальмує цифровий розвиток підприємств галузі. Певним кроком в напрямку подолання даної проблеми має стати як безпосередньо створення банку даних проєктів цифровізації залізничного транспорту, так і впровадження цифрової системи їх пріоритезації та відбору [1]. Це дозволить не тільки підвищити якість управлінських процесів в сфері реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів, а й зробити прозорим механізм їх обрання, мінімізувавши можливість зловживань та просування завідома неефективних рішень.

По-третє, концентрація зусиль керівництва підприємств залізничного транспорту на покращенні технічних параметрів їх роботи призвела до наростання опору проваджуваним цифровим змінам серед працівників через низький рівень обізнаності з можливостями і перевагами цифровізації. Неготовність працівників системно застосовувати цифрові технології в процесі трудової діяльності, з одного боку, є результатом відсутності у них цифрових навичок через застарілість системи атестації, підготовки та навчання персоналу, а з іншого – стала наслідком збереження авторитарного стилю управління за якого наявний розрив між керівництвом і підлеглими та не підтримуються ініціативи в сфері їх творчої самореалізації. В таких умов досить часто можливості цифровізації сприймаються працівником як загроза його зайнятості, що змушує його протистояти здійснюванім на підприємствах галузі трансформаціям. Головне завдання керівництва підприємств залізничного транспорту у цьому напрямку має полягати у створенні ефективної корпоративної культури, що включала б інструменти формування культури сприйняття новацій, а також переформатуванні механізмів управління професійним розвитком працівників шляхом впровадження цифрової платформи розвитку персоналу.

Отже, узагальнюючи в цілому, варто зазначити, що в цей складний для країни час – час боротьби за українську ідентичність та свободу, що відкриває величезні можливості для майбутнього економічного відродження України перед керівництвом підприємств залізничного транспорту постає завдання підготувати підприємства галузі до цифрових трансформацій в період поствоєнної відбудови нашої держави. Цей час має бути використано для проведення організаційно-управлінських змін та визначення стратегічних пріоритетів підприємств залізничної галузі в сфері їх цифрової модернізації, що дозволить якісно забезпечити цифрову модернізацію та інтегрувати вітчизняний залізничний транспорт у систему європейських транспортних комунікацій.

### **Література:**

1. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9-21.

**Valeriia Kornivska**  
*Doctor of Economic Sciences, Senior Research Officer  
at the Information and Digital Economy Sector,  
Department of Economic Theory  
State Organization "Institute of the Economy and Forecasting  
of the National Academy of Sciences of Ukraine"*

**Корнівська В.О.**  
*д.е.н., старший науковий співробітник сектору інформаційної  
та цифрової економіки відділу економічної теорії  
Державної установи «Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-57>

## **CONTRADICTIONS OF THE CASHLESS ECONOMY IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL METHODOLOGY**

### **СУПЕРЕЧНОСТІ БЕЗГОТІВКОВОЇ ЕКОНОМІКИ У КОНТЕКСТІ ІНСТИТУЦІЙНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ**

Формування cashless-суспільства є невід'ємною складовою Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. На цьому шляху український цифровий ринок досяг значних успіхів і знаходиться на піку цифрової революції.

Цифрові фінансові послуги – це найбільш динамічний напрямок цифрового трансформаційного процесу в українській економіці. Українські банки надають увесь спектр цифрових фінансових послуг, притаманний передовим світовим банківським установам, активно розвивається необанкінг [1; 2]. На початку 2023 року український цифровий банкінг почав освоювати європейський фінансовий простір: найбільш успішний необанк України monobank вийшов на польський ринок.

Стрімко розвиваються операції з криптоактивами. За даними аналітичної компанії Chainalysis у 2022 році в глобальному рейтингу використання криптоактивів Україна посіла третє місце, поступившись лише В'єтнаму та Філіппінам, випередивши країни ЄС та США. За даними ЮНКТАД у 2021 році в Україні нараховувалося більше 5,5 млн власників криптовалют, що становило 12,7% всього населення країни; у 2022 році кількість зросла до 6,5 млн, що складає 15,7% населення; вищий показник лише у В'єтнамі – 20,3% [3].

Саме в Україні у 2022 році з'явилася перша криптокартка, яка стала результатом співпраці компанії Weld Money та Unex Bank; вона є продуктом, який поєднує в собі традиційний банкінг та криптотехнології і у цьому контексті є унікальним явищем. У 2021-му найбільша у світі криптобіржа Binance почала тестувати оплати криптовалютою через свій криптопроцесинг BinancePay, вона розвиває цей напрямок в тандемі з великими українськими ритейлерами: Фокстрот, Wog, Varus. У вересні 2022 року представники Binance оголосили про інтеграцію із українським державним сервісом Дія у частині верифікації користувачів [4].

В умовах воєнного стану криптовалюти виявилися найбільш швидким рішенням для надання фінансової допомоги Україні; вони стали частіше використовуватися у якості платіжного засобу та для транскордонних переказів [4].

Таким чином, в Україні формується напередочасний платіжний простір, що розвиває нові, засновані на передових технологіях руху ліквідності та даних, платіжні засоби та механізми циркуляції ліквідності.

Водночас умови воєнного стану вносять свої корективи у процеси розбудови безготівкового платіжного простору: зростає попит на готівку, адже в умовах ризиків blackout фінансова система не в змозі забезпечити реалізацію безготівкових платіжних потреб у повному обсязі. Тому сьогодні необхідною є гармонізація процесів впровадження безготівкової економіки і реального попиту на платіжні послуги, який включає як істотну складову попит на готівку.

Завданнями державної політики у цифровій фінансовій сфері є реалізація принципу доцільності як базового принципу розробки та впровадження цифрових інновацій і збереження нецифрових фінансових альтернатив забезпечення циркуляції ліквідності в економічному просторі.

Аналіз існуючого у світі досвіду дозволить сформулювати систематизоване уявлення про проблеми та перспективи розвитку безготівкового суспільства.

Незважаючи на розширення простору використання цифрових роздрібних платежів, на ринках країн, що розвиваються, готівка залишається домінантною. Наприклад, в Африці у 2021 році вона використовувалася в 95% транзакцій. Готівка розподіляється через розгалужену мережу агентів, які допомагають клієнтам, що менш обізнані в цифрових технологіях, оплачувати рахунки, купувати ефірний час, отримувати доступ до готівки зі своїх гаманців та проводити інші транзакції. Готівка все ще залишається найпопулярнішим способом оплати в торгових точках на ринках Південно-Східної Азії, включаючи Таїланд (де на неї припадає 63% загальної суми транзакцій), В'єтнам (54%), Індонезію (51%), і Філіппіни (48%). У Латинській Америці, де кредитні та дебетові картки більш поширені, готівка становить 36% загальної суми транзакцій [5].

Ба більше, все частіше у світі просліджується тенденція повернення до готівкових платежів через високі комісії за транзакції по безготівковим розрахункам, так, зокрема, відбувається у Кенії, де як населення, так і бізнес закликають уряд втрутитися у систему формування банківських тарифів та заохочувати банки до надання споживачам фінансових послуг більшого вибору у платіжному просторі.

Європейський досвід формування основ cashless-економіки показує, що в ЄС ці процеси розвиваються на основі глибокого розуміння платіжного ландшафту. З 2019 року триває систематизація платіжних патернів, що демонструють, як ринкові суб'єкти здійснюють платежі – з використанням готівки, або безготівковим способом, і якими є їхні потреби.

Останній звіт фахівців ЄЦБ (2022 р.) показав, що незважаючи на те, що у ЄС триває зростання обсягів безготівкових платежів, готівка все ще відіграє важливу роль. Тому як Стратегія роздрібних платежів у Євросистемі, так і Стратегія «Готівка 2030» проголошують забезпечення паритетного доступу до платіжних засобів, як готівкових, так і безготівкових, як основу стратегії роздрібних платежів Євросистеми [6].

Світовий досвід доводить, що формування повністю безготівкового суспільства – це досить далека перспектива, й важливим є існування нецифрових платіжних альтернатив для забезпечення усталеності фінансово-інституційного простору.

В процесі реалізації цифрової стратегії мають враховуватися не тільки перспективи цифрових трансформацій, але й глибинні інституційні ризики, зокрема ризик втрати фінансової свободи з боку ринкових суб'єктів в умовах зростання невизначеності економічного та суспільного буття та проблем бідності [7].

У сучасних умовах вірогідність реалізації цього ризику висока, причиною є значна інноваційність та неінституціоналізованість фінансового середовища цифрової економіки. Особливості глобальної цифрової індустрії полягають у її найбільш активному вживанні у просторі, де класичні ринкові інститути відсутні, або працюють неефективно, – наявний певний інституційний вакуум. Фінансові

цифрові трансформації найбільш динамічно розвиваються там, де немає функціональної альтернативи – традиційний банкінг недоступний (у бідних африканських та азійських країнах, де обслуговування у необанках вирішує проблему фінансової доступності, та серед населення розвинутих країн без кредитної історії) [2].

У цьому контексті виключно необхідним є дослідження сучасного етапу цифрових фінансових трансформацій на засадах інституційної методології, яка може показати довгострокову якість процесів прискорення реалізації цифрової стратегії та розбудови безготівкової економіки.

### Література:

1. Kornivska V. The role played by the digital transformation of Ukraine's financial sector in the context of post-war reconstruction: opportunities and risks. *Бізнес-інформ*. 2022. № 8. С. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-27-35>.
2. Корнівська В. Цифрові трансформації: ризики клієнтоорієнтованих фінансів. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 156-163. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-156-163>.
3. Україна в трійці світових лідерів з використання криптоактивів. *Fintechinsider*. URL: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayina-v-trijdzi-svitovyh-lideriv-z-vykorystannya-kryptoaktyviv-dochogo-tut-vijna-ta-yak-cze-vykorystaty-z-korystyu>.
4. FinTech Ukraine 2022: як цифрові технології змінюють фінансовий світ. *Finance.ua* URL: <https://news.finance.ua/ua/fintech-ukraine-2022-yak-cyfrovi-tehnolohii-zminyuyut-finan-sovyu-svit>.
5. Chaudhuri R., Gathinji C, Tayar G, Williams E. Sustaining digital payments growth: Winning models in emerging markets. *Mckinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/sustaining-digital-payments-growth-winning-models-in-emerging-markets>.
6. Study on the payment attitudes of consumers in the euro area. URL: [https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb\\_surveys/space/html/index.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/space/html/index.en.html).
7. Корнівська В.О. Інституційні ризики фінансової інклюзії. *Економічна теорія*. 2020. № 4. С. 45-64. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2020.04.045>.

**Iryna Kornilova**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management of Innovation  
and Investment Activities  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Корнілова І.М.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної  
та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-58>

## **THE PROCESS OF INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT: APPROACHES TO UNDERSTANDING**

### **ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ: ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ**

Світова практика свідчить, що потужним сучасним стратегічним ресурсом для підприємств стає інтелектуальна власність (ІВ). Вона виступає як необхідна умова відтворення мотивації до інноваційної діяльності підприємств, модернізації їх господарської діяльності, ідентифікації бізнесу у свідомості споживача, формування нової корпоративної культури. Іntenсивно збільшується важливість управлінських питань ІВ, пов'язаних із забезпеченням ефективної реалізації її багатоаспектного призначення. Про це свідчить досвід провідних інноваційних компаній, які активно вводять у свої організаційні структури фахівців з управління ІВ. Управління ІВ перетворюється на одну з ключових функціональних підсистем загальної системи управління підприємством. Ефективне управління ІВ підприємства стає важливою умовою тривалої доходності, конкурентоспроможності підприємств на ринках наукоємної продукції.

Спрямованість на забезпечення високої ефективності процесу управління ІВ передбачає усвідомлення його стадій, їх змістовного наповнення, порядку здійснення. Питання формалізації процесу управління ІВ, виділення його стадій в літературі характеризуються існуванням різних підходів до розуміння.

Більшість публікацій з означеної проблематики присвячена виділенню етапів процесу управління ІВ через призму етапів життєвого циклу об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), зокрема, планування, створення; отримання правової охорони на ОІВ; оцінювання їх вартості, комерційного потенціалу, обґрунтування напрямів його використання, забезпечення захисту та моніторинг дотримання прав ІВ. Зокрема, означений вектор бачення етапів управління ІВ з урахуванням функціонального навантаження розрізі реалізації етапів знайшов відображення у дослідженні Т. В. Павленко [2]:

- планування системи управління ІВ: визначення концепції, ключових принципів, підходів до управління ІВ, розробка стратегії управління ІВ;
- створення системи мотивації персоналу, зокрема матеріального стимулювання, формування творчої атмосфери, матеріально-технічної бази та цікавих проєктів, атмосфери розуміння та сприйняття інноваційної діяльності тощо;
- забезпечення генерування ідей, визначення цінного доробку з загальної маси напрацювань в процесі реалізації проєкту, експертизи одержаної ІВ;



- формування портфелю ІВ, здійснення оцінювання його вартості з урахуванням витрат на їх створення, вартості аналогічних об’єктів тощо;
- комерціалізації ІВ на основі проведення систематичних маркетингових досліджень;
- захист ІВ через визначення стратегії та заходів щодо захисту результатів інтелектуальної діяльності від несанкціонованого використання;
- моніторинг процесів управління ІВ як системного контролю та регулювання процесу руху інформаційного потоку, що циркулює як всередині підприємства, так і між підприємством й зовнішнім середовищем.

В межах проектно-орієнтованого підходу В.В. Вірченком [1] виділяються наступні етапи процесу управління ІВ: аналіз фінансово-господарського стану підприємства, зовнішнього середовища, перспектив та потенційних можливостей у сфері використання ОІВ; техніко-економічне обґрунтування необхідності інвестицій в ОІВ; інвентаризація існуючих на підприємстві ОІВ, формування їх реєстру; комплексна оцінка ОІВ, їх облік, відображення у складі нематеріальних активів підприємства; аналіз необхідності, вибір форм і методів захисту ОІВ, реєстрація прав на існуючі ОІВ; створення організаційної структури управління та розробка комплексної системи захисту ОІВ на підприємстві; вибір конкурентної стратегії у сфері комерціалізації та використання ОІВ; планування процесів комерціалізації ОІВ, розробка бюджетів, поточних, оперативних, стратегічних планів; визначення потреби у залученні до господарського обороту нових ОІВ, необхідності їх розробки, можливостей придбання; акумулювання необхідних фінансових ресурсів, інтелектуального капіталу; проектування та безпосередня розробка ОІВ; комерціалізація ОІВ; поточне управління господарським оборотом ОІВ; постійний моніторинг та всебічний аналіз ефективності використання та комерціалізації ОІВ; адаптація системи управління ОІВ відповідно до існуючої економічної кон’юнктури та результатів оцінки ефективності комерціалізації.

В контексті проектної площини також можна розглядати запропоновані В.Г. Семеновою [3] етапи процесу управління ІВ, а саме: визначення мети процесу формування ІВ підприємства; призначення «власника» процесу; планування ресурсів для забезпечення реалізації процесу формування ІВ; визначення взаємозв’язків та взаємодій з іншими процесами на підприємстві; регламентація процесів та розробка супровідної документації; визначення системи показників ефективності реалізації процесу формування ІВ; розробка графіка контрольних заходів; аналіз відхилень показників від запланованого рівня; формування системи заходів вдосконалення процесу управління ІВ.

У світовій практиці [8] до процесу управління ІВ рекомендується включати:

- розробку стратегії ІВ на основі ідентифікації ІВ; узгодження її вартості з комерційними цілями компанії; оцінку активів конкурентів, створення правового підґрунтя захисту від порушень та використання;
- узгодження питань прав власності творців активів та керівників бізнесу;
- створення рамок та організацію реалізації стратегії, у тому числі, в питаннях інформаційного, кадрового забезпечення, створення спеціалізованих команд з управління ІВ, навчання задіяних співробітників, здійснення контрактної, ліцензійної практики;
- адміністрування та проведення переговорів при управлінні активами із залученням послуг експертів та комерційних партнерів;
- забезпечення захисту прав ІВ, в т.ч. за рахунок створення режиму захисту комерційної таємниці, при наданні доступу співробітників та зовнішніх суб’єктів до певного портфелю активів ІВ.

Також практиками [6] при розбудові процесу управління ІВ пропонується звернути особливу увагу на ряд важливих питань. Зокрема, це проведення аудиту ІВ компанії з визначенням структури портфелю ІВ за складом прав, їх суб'єктів, джерел отримання, цінності в часовому розрізі тощо. Важливого значення при забезпеченні захисту та формуванні культури ІВ набуває побудована на постійній основі організація навчання персоналу компанії щодо ставлення та діяльності в сфері ІВ, у т.ч. в питаннях договірної практики, дотримання режиму конфіденційності; а також вирішення питань розподілу прав при різних формах спільної діяльності щодо ОІВ. Серед інших аспектів виділяється необхідність створення інформаційного забезпечення ІВ для оперативності, обґрунтованості прийняття ефективних управлінських рішень та системи комерціалізації ОІВ з оптимальним поєднанням її різних форм.

Значного поширення в науковій літературі отримав розгляд процесу управління ІВ в межах системи управління ІВ. В такому контексті, наприклад, дослідниками [7] пропонується в якості основних моментів управління ІВ вважати: формулювання політики ІВ організації; безперервний процес генерації ІВ; задіяння всіх функціональних елементів системи ІВ, її допоміжних процесів, баз даних; юридичної підтримки ІВ, її розгляду як бізнес-активу, інструменту стратегічного управління; запровадження конкурсного оцінювання практики; розробка процесу оцінки та розбудова інструментарію вилучення вартості; організація ліцензування, різних форм спільної практики у сфері ІВ (спільних підприємств, спільних досліджень, створення стратегічних альянсів тощо).

Практичне значення в межах системного підходу має виділення етапів процесу управління ІВ в контексті інтегрування підсистеми управління ІВ в загальну систему менеджменту організації. За цим баченням [4; 5] визначаються наступні етапи процесу управління ІВ: усвідомлення ролі ІВ для бізнесу – комплексне бачення важливості ефективного використання ІВ для досягнення цілей підприємства; перетворення ІВ на частину стратегічного бізнес-планування, що забезпечить використання ІВ як стратегічного ресурсу підприємства; інвентаризація портфелю ІВ для отримання комплексного уявлення про потенціал наявної у підприємства ІВ та рівень її реального використання для досягнення визначеної системи цілей; збір інформації про конкурентну ІВ для прогнозування конкурентної ситуації на ринку, потенційних можливостей інтелектуального капіталу, стратегій, поведінки реальних та потенційних конкурентів, розробки власної стратегії ІВ; ідентифікація необхідної ІВ в контексті забезпечення безперервності інноваційного, економічного розвитку організації; отримання необхідної ІВ через: створення необхідних ОІВ (самостійно або спільно з іншими суб'єктами інноваційної діяльності) або придбання прав на ОІВ за ліцензійним договором; оцінка економічної ефективності ІВ для визначення розміру доходу організації від комерційного використання ОІВ; оподаткування ІВ; захист права ІВ на основі проведення постійного моніторингу; контроль ефективності управління ІВ, що дозволяє встановити ступінь відповідності отриманих результатів на різних етапах процесу управління ІВ визначеним цілям, завданням і вимогам.

Розглянуті підходи не вичерпують можливих векторів трактувань процесу управління ІВ, його етапів та ключових моментів здійснення, що є свідченням складності та багатоаспектності означеної проблематики дослідження.

Розбудова процесу управління ІВ в межах конкретної організації має розглядатися як органічна складова системи управління ІВ та загальної системи управління загалом, бути квінтесенцією комплексного підходу оптимізації управлінської діяльності в сфері ІВ, досягнення системи її цілей з урахуванням комбінації факторів середовища.

### Література:

1. Вірченко В.В. Зміст та особливості управління об'єктами інтелектуальної власності на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Випуск 27. Т 1. С. 225-236.
2. Павленко Т.В. Процес управління інтелектуальною власністю підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2012. № 9. С. 266-270. <http://economy.kpi.ua/ru/node/373>.
3. Семенова В.Г. Етапи управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесного підходу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 145-149.
4. Ходаківський Є.І., Якобчук В.П., Литвинчук І.Л. Інтелектуальна власність: економіко-правові аспекти. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 276 с.
5. Цибульов П.М., Чеботарьов В.П., Зінов В.Г., Суїні Ю. Управління інтелектуальною власністю. Київ : «К.І.С.», 2005. 448 с.
6. Ackerman P. How diligent is your company's IP management process? URL: <https://www.innovation-asset.com/blog/how-diligent-is-your-companys-ip-management-process>.
7. Karuna J., Vandana S. Intellectual Property Management System: An Organizational Perspective. *Journal of Intellectual Property Rights*. 2006. Vol.11. P. 330-333. URL: <http://nopr.niscpr.res.in/bitstream/123456789/3595/1/JIPR%2011%285%29%20330-333.pdf>.
8. Sanghavi A. What Is Intellectual Property Management? Why It Matters. URL: <https://www.g2.com/articles/intellectual-property-management>.

**Oksana Kryvoruchko**  
*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,  
Head of the Management Department  
Kharkiv National Automobile and Highway University*

**Криворучко О.М.**  
*д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-59>

## **PECULIARITIES OF A HOLISTIC APPROACH TO HR MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION**

### **ОСОБЛИВОСТІ ХОЛІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В ринковій економіці відбуваються важливі зміни в управлінні організацією (підприємством), підвищується роль людського чинника, цінність і важливість роботи з персоналом. Першочергове значення у конкурентній боротьбі займає працівник – «людина праці», її людський, соціальний та інтелектуальний потенціал. В зв'язку з цим, управління персоналом стає превалюючим видом діяльності проти управління іншими об'єктами, основою системи управління організацією. Діяльність з управління персоналом пронизує усі процеси функціонування підприємства, реалізується в усіх підсистемах (функціональних і цільових – мова йде про оперативну діяльність з оцінки персоналу, мотивації працівників на виконання певних завдань та ін.).

Практика показує, що реалізація функцій та процедур щодо підбору кадрів, їх оцінки, планування кар'єри, підготовки резерву тощо відокремлено не дає бажаного результату, оскільки не забезпечується повною мірою зв'язок зі стратегією організації, спрямованість на досягнення основних цілей. Тому вагому значимість має формування дієвої системи управління персоналом на підприємстві, що відповідає умовам функціонування, здатна забезпечити досягнення поставлених цілей та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому виникає потреба у формуванні такої системи управління персоналом організації, яка б максимально ефективно забезпечувала реалізацію стратегічних цілей підприємства; відповідала стану зовнішнього та внутрішнього середовища; можливість гнучкості реалізації функції і методів управління тощо.

Дослідження існуючих підходів до систем управління персоналом показують, що при їх формуванні відсутня взаємопов'язаність із системою управління організацією, її стратегією, цілями основної діяльності; в окремих випадках не визначається об'єкт управління: окрема особа – працівник, група працівників; колектив загалом. Усе це потребує вдосконалення системи управління персоналом організації.

Спрямованість управління персоналом на забезпечення стратегічних цілей підприємства забезпечує використання холістичного підходу. В самому загальному випадку термін "холізм" походить від грецького *ὅλος* і означає «ціле», «цілісність».

Стосовно застосування прояву холізму в управлінні, то це є новим підходом. Теоретичні та методологічні аспекти холістичного управління тільки почали формуватися. При цьому об'єктом для застосування холістичного підходу виступають завдання, які не можуть ефективно бути вирішеними при застосуванні традиційних методів управління. Основними відмінностями холістичного

управління автори [1; 2] називають наступні: надання переваги залученню усіх учасників до розроблення та реалізації управлінських рішень; відсутність потреби деталізації системи, а сприйняття її цілісною попри будь-який рівень складності та наявності відмінностей в окремих складниках; підтримання зворотного зв'язку; зменшення відстані у взаємовідносинах між управлінським персоналом та іншими групами працівників підприємства; децентралізація; врахування впливу чинників макро- та мікросередовища.

Незважаючи на те, що холістичний підхід є досить новим, є певні напрацювання та дослідження в напрямку його застосування в управлінні персоналом.

Холістичне управління персоналом розглядається як загальний підхід до управління людськими ресурсами відповідно до стратегічних векторів діяльності компанії, який тісно пов'язаний з стратегічним управлінням підприємством. Такий підхід є ефективним способом забезпечення продуктивності системи завдяки розгляду управління персоналом (HRM) з більш цілісної та збалансованої перспектив, включаючи організаційний клімат, культуру тощо [3]. З погляду авторів роботи [4] модель HRM повинна забезпечувати досягнення багатofункціональності цілей організації, а також досягнення індивідуальних цілей кожного окремого працівника, враховувати вплив організації на зовнішнє та внутрішнє середовище. Холістичний підхід до HR [5] також включає, поряд з традиційними елементами управління персоналом (філософією HR, стратегією, HR процесами, які включають формальні процедури та методи, що використовуються для втілення стратегічних планів і політики, реалізацію концепції індивідуальних ресурсів співробітників з точки зору великого тиску часу, перевантаження роботою, професійного стресу та загрози вигорання.

В роботі [6, с. 49-50] розглядаються основи холістичного управління персоналом та акцентується увага на тому, що «особливістю холістичного підходу управління персоналом є інтеграція (технічної, технологічної, інформаційної, методологічної та економічної) окремих підсистем в єдину систему, що забезпечує наскрізне управління всіма видами потоків: трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними, маркетингово-збутовими». На думку цих авторів, з чим слід повністю погодитись, застосування холістичного підходу до управління трудовими ресурсами організації слід розглядати через призму загального логістичного правила «7R»: потрібні кадри (right personnel) в необхідній кількості (right quantity) і кваліфікації (right qualification), які необхідні структурним підрозділам організації (right structural divisions of the organisation) у потрібний час (right time) і місце (right place) з зазначеним рівнем витрат (right cost).

Формування системи управління персоналом підприємства на основі холістичного підходу пов'язано зі створенням єдиної системи з урахуванням загальних ознак, визначення взаємного відповідності можливих підсистем та механізмів їх координації.

Холістичне управління персоналом, на наш погляд, включає цілісне уявлення та ознаки реалізації трьох складових: стратегічного управління підприємством, процесно-орієнтованого управління та логістичного управління персоналом.

Стратегічне управління визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, перелік управлінських дій для досягнення бажаного стану, поставлених цілей в довгостроковій перспективі. Працівників слід сприймати як основу підприємства, його головну цінність і джерело конкурентоспроможності.

Стратегічне управління є домінуючим, а процесно-орієнтоване та логістичне управління персоналом – похідними, що створюється для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процесно-орієнтоване управління – це цілеспрямована діяльність, що дозволяє підприємству підвищити цінність продукції для споживачів, а також і рівень своєї прибутковості шляхом фокусування на процесах і підходах до їх внутрішньої організації.

Процесно-орієнтоване управління персоналом веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами; усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність з управління персоналом не в статиці, а в динаміці, коли діяльність у системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усувати «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи.

Логістичне управління персоналом розглядається нами як процес або діяльність, що підпорядкована визначеним цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль руху персоналу; на тактичному рівні включає процес оптимізації та раціоналізації кадрових потоків з метою їх узгодження з іншими логістичними потоками та підвищення ефективності забезпечення та використання персоналу підприємства.

Основними завданнями логістичного управління персоналом є забезпечення підприємства необхідними кадрами в необхідний термін, в необхідній кількості та у потрібному місці з вигідними для підприємства витратами.

Холістичне управління персоналом поєднує ці складові і забезпечує орієнтацію системи на відповідну стратегію підприємства, можливість адаптації системи до змін у зовнішньому середовищі, розвиток горизонтальних зв'язків, що забезпечують ефективну взаємодію працівників і підрозділів; співробітництво.

У поняттях загальної теорії систем і їхньої формалізації систему управління персоналом, побудовану на основі холістичного підходу, можна представити як перетин трьох множин відповідно стратегічного ( $S$ ), процесно-орієнтованого ( $P$ ) і логістичного управління персоналом ( $L$ ):

$$S \cap P \cap L = \{D \mid D \in S \wedge D \in P \wedge D \in L\},$$

де  $D$  – елементи, що характеризують об'єднані риси холістичного управління персоналом

$$D = \{T, X, U, \Omega, Y, G, \eta, \varphi\},$$

де  $T$  – множина моментів часу;

$X$  – множина можливих входних впливів,  $X = \{x: T \rightarrow \Omega\}$ ;

$\Omega$  – множина миттєвих значень входних впливів;

$U$  – множина станів, або внутрішніх характеристик системи;

$Y$  – множина миттєвих значень вихідних сигналів;

$G$  – множина вихідних величин,  $G = \{\gamma: T \rightarrow Y\}$ ;

$\eta$  – вихідне відображення,  $\{\eta: T \times U \rightarrow Y\}$ ;

$\varphi$  – перехідна функція стану,  $\{\varphi: T \times T \times U \times X \rightarrow U\}$ .

Таким чином, застосування холістичного підходу до управління персоналом дозволить узгодити та ефективно скоординувати реалізацію стратегій організацій, завдань процесно-орієнтованого управління та логістичного управління.

### Література:

1. Штангрет А.М., Караїм М.М., Штангрет І.А. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). URL: <http://rev.kpi.zp.ua/vyusk-5> (дата звернення: 21.11.2022).
2. Корчинський І.О. Чура С.-Г.Т. Теоретичні основи холистичного управління економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони*. 2020, № 5 (116). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-8>.
3. Fabian Hecklau, Mila Galeitzke, Sebastian Flachs, Holger Kohl. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 54. P. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>.
4. Lapiņa I., Maurāne G., Starņeca O. Holistic Human Resource Management Model towards Sustainable and Sophisticated Business URL: [https://www.iiis.org/CDs2013/CD2013SCI/SCI\\_2013/PapersPdf/SA583ME.pdf](https://www.iiis.org/CDs2013/CD2013SCI/SCI_2013/PapersPdf/SA583ME.pdf).
5. Pluta A., Rudawska A. Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management*. 2016. Vol. 29. № 2. P. 293-309. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0210>.
6. Снігур Х.А. Холистична модель управління персоналом. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 47-50. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-8>.

**Olena Kuzioma**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of International Economics and Marketing  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Кузьома О.Ю.**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-60>

## **THE ROLE OF THE STRUCTURAL AND LOGICAL SCHEME IN TEACHING ECONOMIC DISCIPLINES**

### **РОЛЬ СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНОЇ СХЕМИ У ВИКЛАДАННІ ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН**

Посилення процесів інтернаціоналізації у сфері вищої економічної освіти зумовлює необхідність періодичного перегляду і оновлення змістовної частини навчального плану у відповідності із сучасними тенденціями розвитку наук, що досліджують реальні явища. Зміст освітніх компонент кожної освітньої програми вимагає постійного моніторингу і врахування тенденцій розвитку спеціальності та ринку праці. При цьому важливим фактором для забезпечення якісного засвоєння здобувачами освіти знань та навичок є дотримання логічної послідовності у викладенні дисциплін.

Сучасний ринок праці потребує фахівців у галузі економіки, які здатні виконувати практичні господарські завдання і функції. Тому структура компонент освітніх програм має оптимально поєднувати фундаментальну теоретичну підготовку з формуванням практичних вмінь і навичок, необхідних для ефективного ведення бізнесу як на національному, так і міжнародному рівнях.

У цьому контексті хочемо навести приклад викладання міжнародної економіки, яка є наймолодшою серед економічних наук і відносно новою навчальною дисципліною. Наприклад, у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка її викладання на економічному факультеті започатковано лише з кінця 1990-х рр. Вивчення цієї дисципліни відповідає актуальним потребам підготовки фахівців усіх освітніх програм економічного напрямку. В умовах відкритості національних економік, яка поглиблюється на основі всебічного розвитку міжнародних відносин між ними, процеси та явища, породжені в межах однієї економіки, так чи інакше відображаються чи впливають на розвиток інших країн. Цей вплив поширюється через канали міжнародної торгівлі, міжнародного інвестування, міжнародного трансферу технологій, міжнародного кредитування, міжнародного руху робочої сили тощо. За таких обставин економічна політика окремих держав також не обмежується національними кордонами і може мати наслідки для економіки інших країн. Така взаємопереплетеність і взаємозалежність сучасного світу гостро проявляється у швидкому перенесенні кризових явищ на учасників міжнародних економічних відносин. Тому фахівці з різних галузей економіки повинні вміти виявляти й аналізувати складні процеси, що відбуваються в глобалізованому економічному середовищі, а також знаходити шляхи вирішення проблем, які виникають у процесі його розвитку.

Закріплення національних підприємств на міжнародних ринках, забезпечення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку, стабільне функціонування



національної фінансової та банківської системи, моделювання сталого розвитку економіки держави як елемента глобальної світогосподарської системи безумовно потребує знань особливостей сучасної взаємодії національних економік та провідних тенденцій у функціонуванні світового господарства.

Для успішного опанування здобувачами освіти дисципліни «Міжнародна економіка» має бути дотримана структурно-логічна схема викладання освітніх компонент, де вивченню даної дисципліни передують вивчення економічної теорії, історії економіки та економічної думки, мікро- та макроекономіки, вищої математики та математичної статистики, а отримання знань з дисципліни «Міжнародна економіка» передують вивченню таких дисциплін, як транснаціональні корпорації, міжнародні фінанси, міжнародний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність підприємства, міжнародна інвестиційна діяльність, економічна інтеграція, глобалізація та економічна політика. Багаторічний досвід викладання даної дисципліни свідчить про те, що студентами 3 чи 4 курсу, які вже опанували базові економічні дисципліни, знання і навички з міжнародної економіки засвоюються легше, ніж студентами 2 курсу, які засвоюють ці знання паралельно з вивченням деяких базових дисциплін.

Розробка і дотримання структурно-логічних схем викладання освітніх компонент дозволяє уникати дублювання подачі учбових матеріалів, сприяє кращому розумінню логіки навчання і засвоєнню матеріалу, дозволяє викладачам загальних дисциплін описово розглядати окремі теми, а викладачам спецкурсів – поглиблювати раніше отримані студентами знання і закріплювати їхні навички у певних сферах, що посилює зацікавленість здобувачів у навчанні.

Таким чином, підвищення якості економічної освіти передбачає, по-перше, дотримання структурно-логічної складової викладання дисциплін; по-друге, періодичні зміни змістовної частини навчальних дисциплін у відповідності до сучасних вимог розвитку економічних спеціальностей та ринку праці; по-третє, широке використання інтерактивних методів викладання і посилення фактору особистої зацікавленості студентів у пошуку та освоєнні інформації. Все це сприятиме формуванню у здобувачів освіти системних знань, здатності визначати сутнісні риси і тенденції розвитку сучасних економічних систем. Водночас, надання здобувачам освіти навичок прийняття ефективних управлінських рішень сприятиме формуванню вмінь оперативно і ефективно використовувати отримані знання, що дозволить випускникам бути конкурентоспроможними як на національному, так і міжнародних ринках праці.

#### **Література:**

1. Сучасна економічна освіта: Україна і Болонський процес / За ред. В.Д. Базилевича. Київ: Знання, 2006. 326 с.
2. Болонська система «по-українськи»: лінгвістика та маніпуляція. URL: <https://osvita.ua/vnz/52421>.
3. Опис освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка» на здобуття ОС «Бакалавр». URL: [https://drive.google.com/file/d/15-12Y4taw\\_eI4SdcXxAgIRWj5uTVY1-L/view](https://drive.google.com/file/d/15-12Y4taw_eI4SdcXxAgIRWj5uTVY1-L/view).

**Volodymyr Kulyk**  
*Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Economic  
and Mathematical Modeling, Information and Analytical Support  
of Financial and Economic Research*

**Кулик В.В.**  
*к.е.н., завідувач відділу економіко-математичного моделювання  
та інформаційно-аналітичного забезпечення  
фінансово-економічних досліджень  
Науково-дослідного фінансового інституту  
Державної науково-навчальної установи  
«Академія фінансового управління»*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-61>

## **PECULIARITIES OF ANALYSIS AND MODELING OF CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT PROCESSES**

### **ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Під критичною інфраструктурою (КІ) розуміють певну систему об'єктів (підприємств, галузей економіки, видів економічної діяльності, інфраструктурних елементів економіки), функціонування і життєдіяльність яких є надважливою для економіки і суспільства, безпечного розвитку. Національне законодавство визначає сектори КІ [1], які є об'єктом для аналізу, управління, захисту, розвитку. В Україні визначено 17 секторів КІ, в США – 16 [2].

Постає цілком практична задача аналізу та управління процесами розвитку КІ, застосування різних методів аналізу та моделювання щодо такої інфраструктури. Практичним прикладом поєднаних критичних об'єктів є галузі економіки, взаємопов'язане функціонування яких дано в таблиця витрат-випуск [3]. Галузеві класифікації та класифікації секторів КІ головним чином співпадають.

В Канаді для управління секторами критичної інфраструктури застосовують ризик-менеджмент [4]. Аналіз ризиків дозволяє [4]: краще розуміти слабкі сторони (вразливості) сектора; отримати більше інформації про наслідки або ймовірність прийняття рішень; краще розуміти ризик для управління планами пом'якшення; краще розуміти прогалини у знаннях; краще розуміти залишковий ризик (ризик, який залишається після зусиль зі зменшення ризику); дає краще розуміння толерантності прийняття цього ризику.

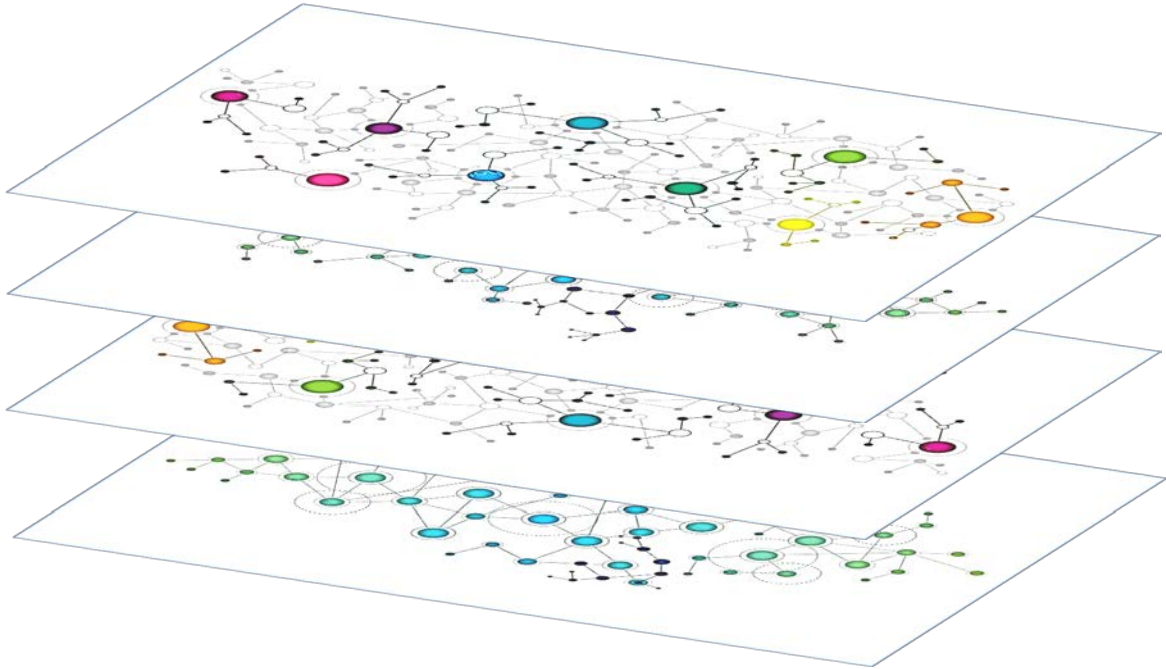
Критичні інфраструктури взаємозалежні – характеризуються міжгалузевими зв'язками та територіальним розміщенням об'єктів критичної інфраструктури (рис. 1).

Національну економіку слід розглядати як КІ, де об'єктами КІ є галузі, види економічної діяльності, сектори економіки, групи товарів і послуг. Тоді для моделювання таких структур може бути застосований добре розроблений модельний апарат «витрати-випуск» [5].

Агреговані модель «витрати-випуск» можуть бути використані для аналізу і моделювання процесів розвитку критичної інфраструктури [6-8].

За умов відносної стабільності процеси розвитку інфраструктури можуть бути оцінені за допомогою статистичних методів. Статистичні методи дозволяють визначити волатильність (змінюваність) ознак об'єкту аналізу, і таким чином, ризики пов'язані з цим об'єктом. Так аналіз прямих витрат (матриці А) економіки України

впродовж 2000-2017 рр. проведено за допомогою статистичних методів [9], зокрема таких показників як середні, стандартні відхилення, коефіцієнти варіації, максимальні значення за період спостереження, мінімальні значення за період спостереження, варіації, відносні варіації, значущість трендів, коефіцієнти детермінації, нахил, перетини трендів, прогноз на 2019 р. Аналогічний підхід може бути застосований і щодо матриці фінансових потоків [10].



**Рис. 1. Інфраструктури, які характеризуються територіальним розміщенням (енергетична, аграрна, транспортна, освітня, медична, цивільна, військова, безпекова й ін.)**

Пріоритетними для уряду будуть три галузі, що формують військову, енергетичну та продовольчу безпеку [11]. Крім того, в Україні відновлення і модернізації потребують 14 кластерів інфраструктури [12], а саме зруйнована інфраструктура, житлова інфраструктура, адміністративні будівлі, освітня інфраструктура, медична інфраструктура, спортивна інфраструктура, благоустрій, електро- та інші мережі, дорожня інфраструктура, комунальний транспорт, аеропорти, залізнична інфраструктура, безпека, спецпроекти-меморіали.

Виділені галузі слід розглядати як критичні для всієї системи – вони складають критичну інфраструктуру, яка включає умовно «виробників» і «споживачів» продукції вказаних галузей.

У зв'язку з цим становить інтерес розгляд вказаних галузей в контексті всіх галузей економіки (таблиця «витрати-випуск» [13], система балансів національної економіки [14]) та проведення аналізу і моделювання сценаріїв, проведення аналізу чутливості та ін.

Оцінка ризиків розвитку критичної інфраструктури в Україні потребує конкретизації – застосування офіційної статистичної звітності, міжнародно визнаних стандартів фінансової і статистичної звітності, включаючи класифікацію галузей та їх належність до критичної інфраструктури. Це необхідно для проведення порівнянь в часі і просторі, оцінки динаміки і можливих наслідків, побудови моделей оцінки тих чи інших чинників на галузі, зокрема критичні галузі економіки.

Знання особливостей моделей дозволяє використовувати їх в процесах вивчення та моделювання економічних процесів, прогнозування взаємозалежностей.

Наприклад, знання про лінійність моделі «витрати-випуск» дозволяє наперед визначати зміни галузевих показників ВВП та Випуску, знаючи зміни кінцевих споживчих витрат за елементами. Моделювання прямих і обернених зв'язків на основі агрегованої моделі Леонтєва (три-галузевої) на конкретному прикладі приведено в [7].

Національну економіку доцільно розглядати як галузеву, виробничу, економічну й ін. інфраструктури, які мають критично важливе значення для безпеки суспільства і його життєдіяльності. Аналіз та моделювання такої інфраструктури слід здійснювати за допомогою моделі «витрати-випуск». Дослідження процесів розвитку критичної інфраструктури потребує застосування апробованих інструментів аналізу і моделювання, підготовленої економіко-статистичної інформації, де галузеві класифікації кореспондуються з класифікаціями секторів критичної інфраструктури.

### Література:

1. Закон України «Про критичну інфраструктуру» № 1882-IX від 16 листопада 2021 року.
2. Critical infrastructure sectors. URL: <https://www.cisa.gov/critical-infrastructure-sectors>.
3. Таблиця «витрати – випуск» України за 2019 рік в основних цінах: стат. зб. Київ : Держстат. України, 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Risk Management Guide for Critical Infrastructure Sectors. Public Safety Canada. <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/rsk-mngmnt-gd/rsk-mngmnt-gd-eng.pdf>.
5. Handbook on Supply and Use Tables and Input-Output Tables with Extensions and Applications. United Nations, New York, 2018.
6. Кулик В.В. Критична інфраструктура в системі виробничих і фінансово-економічних взаємозв'язків «витрати-випуск». *Фінанси України*. 2021. № 6. С. 89-108.
7. Кулик В.В. Валовий внутрішній продукт і критична інфраструктура. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 2. С.25-43.
8. Кулик В.В. Деякі аспекти аналізу та моделювання процесів розвитку критичної інфраструктури. *Наукові праці НДФІ*. 2022. № 4. С. 53-64.
9. Ястремський О.І., Кулик В.В. Волатильність структури міжгалузевих зв'язків економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 2. С. 61-79.
10. Ястремський О.І., Кулик В.В. Волатильність структури фінансових потоків економіки України. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 2. С. 24-34.
11. Військова, енергетична та продовольча безпека – три галузі, які будуть пріоритетними для уряду, – Шмигаль 27 квітня 2022. URL: <https://espresso.tv/viyskova-energetichna-ta-prodovolcha-bezpeka-tri-galuzi-yaki-budut-prioritetnimi-dlya-uryadu-shmigal>.
12. Країна з новим баченням, без радянщини: в ОП сформували 14 кластерів інфраструктури, що потребують відновлення. 28 квітня 2022 р. URL: <https://espresso.tv/kraina-z-novim-bachennyam-bez-radyanshchini-v-op-sformuvali-14-klasteriv-infrastrukturi-shcho-potrebuu>.
13. Кулик В.В. Схема «витрати-випуск» економіки Японії : Системний аналіз та моделювання міжгалузевих зв'язків економіки України. *Фінанси України*. 2022. № 3. С. 53-75.
14. Кулик В.В. Моделювання фінансового забезпечення розвитку критичних об'єктів інфраструктури. *Фінанси України*. 2021. № 11. С. 103-126.

**Halyna Kushniruk**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business  
and Food Technologies  
Ivan Franko National University of Lviv*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-62>

## **A STRONG BRAND AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE HOTEL BUSINESS**

The creation of a high-quality system of effective brand management becomes necessary for every enterprise, including the hotel industry, in order to form high competitive advantages, strengthen competitiveness and achieve stability in the market, despite constant changes in the external and internal environments. That is, branding contributes to the formation of consumer loyalty and arouses the interest of investors who are ready to invest in the development of brands with experience and a positive reputation.

Both international and national hotel brands are positioned on the market of the hospitality industry. A strong brand is an intangible asset that enables a hotel to confidently position itself on the market, as it has unique competitive advantages.

What is the purpose of a strong brand? Of course, the goal is to attract customers, build loyalty, and motivate staff. But the most important thing for the brand is to increase sales and, accordingly, profit. Huge investments are made in the design, launch and continuous promotion of brands. However, given their potential financial value, it makes sense.

The importance of branding in the field of hotel business is emphasized in their research by K. Blishchuk & I. Kozak [1]. A number of foreign scientists pay attention to the study of hotel brands – Keller L. [3], O’Neill J. & Carlbäckb M. [5], Xiao Q. [6]. However, the study of strong hotel brands is episodic in nature, which requires in-depth analysis and further scientific and practical research.

The purpose of the study is to analyze the strongest hotel brands based on global ratings and determine their role as a competitive advantage in the hotel business.

A hotel brand is more than just choosing a name, logo and value proposition. A brand is the whole philosophy of an object, which reflects the values embedded in it. If the branding of the hotel is consistent and unique, more guests will learn about it. Many factors contribute to building a hotel brand and increasing sales revenue. One of them is providing WOW service. Often, branded hotels give guests branded cookies, candles, bottles of wine or sweets. Thus, branded hotels show attention to customers, form loyalty of a potential audience [4].

The brand can be used as a competitive advantage that will promote consumer interest and provide various economic benefits to the business entity. In addition, the use of the image of a trademark and brands to promote a hotel product on the domestic and foreign markets implies a qualitatively new stage in the development of the hotel offer.

Since the mid-1980s, hotel branding has been a key practice for organizing the international hotel business. The brand is one of the key assets of global hotel operators [3]. Moreover, hotel brands are important intangible assets of a hotel chain with obvious financial value [1]. Interest in the debate about belonging to a hotel brand versus independent hotel activity is increasing every year. Recently, researchers have begun to examine the perceived impact of brands on performance and total asset value [5; 6]. A key contribution of a hotel brand is its ability to differentiate its offer and be easily recognizable in the market, thus increasing sales.

The quality of hotel services is evidenced by the strength of the brand. Each brand is assigned a Brand Strength Index (BSI) out of 100 points, which is used to calculate brand value. Based on the assessment, each brand is assigned a corresponding AAA+ brand rating in a format similar to a credit rating [2]. The relative strength of brands is determined using a balanced scorecard that evaluates marketing investment, stakeholder capital and business performance.

Thus, according to the Brand Finance Hotels 50 2022 rating, the Indian brand Taj Hotels was recognized as the strongest – with a Brand Strength Index (BSI) of 88.9 out of 100 points and a AAA rating. Its value increased by 6% to \$314 million. Taj Hotels led due to flexibility and strategic initiatives such as providing support to the healthcare sector and implementing successful survival strategies during the Covid-19 pandemic [9]. Premier Inn took the second position in the rating, and Hilton Hotel & Resorts became the third strongest brand in the world in 2022 (Table 1). Over the year, the value of the Hilton hotel brand increased by 58.2% to \$12 billion and exceeded the indicators of the Hyatt brands (second place, the value of the brand increased by 25.8% to \$5.9 billion) and Holiday Inn (third place, the value of the brand increased by 10.1%, to \$4.2 billion) [8].

Table 1

**TOP-10 strongest hotel brands**

Hotel brand	Country	Rating of the strongest brands		Brand Strength Index (BSI)		Change of BSI, 2022 compared to 2021	AAA brand strength rating in 2022
		2022	2021	2022	2021		
Taj Hotels	India	1	1	88.9	89.3	-0.4	AAA
Premier Inn	United Kingdom	2	2	88.2	89.0	-0.8	AAA
Hilton Hotels & Resorts	USA	3	11	88.0	80.8	+7.2	AAA
Hampton by Hilton	USA	4	6	86.9	81.6	+5.3	AAA
Embassy Suites Hotels	USA	5	20	86.6	78.1	+8.5	AAA
JW Marriott	USA	6	48	86.6	64.1	+22.5	AAA
Shangri-La Hotels & Resorts	China	7	5	86.6	81.6	+5.0	AAA
Residence INN by Marriott	USA	8	22	86.3	78.1	+8.2	AAA
Waldorf Astoria Hotels & Resorts	USA	9	New	85.9	80.5	+5.4	AAA
W Hotels Worldwide	USA	10	21	85.5	78.1	+7.4	AAA

Source: compiled by the author [8; 9]

It should be noted that The Ritz-Carlton hotel brand is the fastest growing hotel brand in the world. In 2022, the value of the brand increased by 112% to \$1.1 billion, which is 67% higher than the value before the Covid-19 pandemic (\$632 million) [8]. The value of this brand has increased due to the impressively high revenue per available room and the large number of rooms. The Ritz-Carlton, part of the Marriott Group, has built an exceptionally strong brand, with its Brand Strength Index rising from 79.6 to 83.2, and brand rating now firmly in the AAA range [9].

Another fast-growing brand is Baymont (the value of the brand increased by 97% to \$382 million), which re-entered these rankings as it quickly recovered from the Covid-19

pandemic [8]. This recovery in brand value is driven by forecast strong trading conditions in key markets and improved consumer perception. Similarly, Residence Inn (the value of the brand increased by 92% to \$760 million) is the third fastest growing hotel brand [9] and has achieved a significant improvement in customer perception, which is leveraging a very large number of rooms and revenue per room relative to other brands.

It is worth noting that the formation of a strong hotel brand is most significantly influenced by factors of the macro environment, such as the foreign economic activity of the country, the processes of integration and globalization in the world economy, as well as factors of the meso environment, which is characterized by the influence of competitors and potential market participants and changes in consumer demand for hospitality industry services [7].

As for Ukraine, the total number of international hotel brands represented in Ukraine in 2023 is 16: Park Inn by Radisson, Radisson Blu, Radisson, Hyatt Regency, IHG Hotels & Resorts, Holiday Inn, Ibis, Ibis Styles, Fairmont, Mercure, MGallery, Adagio, Hilton Hotels & Resorts, Ramada by Wyndham, Best Western Plus, Design Hotels [4]. In general, 21 branded hotels of international hotel chains operate in Ukraine. Among international hotel chains, Radisson Hotel Group and Accor Group are the most represented in Ukraine.

Therefore, the positioning of hotel services as quality goods is possible only if a strong brand is built. Thus, the ideology of the hotel brand is implemented through positioning in the market of the hospitality industry. This is the process of forming the reputation of the brand, its image and characteristics in such a way that consumers of the target audience can easily distinguish them by these values from the brand of competitors.

#### References:

1. Blishchuk, K.M., Kozak, I.I. (2021). Branding in the field of hotel business. *Efficiency of Public Administration*, vol. 68/69, pp. 22-32. DOI: <https://doi.org/10.36930/506802>.
2. Brand Strength Index: Creating a scorecard for your brand. Available at: <https://brandfinance.com/insights/brand-strength-index-creating-a-scorecard-for-your-brand> (accessed February 1, 2023).
3. Keller, L.M. (2002). Branding and brand equity. In B. A. Weitz & R. Wensley (Eds.), *Handbook of marketing*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
4. Kushniruk, H., & Dorosh, Y. (2022). Brand positioning of international hotel chains on the Ukraine's hospitality market. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, no. 7, pp. 16-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-2>.
5. O'Neill, J.W., & Carlbäck, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, no. 30, pp. 515-521. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.003>.
6. O'Neill, J.W., & Xiao, Q. (2006). The role of brand affiliation in hotel market value. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, no. 47(3), pp. 210-223.
7. Salimon, O., Mykolaichuk, I., Rasulova, A. (2020). Strategic development of hotel business actors branding. *Intellect XXI*, no. 2, pp. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.37>.
8. The annual report on the most valuable and strongest hotel brands. Available at: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-hotels-50-2022-preview.pdf> (accessed February 1, 2023).
9. 10 of the strongest hotel brands in the world 2022. Available at: <https://www.lifestyleasia.com/hk/travel/strongest-hotel-brands-in-the-world> (accessed February 1, 2023).

**Svitlana Lavrynenko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*  
*Polissia National University*

**Лавриненко С.О.**  
*к.е.н., доцент*  
*Поліського національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-63>

## **INNOVATIVE APPROACHES IN THE PROCESS OF TRAINING MANAGERS: THE DEMAND OF TIME**

### **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ: ВИМОГА ЧАСУ**

Трансформаційні процеси суспільства у напрямку глобально-інформаційного розвитку, що базується не лише на знаннях, а й на компетентностях фахівців, значно актуалізували питання щодо реалізації інноваційних підходів до організації освітнього процесу. До системи освіти в сучасних умовах висувуються досить високі вимоги: вона має готувати фахівців до існування і діяльності в широкому, динамічному, швидко мінливому середовищі, де перед соціумом постійно постають неординарні, складні завдання, розв'язання яких потребує наявності вмінь і навичок аналізу та побудови ефективних власних процесів та прийнятті рішень.

Відповідно питанню якості підготовки фахівців нині приділяється значна увага, оскільки останніми роками на ринку праці з боку роботодавців гостро відчувається незадоволеність професійними знаннями молодих фахівців-випускників.

Гостро постало питання удосконалення та модернізування методів навчання, що використовуються в процесі підготовки будь-яких фахівців. Як показав аналіз процесів спілкування з роботодавцями, виробничі, комп'ютерні та математичні компетентності є необхідними сучасному випускнику, однак у процесі навчання спеціалістів з управління організацією (менеджерів), необхідно більше уваги приділяти розвитку організаторським, лідерським та комунікативним якостям.

Використання традиційного навчання: лекцій, практикумів, семінарів у більшості призводить до пасивності студентів і не викликає особливої зацікавленості в прояві своїх можливостей та розвитку особистості. Відповідно головна мета сьогоденної освіти – зростання інтересу з боку здобувачів до отримання знань та навичок, а також підвищення їх зацікавленості з набуття цих знань самостійно.

Інновації в освіті складаються з декількох компонентів: навчальної програми, яка передбачає не лише освоєння знань з дисципліни, а й розвиток компетенцій, необхідних майбутньому менеджеру; застосування активних методів навчання, які не передбачають пасивне вивчення матеріалу здобувачами; використання технічних засобів, нових методів навчання, що використовуються викладачем у процесі практичної та самостійної роботи здобувача. Використання в освітньому процесі сучасних інформаційних технологій навчання, через впровадження концепції змішаного навчання дає змогу підвищити ефективність освітнього процесу і може розглядатися як інноваційні підходи в освітньому процесі [1; 2].

Впровадження активного навчання, у вищих навчальних закладах в сучасних умовах протидіятиме традиційній освітній системі – звичайним лекціям і практичним заняттям, оскільки перетворює здобувача з пасивного слухача на активного учасника освітнього процесу.



Едгар Дейл розглядає дві концепції результатів навчання: «конус досвіду» і «піраміда навчання». «Конус досвіду» наочно відображає, яких саме результатів навчання можна досягти, використовуючи різні носії. Найефективнішими методами навчання «Конусу досвіду» є імітація реальної діяльності та виконання реальних дій [3].

«Піраміда навчання» вказує на залежність між методами навчання і ступенем засвоєння матеріалу. Аналіз «Піраміди навчання» підкреслює, що неефективними методами навчання є: лекція та читання, які дають тільки 5% і 10% відповідно ступеня засвоєння матеріалу. А ось практичні заняття і безпосередня реалізація знань або навчання інших 75 % і 90 % відповідно ступеня опанування матеріалу [4].

У результаті студенти набувають умінь аналізувати, створювати, оцінювати, розробляти при цьому підвищуючи ступінь гнучкості до мінливості середовища.

Метод трансляції матеріалу являє собою прослуховування здобувачами лекційного матеріалу, читання підручників або навчання на дистанційних курсах. Такий метод навчання є стандартним і не дає можливості набуття практичних навичок у студентів, можливості отримання необхідних додаткових знань для успішної діяльності.

Повністю теоретична освіта на сучасному етапі розвитку нашого суспільства найчастіше буває відірвана від реальних практичних ситуацій, які очікують майбутнього менеджера під час працевлаштування. Крім цих методів навчання існують інноваційні підходи, що дають змогу досягти великих висот у навчанні для майбутніх менеджерів.

Вагоме значення має розгляд та аналіз ситуацій, що дає змогу виокремити з практики типові ситуації, які піддаються аналізу здобувачами. Таким чином, у них формується професійне мислення, яке передбачає ухвалення чітких, зкоординованих рішень у стандартних робочих ситуаціях.

Ділові ігри та тренінги передбачають демонстрацію типових моделей поведінки менеджерів на робочому місці. Ці методи навчання дають змогу зрозуміти всі нюанси можливої робочої поведінки та регулювання нею.

Розробка проекту є одним із найефективніших методів навчання. Студент включається в систему колективної роботи, яка спрямована на розв'язання реальних практичних завдань. Групова форма роботи передбачає спільну діяльність та налагодження комунікації між здобувачами та викладачем. Ефективна робота в команді – важливий фактор успішної бізнес-освіти.

Практичний аспект є одним із найпоширеніших і часто вживаних способів навчання студентів. На даному етапі він застосовується при організації різних видів практик та стажувань. У більшості державних університетів України на сьогодні є впровадження практико-орієнтованого навчання.

Таким чином, проведене дослідження дає змогу виділити наступні ефективні технології навчання менеджерів, а саме використання активних, креативних методів навчання та широке використання практичної складової.

Для підвищення ефективності процесу навчання необхідно поєднувати запропоновані сучасні технології. Ефективне використання інноваційних підходів в освітньому процесі, відповідно до рівня розвитку сучасних технологій є вимогою сьогодення у підготовці висококваліфікованих фахівців і можливістю підвищення ефективності освітніх програм з підготовки менеджерів. Проведене нами дослідження не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми, її важливість та актуальність визначає необхідність подальшого вивчення.

### Література:

1. Єфремова Г.Л. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі : монографія. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. 444 с.
2. Саух П.Ю. Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2011. 454 с.
3. Найбільш ефективні способи навчання. Педагогічний органайзер. URL: [http://metod-portfolio.blogspot.com/2015/10/blog-post\\_11.html](http://metod-portfolio.blogspot.com/2015/10/blog-post_11.html) (дата звернення: 01.02.2023).
4. Вембер В.П., Бучинська Д.Л. Сучасні типи навчального відео та особливості їх використання у навчальному процесі. *Освітологічний дискурс*. 2016. № 1 (13). С. 19-29. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/14069/1/V\\_Vember\\_D\\_%20Buchynska\\_OD\\_1\(13\)\\_IS\\_ITMD\\_NDLIO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/14069/1/V_Vember_D_%20Buchynska_OD_1(13)_IS_ITMD_NDLIO.pdf) (дата звернення: 01.02.2023).

**Anna Levchenko**  
*Candidate of Economic Sciences, Full Professor,  
Professor at the Department of Economics, Management  
and Commercial Activity  
Central Ukrainian National Technical University*

**Левченко А.О.**  
*к.е.н., професор,  
професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності  
Центральноукраїнського національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-64>

**MODERN APPROACHES  
TO MANAGING HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT  
IN THE CONTEXT OF THE EMERGING KNOWLEDGE ECONOMY**

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ**

Сучасні тенденції розвитку економіки і суспільства характеризуються прискореними темпами впровадження новітніх цифрових технологій та засобів інформаційно-комунікативної взаємодії в усіх сферах. За таких умов особливо актуальними є розробка та реалізація ефективного механізму управління розвитком людських ресурсів, спрямованого на підвищення рівня знань, умінь та компетентностей фахівців, цифрових навичок та інформаційної культури в цілому.

Розробка комплексного механізму управління розвитком людських ресурсів повинна ґрунтуватися на врахуванні низки новітніх підходів і тенденцій економічного і суспільного поступу, таких як: цифровізація та розвиток інформаційно-комунікативних технологій, роботизація і штучний інтелект, розвиток горизонтальних інноваційних структур (екосистем), функціонування децентралізованих автономних організацій (DAO – decentralized autonomous organization), SMART-підхід і стратегічний розвиток, соціальна відповідальність, інклюзивність і толерантність, екологізація і сталий розвиток, ефективне управління ризиками.

За сучасних умов відбувається синтез підходів і прийомів до управління людськими ресурсами та їх розвитком, включаючи кращі практики таких із них: управління знаннями (Knowledge Management), менеджмент виконання (Performance Management), партисипативний менеджмент (Participative Management), управління цінностями (Value Management), управління компетенціями (Competency Management), управління віртуальними робочими місцями, «бережливе» управління людськими ресурсами, управління талантами (Talent Management), управління змінами (Change Management), розвиток емоційного інтелекту (Emotional Intelligence Development), командний менеджмент (Team Management), менеджмент різноманіття (Diversity Management) тощо.

Управління знаннями на рівні підприємства можливо трактувати у якості процесу, під час якого суб'єкт господарювання може отримати відповідний прибуток завдяки раціональному та ефективному використанню сукупності наявних знань працівників. При цьому, наявність у персоналу певного господарюючого суб'єкта саме інноваційних знань є запорукою його високих конкурентних переваг та лідерства на певному ринку чи в галузі [3].

Процес управління знаннями передбачає послідовну реалізацію відповідних етапів: «формування – накопичення та отримання – генерування – обмін – збереження та документування – використання – результат управління знаннями» [5].

Основними чинниками, що впливають на розвиток людських ресурсів в умовах глобалізації, виступають: економічні, політичні, освітні, техніко-технологічні, культурні та суспільні [4].

Розрізняють декілька підходів до управління розвитком людських ресурсів в контексті формування креативного суспільно-економічного середовища: адміністративний, функціональний, ситуаційний та поведінковий. При цьому управлінський процес набуває ознак комплексності та багатоаспектності, є орієнтованим на сприяння генеруванню та реалізації інновацій завдяки безперервному професійному розвитку працівників [1].

На думку Лаптева В.І., серед підходів до управління людськими ресурсами доцільно визначити такі, як: функціональний, процесний, системний, ситуаційний, комплексний, поведінковий, компетентнісний, проблемно-орієнтований [2].

Вважаємо, що перелік методів управління розвитком людських ресурсів може бути розширений за рахунок виокремлення нормативно-правових, адміністративно-розпорядчих, прямих та непрямих економічних, соціальних, морально-психологічних та етичних методів управлінського впливу.

Розвиток людського потенціалу потребує злагодженого функціонування відповідних компонент його забезпечення, до яких у широкому розумінні можуть бути віднесені: демографічна та міграційна компоненти, освітньо-професійна компонента, науково-інноваційна компонента, інформаційно-комунікативна компонента, компоненти стану ринку праці та зайнятості, фінансово-економічна, екологічна, медична та інші компоненти.

Завдяки запровадженню ефективного механізму управління розвитком людських ресурсів можливо забезпечити досягнення таких ключових результатів: пом'якшення демографічної та міграційної кризи; зростання якості життя та формування гуманістичних цінностей, зниження соціальної нерівності у суспільстві; розвиток інтелектуального потенціалу та примноження знань; підвищення ефективності і продуктивності праці; зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та економіки в цілому; забезпечення сталого інноваційного зростання на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях у поточній і стратегічній перспективах.

### Література:

1. Ільчишин С.М. Управління розвитком людських ресурсів як складова розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4. С. 27-34.
2. Лаптев В. І. Діалектика розвитку підходів управління людськими ресурсами. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 155-159.
3. Оніщенко В.В. Значення людських ресурсів для інноваційного розвитку підприємства. *Менеджер*. 2018. № 2. С. 136-141.
4. Переверзева А.В. Аналіз впливу глобалізаційних чинників на розвиток людських ресурсів. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 38. С. 104-112.
5. Чайковська І.І. Управління знаннями на проектно-орієнтованих підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 4. С. 67-81.

**Oleksandr Levchenko**

*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,  
Vice-President for Research  
Central Ukrainian National Technical University*

**Tetiana Nemchenko**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at the Department of Economics,  
Management and Commercial Activity  
Central Ukrainian National Technical University*

**Левченко О.М.**

*д.е.н., професор, проректор з наукової роботи  
Центральноукраїнського національного технічного університету*

**Немченко Т.А.**

*к.е.н., старший викладач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної діяльності  
Центральноукраїнського національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-65>

## **DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY**

### **РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Глобалізаційні процеси, які стрімко пришвидшуються завдяки прискореному розвитку цифрових технологій, суттєво змінюють правила гри на конкурентному ринку, зумовлюючи трансформацію усіх бізнес-процесів у відповідності до нових умов господарювання. Ключову роль у позиціонуванні суб'єктів господарської діяльності відіграє вірно обрана стратегія, що виводить стратегічне управління на передній план в процесі адаптації організації до вимог оточуючого середовища.

Згідно до трендів світового поступу, цифровізація усіх сфер діяльності організацій виступає основоположним напрямом ефективних змін, що, в свою чергу, має відобразитися в стратегії її діяльності, формуючи таким чином цифрову модель розвитку бізнес-організації, яка повинна базуватися на оптимальному поєднанні власне управлінської системи із організаційно-економічною завдяки новітнім технічним засобам, інформаційно-комунікаційним технологіям та відповідному програмному забезпеченню [1]. Маємо зауважити, що процес цифрової трансформації стратегічного управління за своєю природою є безупинним та динамічним, з огляду на постійні зміни в даній сфері, а отже цифрова стратегія не лише стає центральним елементом координації цифрових змін, а й виступає невід'ємною умовою ефективного стратегічного управління в сучасних умовах.

Тлумачення цифрової стратегії вітчизняними та зарубіжними вченими здійснюється з точки зору різних підходів, але, на нашу думку, найбільш влучною можна вважати концепцію Ісмаїла М., Кхатера М. та Закі М., які під цифровою стратегією розуміють стратегію переформатування організації на цифрову, під час функціонування якої усі бізнес-процеси, включаючи процес прийняття управлінських рішень, взаємодію з клієнтами, просування продуктів та послуг, тощо, забезпечуються за допомогою цифрового зв'язку із урахуванням ситуації, яка складається у екзогенному та ендогенному середовищі організації [2].

Для оптимального впровадження цифрових технологій та переорієнтації організації на цифровий простір виникає потреба в переосмисленні бізнес-підходу до управління, зміни поточної бізнес-моделі та необхідності визначення потенційних джерел доходу, напрямів вдосконалення продукції та способів взаємодії із споживачами, враховуючи власне інтегрування цифрових технологій в дані процеси. Для цього логічним є формування довгострокових цілей, які відображатимуть готовність організації до докорінних змін та визначення потенційних проблем, які супроводжуватимуть процес цифрової трансформації. Важливим в даному ключі також є процес налагодження ефективних комунікацій всередині організації для формування єдиного бачення змін та забезпечення позитивного результату від процесу цифровізації.

Загалом, можна виокремити два напрями впровадження цифрових змін в загальне управління організацією: таке, що спирається на поступове введення цифрових змін та стрибкоподібне, що налаштоване на якомога швидшу цифровізацію всіх доступних бізнес-процесів. За першого варіанту існує ризик невчасної реакції на зміну потреб ринку через повільне впровадження цифрових технологій, а за другого варіанту стрімке нарощення технологічного потенціалу організації може спровокувати виникнення кризових явищ через неврахування усіх особливостей процесу цифровізації [3].

За ставленням організацій до власне впровадження технологічних новацій в господарську діяльність можна поділити їх на ті, що використовують добре відомі технологічні рішення та застосовують тактику послідовника, а також такі, які виступають новаторами на ринку, впроваджуючи інноваційні продукти, займаючи лідерську позицію [3].

Варто зауважити, що формування цифрової стратегії базується на дослідженні потреб клієнтів за допомогою використання потенційних можливостей організації із застосуванням цифрових змін у бізнес-процесах (управлінського, операційного, організаційного, структурного рівнів) за рахунок запровадження цифрових технологій. Доречним при цьому є інвестування в наукові дослідження, що в майбутньому дадуть змогу гнучкіше реагувати на вимоги оточуючого середовища [2].

Відповідно, очевидним є те, що всі цифрові зміни залежатимуть від рівня фінансування даного напрямку стратегічного розвитку, а отже визначальним в даному процесі є рівень фінансового потенціалу компанії та визнання пріоритетності цифрових трансформацій в програмі стратегічного управління.

Актуальним також є проведення моніторингу потенціалу організації для виявлення наявних ресурсів та можливостей, які можна використати по-новому та розуміння нагальних потреб для забезпечення ефективного функціонування у призмі цифрового розвитку.

Важливу роль у становленні цифрового організаційного розвитку відіграють наявний трудовий потенціал та володіння працівниками необхідними навичками та вміннями, їх схильність до набуття цифрових компетенцій та готовність рухатися в обраному напрямі, адаптуватися до неминучих змін, що є визначальними під час переходу бізнесу в цифровий вимір. Цьому сприятиме і наявність відповідної організаційної культури організації, яка стимулюватиме формування цифрового мислення та розуміння необхідності цифрової трансформації трудової діяльності.

Підсумовуючи зазначене, приходимо до висновку, що формування системного підходу до впровадження цифрових змін в діяльність сучасних організацій має відбуватися на основі побудови цифрових стратегій, що будуть спрямовані, перш за все, на моніторинг потреб зовнішнього середовища та визначення наявних організаційних можливостей при одночасному формуванні відповідної корпоративної культури та розвитку трудового потенціалу, кінцевою метою яких виступатиме стимулювання цифрових трансформацій всередині компанії.

### **Література:**

1. Дегачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 280-290. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.
2. Ismail, M., Khater, M., Zaki, M. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? (2017). URL: [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf).
3. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / [О.В. Шаповалова, Л.С. Шевченко, А.В. Стріжкова та ін.] ; за ред. С.В. Глібка, А.В. Стріжкової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-66>

## **SYNERGY OF SUPERFOODS AND LOTSAVORES IN THE RESTAURANT BUSINESS**

The restaurant business plays a crucial role in the economy. The global catering market size reached USD 3.5 trillion in 2020, with revenue expected to grow to USD 4.2 trillion in 2027 [1]. However, it is not enough for restaurants to simply maximize their financial results. They should also address social and environmental issues, as this will positively affect their reputation and improve financial performance [2]. In the restaurant business, increased competition means that now customers have more dining options than ever before, from fast food to fine cuisine. As a result, customer expectations for restaurant offerings are constantly rising. Restaurants have the potential to improve nutrition and positively shape social norms. The effect of food on well-being is closely related to physical health, pleasure, and emotional aspects [3-5]. On the other hand, one of the main problems for restaurateurs in implementing healthier food and nutrition information is the loss of profit that can result [6; 7].

The inclusion of healthy food on the menu has recently become an important factor in choice, and dietary considerations have some influence on the decision to choose a place to eat. Lifestyle (weight concerns, dieting, and knowledge of the food pyramid) was observed to be an important influencing factor in healthy food choices; therefore, the quality of service and the availability of healthy food on the menu have a positive effect on the intention to return [8].

In connection with the popularization of the concept of healthy nutrition, products containing a high concentration of biologically valuable substances and having a health-improving effect on the human body, which are called superfoods, have gained considerable interest, and many consumers seek to introduce products from this list into their diet. Superfoods such as goji berries, acai, guarana, kale, quinoa, spirulina, psyllium, chia seeds, etc. are most common on the Ukrainian market. Globalization and the development of international logistics networks increasingly facilitate the marketing of food products from different countries and therefore beyond traditional sales periods. However, this also entails negative aspects due to the impact of transport on the environment, the loss of income of local producers who cannot compete, and the significant processing of products with chemicals to preserve the commodity appearance during transport and storage. This phenomenon also applies to expensive superfoods, used in restaurant dishes, which affect the price of products and are often limiting factors for both restaurateurs and visitors to public catering establishments.

The Oxford dictionary states that superfoods are products of plant origin, enriched with useful substances and trace elements. Their features are locality, environmental friendliness, and usefulness. In fact, a huge number of available products, which are traditionally practiced in the national Ukrainian cuisine, can be called superfoods. For example, low-calorie flax seeds are a real Ukrainian superfood. It contains a whole complex of vitamins A, E, B1, B2, B3, B6, B9, and C, omega-3 polyunsaturated fatty acids, protein and essential amino acids, calcium, phosphorus, magnesium, and zinc. Flax seeds, like chia seeds, absorb liquid, swell and have a positive effect on the digestive



tract, removing toxic substances, harmful cholesterol, and heavy metals. The product is a source of fiber and activates the intestines work.

In the Ukrainian gastronomic culture, flax seeds are added to salads, granola, smoothies, soups, bread, loaves, pancakes, crackers, pâtés, desserts, and healthy candies. Flax flour is included in cookies, snacks, buns, and muffins (gluten-free baking), and flax porridge and jelly are prepared. At the same time, the product becomes dietary and more useful. In addition, flax flour retains water better, prolonging the freshness and preserving the magnificence of baked goods. In some recipes, flax flour can be used as a substitute for butter and eggs, the baking is prepared much faster, acquires a pleasant brown color with a subtle aroma of nuts, and is perfect for all vegetarians and those who for some reason do not consume products of animal origin. Linseed oil is the champion among vegetable oils in the content of unsaturated fatty acids and surpasses olive oil.

Thus, domestic products can already compete with well-known world superfoods: buckwheat or amaranth are not inferior in nutritional value to quinoa, buckthorn berries to goji berries, flax seeds to chia, walnuts to macadamia nuts, etc.

Restaurants that support local food and organic products have been shown to have a positive effect on customers, and restaurants with local products are three times more likely to be chosen than restaurants without local products [9]. Restaurant visitors value the possibility of consuming dishes from farm products, as they associate it with local products and are more environmentally friendly, therefore sustainable production methods. Farmers could take advantage of these modern technological developments by solving the observed process of food quality perception. Restaurateurs can come to the production site themselves to buy produce directly from the farmer, including farm shops, farm hospitality schemes, roadside sales sites, pick-your-own schemes, etc.

During the presentation of Ukrainian regional superfoods, you can familiarize yourself with the traditions of local cuisine by visiting specialized events, tastings, fairs, and festivals with a strong emphasis on healthy nutrition, related products, food, and health-oriented dishes. During such events, commercial food products of the area, the technology of preparation and consumption of local products, the area itself with its historical and cultural heritage, and culinary traditions are simultaneously popularized. An interesting addition to these events can be presentations of products, for example, made of linen and hemp, namely, clothes, shoes, bags, accessories, table and bed linen, and souvenirs decorated with authentic embroidery. The target audience, or customers and users of the organic brand of the region, can be the local population, guests, and tourists.

Thus, the food service sector must commit to improving its approach to the food system and operations at all levels and take a clear stand on the pressing issues of our time, such as waste reduction, improved nutrition, food quality and safety, and overall sustainability. Several factors, namely availability, cost, nutritional value and hedonic preferences, and provision of food biodiversity that includes both locally cultivated and wild food species, play an important role in the implementation of domestic superfoods in restaurant production technology. Such a strategy based on locavores has several promising aspects:

- *social* – improvement of public health;
- *economic* – supporting the domestic producer, developing farms engaged in the cultivation of vegetable and fruit crops, as well as "niche" crops that have biological and physiological value, providing the population with useful food products, creating short food chains reducing the cost of production, improving export the potential of our country, the advancement of the hospitality industry, namely, tourism, the hotel and restaurant industry, the restoration of related local crafts;
- *ecological* – reducing the impact of transport on the environment, decreasing the use of pesticides, responsible use of water, preventing deforestation to free up space for growing superfood crops;

– *psychophysiological* – expansion of the range of products with high biological and physiological value to meet the needs of consumers who choose balanced, healthy, ecologically clean, and safe food, ensuring the accessibility of wider segments of the population to superfoods thanks to the offer of products at an acceptable price, the possibility for the consumer to monitor the entire food chain due to its locality for the purpose of obtaining information about the product, assessing its quality;

– *gastro-cultural* – familiarization with the traditions of local cuisine, technologies of preparation and consumption of local products, the area itself with its historical and cultural heritage, and culinary traditions.

### References:

1. Li B., Zhong Y., Zhang T., Hua N. (2021) Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 49, pp. 44-53. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024>.

2. Rejeb A., Abdollahi A., Rejeb K., Mostafa M.M. (2022) Tracing knowledge evolution flows in scholarly restaurant research: a main path analysis. *Qual Quant*, vol. 22, pp. 1-27. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01440-7>.

3. Lin M. P., Marine-Roig E., Llonch-Molina N. (2022) Gastronomy Tourism and Well-Being: Evidence from Taiwan and Catalonia Michelin-Starred Restaurants. *Int. J. Environ. Res Public Health*, vol. 27, no. 19(5), p. 2778. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19052778>.

4. Redelfs A.H., Leos J.D., Mata H., Ruiz S.L., Whigham L.D. (2021) Eat Well El Paso!: Lessons Learned From a Community-Level Restaurant Initiative to Increase Availability of Healthy Options While Celebrating Local Cuisine. *Am. J. Health Promot*, vol. 35, no. 6, pp. 841-844. DOI: <https://doi.org/10.1177/0890117121999184>.

5. Alexander E., Rutkow L., Gudzone K. A., Cohen J. E., McGinty E. E. (2020) Healthiness of US Chain Restaurant Meals in 2017. *J. Acad. Nutr. Diet*, vol. 120, no. 8, pp. 1359-1367. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jand.2020.01.006>.

6. Fuster M., Abreu-Runkle R., Handley M.A., Rose D., Rodriguez M.A., Dimond E.G., Elbel B., Huang T.K. (2022) Promoting healthy eating in Latin American restaurants: a qualitative survey of views held by owners and staff. *BMC Public Health*, vol. 27, no. 22(1), pp. 843. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13294-7>.

7. Fuster M., Handley M.A., Alam T., Fullington L.A., Elbel B., Ray K., Huang T.T. (2021) Facilitating Healthier Eating at Restaurants: A Multidisciplinary Scoping Review Comparing Strategies, Barriers, Motivators, and Outcomes by Restaurant Type and Initiator. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 4, no.18(4), p. 1479. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041479>.

8. Chiciudean G.O., Harun R., Muresan I.C., Arion F.H., Chiciudean D.I., Ilies G L., Dumitras D.E. (2019) Assessing the Importance of Health in Choosing a Restaurant: An Empirical Study from Romania. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 24, no. 16(12), p. 2224. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16122224>.

9. Scozzafava G., Contini C., Romano C., Casini L. Eating out: which restaurant to choose? *British Food Journal*. 2017. Vol. 119. No. 8. P. 1870-1883. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2016-0591>.

**Ihor Lisovskyi**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
at the Department of Economic Theory, Entrepreneurship and Trade  
Khmelnytskyi National University*

**Лісовський І.В.**  
*к.е.н., доцент кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі  
Хмельницького національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-67>

## **FORMATION OF AN ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS RELATIONS**

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ВІДНОСИН**

Загальновідомим трендом сучасності стала цифровізація бізнес-процесів та бізнес-відносин. Вона торкнулася всіх без виключення видів економічної діяльності та галузей національного господарства, суспільства. Цифрова трансформація стала процесом, який стрімко розвивається, зачіпаючи, при цьому, практично всі без виключення сфери суспільного життя, а також всіх суб'єктів відносин – найманого працівника, роботодавця, постачальника, споживача продукції (товарів, робіт, послуг). Причини попиту на цифрові комунікації також зрозумілі та стосуються спрощення доступу до інформації, товарів, послуг; зменшення часу на виконання тих чи інших дій, забезпечення комунікації задля отримання/передачі інформаційно-консалтингової підтримки, зниження рівня витрат на доступність та ін.

Цифрова трансформація не лише надає переваги в плані швидкості, оперативності та ефективності перебігу бізнес-процесів, а й особливо актуальна при формуванні та вдосконаленні цифрових засобів і зв'язків бізнес-комунікації. Підприємства отримують змогу швидкого надання и отримання інформації як в системі виробництва (з постачальниками ресурсів, інвесторами, партнерами по бізнесу та ін.), так і збуту продукції (торгові мережі, транспортно-логістичні організації, розрахункові майданчики) та системи маркетингу (наявні та потенційні покупці і споживачі, місце реалізації товарів, послуг, реклама та стимулювання збуту, інформація про нові кращі споживчі властивості продуктів та ін.).

Саме з огляду на ці та інші обставини маємо яскраво виражену тенденцію до збільшення обсягів цифрових бізнес-комунікацій.

Так, очікується, що частка світової електронної комерції у 2023 р. сягне біля 42%, а до 2025 р. становитиме половину загального світового ВВП і це тоді, коли ще у 2016 р. відповідний показник становив лише 15,1%, іншими словами, за 6 років періоду 2016-2023 рр. частка світової електронної комерції зросте практично утричі або на 26,7 в. п. [1, с. 3178].

При цьому не меншими темпами зростають і обсяги світової електронної торгівлі. Якщо у 2019 р. відповідний показник становив 3,4 млрд дол. США, то очікується, що до 2024 р. він становитиме 6,4 млрд дол. США, що на 3,0 млрд грн або на 88,2% більше. Таким чином, можна зробити висновок, що обсяги цифрової торгівлі лише зростатимуть, відповідно, вітчизняним підприємствам слід врахувати цей аспект і у межах політики забезпечення її економічної безпеки. Йдеться про такі загрози, як зниження конкурентоспроможності менш диджиталізованих підприємств, а також

посилення загроз у сферах інформаційної та кібербезпеки, безпеки цифрових електронних платежів і розрахунків [2, с. 9].

Одночасно з цифровізацією національних економік та цифровою глобалізацією на загал логічно, що зростає активність як населення, так і представників бізнесу відносно використання мережі Інтернет.

Так, за виключенням 2019 р., обсяги проведеного користувачами часу в мережі Інтернет щороку збільшувалися. Лише у 2020 р. до 2019 р. відповідний показник збільшився на 4,0%, а в абсолютному вираженні це склало майже 7 годин. Станом на 2020 р. чисельність користувачів Інтернет у світі складала 7,83 млрд осіб. При тому, безпосередньо через мобільні телефони користувалися послугами Інтернет 5,22 млрд осіб, а через персональні комп'ютери – 4,66 млрд осіб. Активними користувачами соціальних мереж були 4,2 млрд осіб [3, с. 8].

Таким чином, збільшення обсягів часу, який проводять у мережі Інтернет користувачі, створює додаткові можливості для підприємств (у вигляді комунікації, можливостей поширення потрібної інформації, а також отримання зворотного зв'язку від споживачів та суспільства в частині вдосконалення асортиментної політики підприємства, розширення спектру пропонованих товарів, послуг, покращення їх якісних та цінових характеристик та ін.), так і формує нові виклики, ризики і загрози, до прикладу, пов'язані з можливим поширенням неправдивої компроментуючої інформації про підприємство, його товари і послуги; вивідуванням з подальшим поширенням у відкритому доступі інформації, яка становить комерційну таємницю підприємства та ін.

Додаткові труднощі і проблеми, а, відтак, – ризики і загрози економічній безпеці підприємств, які активно цифровізують власні бізнес-відносини, можуть стосуватися різних аспектів співпраці з власними партнерами – ІТ-компаніями. Власне цифровізація бізнес-відносин передбачає безпосереднє створення і впровадження на підприємствах відповідного програмного і апаратного забезпечення, яке буде розроблятися з урахуванням специфіки бізнес-процесів кожного конкретного підприємства. Тут виникає проблематика в частині якості підготовлених ІТ-програм, їх вартості, спроможності відносно впровадження на підприємстві, а також витоку інформації про бізнес-процеси підприємства. Відповідно, пошук і налагодження ефективної співпраці з провідними ІТ-компаніями має неабияке значення.

Ще однією нішею, в якій точно будуть активно розвиватися бізнес-комунікації, є віртуальна реальність. Вже зараз очікується її бурхливий розвиток, включно зі збільшенням обсягів віртуальної реальності.

Так, прогнозується, що до 2027 р. практично у всіх сферах відбудеться зростання і обсягів, і частки на ринку віртуальної реальності, зокрема у туризмі та індустрії гостинності це 6,7 млрд. дол. США або 39,3%; у роздрібній торгівлі – 1,6 млрд. дол. США та 32,2%; на ринку нерухомості – 2,6 млрд. дол. США та 12,4% та ін [4, с. 456].

Про важливість цифровізації бізнес-відносин і вагомий потенціал такої практики в частині розвитку бізнесу і зміцнення його конкурентоспроможності свідчать результати експертних опитувань.

Так, для 52% опитаних креативний контент вже зараз є традиційною стратегією розвитку бізнесу. 49% представників суб'єктів господарювання ствердно вказали, що на їх підприємствах активно використовують короткі відео, які розміщуються у мережі Інтернет. 43% підприємств успішно використовують практику онлайн-тренінгів; 39% розвивають корпоративні спільноти [5, с. 85].

Відтак, підприємствам потрібно адаптуватися до таких умов і реалізувати політику, спрямовану на вдосконалення системи забезпечення їх економічної безпеки в умовах цифровізації бізнес-відносин. Цьому сприятиме, з одного боку,

вибудування надійної системи інформаційної безпеки бізнесу, а, з іншого, – становлення повноцінної якісної системи цифрових комунікацій.

Таким чином, підприємствам, які прагнуть гарантувати власну економічну безпеку, доцільно реалізувати заходи за визначеними на рисунку напрямками. Окрім того, критично необхідними в умовах появи нових нетипових ризиків і загроз є:

- перехід до принципово нових стратегічних рішень у сфері менеджменту ризиками, передовсім у сфері цифрових відносин і комунікацій;

- запровадження систем «Безпеки, інформації та івент-менеджменту» задля забезпечення постійно чинного моніторингу корпоративних систем і аналізування параметрів безпеки в режимі реального часу з використанням штучного інтелекту та глибокого машинного навчання;

- активне періодичне навчання працівників щодо впровадження інструментів кібербезпеки, прищеплення культури поваги до безпеки даних підприємства, його партнерів та споживачів;

- запровадження системи звітності у процесах захисту даних, здійснення відповідних моніторингів;

- складання попередніх екстрених планів дій у разі виявлення порушень в сфері кібербезпеки.

### Література:

1. Vasylytsiv T., Irtysheva I., Lupak R., Popadynets N., Shyshkova Y., Boiko Y., Ishchenko O. Economy's innovative technological competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. *Management Science Letters*. 2020. Vol. 10. No. 13. P. 3173-3182.

2. Куцик П.О., Процикевич А.І. Пріоритети державної політики фінансово-інвестиційної підтримки розвитку ринку ІТ-послуг України. *Вісник Львівського торговельного економічного університету: збір. наук. праць*. 2019. Вип. 57. С. 5-12.

3. Куцик П.О., Процикевич А.І. Напрями та інструменти державного регулювання розвитку інвестиційного процесу на ринку ІТ-послуг України. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 3(40). С. 5-10.

4. Лупак Р.Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія. Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2018. 527 с.

5. Лупак Р.Л. Напрями реалізації потенціалу сектору інформаційно-комунікаційних технологій в контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 60. № 5. С. 79-94.

**Habriella Loskorikh**  
*Doctor of Philosophical Sciences, Associate Head  
of the Department of Accounting and Auditing  
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education*

**Лоскоріх Г.Л.**  
*доктор філософії, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту  
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-68>

## ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND TAXATION OF AN IT-ENTERPRISE: METHODOLOGICAL ASPECT

### ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

Для забезпечення стійкого розвитку ІТ-підприємства необхідним є своєчасне подання інформації за окремо визначеними розрізами. Важливим інструментом у вирішенні даного завдання є облікова політика, формування якої в ІТ-підприємстві має свої особливості.

Розкриваючи обліково-аналітичне забезпечення для будь-якого суб'єкта господарювання на сучасному рівні необхідно враховувати вплив технологічних тенденцій, які «...змінюють економічні та господарські процеси, що потребує адекватних трансформацій і системи обліку як основного генератора економічної інформації» [4, с. 146]. Перелік таких технологій, які мають найбільші перспективи в організації обліку, доволі широкий (табл. 1).

Таблиця 1

**Систематизація підходів щодо технологій,  
які визначають розвиток організації бухгалтерського обліку**

Технології	Автори та джерело			
	Муравський В. [4]	Ляхович Г. [3]	Бардаш С., Грабчук І. [1]	Осмятченко В., Олійник В. [5]
«Розумні» додатки для телекомунікаційних пристроїв	+	–	–	–
«Розумні» речі / Інтернет речей	+	+	+	–
Адаптивні системи безпеки	+	–	–	–
Блокчейн та смарт-контракти	+	–	+	+
Доповнена і віртуальна реальність	+	–	–	–
Експертні системи	–	+	–	–
Інтегровані електронні платформи	+	–	–	–
Машинне навчання і штучний інтелект	+	–	+	+
Системи чатспілкування	+	–	–	–
Хмарні та розподільні обчислення	+	+	+	+
Цифрові двійники об'єктів	+	–	–	–

Найбільш повно вплив цифрових технологій на організацію обліку розкрито В. В. Муравським. Окремі з них вже сьогодні є визначальними, які в нинішніх умовах (зокрема, в період карантину і дистанційної роботи) дозволяють найкращим чином організувати ведення обліку, зокрема використання хмарних технологій. У той час, як використання інших (зокрема, технології блокчейн) має певні обмеження щодо застосування. Повноцінно оцінювати вплив криптовалюти та технології блокчейн можливо тільки після офіційного врегулювання даних об'єктів [6].

Як зазначають І. В. Замула, Л. В. Чижевська, І. Л. Грабчук, сьогодні «...назріла потреба в розробці методичних рекомендацій з обліку в сфері ІТ, які б охоплювали питання документообігу та технології обробки облікової інформації за наданими ІТ-послугами; порядок аналітичного обліку витрат на ІТ-послуги...» [2]. Оскільки ці питання до цього часу не вирішені на законодавчому рівні, то їх врегулювання повинно відбуватися на рівні конкретного підприємства. Саме тому для ІТ-підприємств, які враховуючи їх відносну новизну та стійкі темпи до розширення, питання змістовного наповнення облікової політики є особливо актуальним, адже наразі відсутні методичні рекомендації, який би визначали наведені питання.

На нашу думку, доцільно розробити такі рекомендації, які б забезпечували належну організації бухгалтерського обліку на ІТ-підприємстві. Враховуючи наявні зміни в податковому законодавстві в частині розвитку ІТ-сфери (запуск спеціального режиму оподаткування резидентів Дія Сіті), є об'єктивна необхідність в документі, що наблизитиме вимоги бухгалтерського та податкового законодавства та на числових прикладах покаже вплив обраних варіантів систем оподаткування на фінансовий результат та дозволить визначити найкращі елементи організації обліку.

Структуру запропонованих Методичних рекомендацій з організації обліку на підприємствах сфери ІТ представимо таким чином:

1) загальні положення:

- призначення даних методичних рекомендацій;
- основні визначення (ІТ-продукт, ІТ-послуга тощо);

2) форми організації обліку:

- суб'єкти ведення обліку в залежності від видів підприємств в сфері ІТ;
- методика розрахунку основних показників, які дозволяють обґрунтувати рішення щодо доцільності передачі облікових функцій на аутсорсинг;

3) облікова політика:

- елементи облікової політики для таких об'єктів обліку, як нематеріальні активи, витрати майбутніх періодів та незавершене виробництво, забезпечення, доходи, витрати;

- рекомендовані варіанти організації аналітичного обліку для ряду об'єктів обліку;

4) системи оподаткування:

- характеристика систем оподаткування;
- числові приклади розрахунку фінансових показників за кожною системою оподаткування;

5) організація управлінського обліку:

- варіанти організації управлінського обліку;
- зразки форм управлінських звітів.

Запропонований нормативний документ може включати інформацію з інших документів, але виключно в тій частині, яка необхідна для того, щоб розкрити особливості на ІТ-підприємстві. Дублювання загальної інформації з інших нормативних документів не є доцільним.

Розробка такого єдиного галузевого порядку організації обліку орієнтована не стільки на розв'язок завдань широкого спектру, а більшою мірою на вирішення

локальних завдань: вибір форми організації бухгалтерського обліку, визначення елементів облікової політики, вибір системи оподаткування, визначення варіантів організації управлінського обліку.

#### Література:

1. Бардаш С.В., Грабчук І.Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.18
2. Замула І.В., Чижевська Л.В., Грабчук І.Л. IT-послуга: поняття та види для облікових цілей. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 2(49). С. 29-33. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-29-33](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-29-33).
3. Ляхович Г.І. Тенденції розвитку організації бухгалтерського обліку. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 4(82). С. 42-47. URL: [https://doi.org/10.26642/jep-2017-4\(82\)-42-47](https://doi.org/10.26642/jep-2017-4(82)-42-47).
4. Муравський В. Вплив глобальних технологічних тенденцій на організацію обліку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 4. С. 138-148.
5. Осмятченко В.О., Олійник В.С. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в контексті зміни технологічних укладів. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 131-138.
6. Петрук О.М., Новак О.С. Сутність криптовалюти як методологічна передумова її облікового відображення. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4(82). С. 48-55.



**Oksana Losheniuk**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
at the Department of Management, Marketing and International Logistics  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics*

**Лошенко О.В.**  
*к. е. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики  
Чернівецького торговельно-економічного інституту  
Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-69>

## **DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL LOGISTICS IN WARTIME CONDITIONS**

### **РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Умови воєнного стану в Україні надзвичайно загострили питання виробництва, розповсюдження та доведення товарів до кінцевих споживачів. Особливої значущості набули ланцюги постачання товарів та весь логістичний сервіс, який зазнав грандіозних змін останнім часом. При цьому чітко виокремились завдання міжнародної логістики, які сформувались в наслідок різких динамічних змін у політичних та економічних відносинах між країнами. Відбуваються зрушення – від поглиблених кооперацій між окремими країнами до прецедентних наднаціональних рішень [1].

Нові тренди, спричинені війною в Україні, дозволяють погодитись з трактуваннями міжнародної логістики науковцями та розглядати її як планування, організацію, контроль і управління рухом потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних та ін.), які перетинають національні кордони, від точки їх виникнення до кінцевого споживача у просторі і часі [2].

Факторами, які спричиняють суттєвий вплив на функціонування та розвиток міжнародної логістики, на нашу думку, можна вважати, перш за все, стан світової економіки. Пандемія Covid-19 та карантинні обмеження, пов'язані з нею, призвели до різкого зменшення обсягів зовнішнього торговельного обороту та експорту. Проте найбільший негативний вплив на міжнародне логістичне переміщення товарів створила військова агресія з боку росії. Захоплення з перших днів війни українських сіл і міст, морських портів, руйнування крупних промислових підприємств та торговельних центрів порушили звичні процеси та системи розподілу товарів, а відтак шляхи і форми їх руху на світовому ринку. Система міжнародної логістики, ефективність прийняття та вирішення поставлених перед нею завдань безпосередньо залежать від світових ринкових тенденцій, які сьогодні відбуваються відповідно до прогресуючої глобалізації.

Ризики та невизначеність функціонування підприємств різних сфер діяльності у зовнішньому ринковому середовищі зумовлюють необхідність пошуку резервів і напрямів удосконалення управління інфраструктурою та ресурсами на певній території. Особливого значення має надаватись використанню в логістичних процесах інноваційних технологій, направлених на прогресивне функціонування підприємств, раціоналізацію та автоматизацію товарних потоків, підвищення їх конкурентоспроможності, що в кінцевому результаті сприятиме ефективному розвитку економіки країни.

Практики логістичної сфери та науковці зазначають, що сьогодні потрібна трансформація логістичного сектора та розподіл ланцюгів постачання товарів. Акцентується увага на нагальній потребі перенесення ланцюгів поставок максимально близько до країни виробництва чи реалізації власного продукту. У свою чергу, концепція «доставимо вчасно» змінюється на концепцію «доставимо за потреби», а перед фахівцями ставиться завдання пошуку можливостей використання подвійного постачання/пошук (dual sourcing), доставки одного й того самого товару за допомогою декількох постачальників. Разом з тим руйнування та порушення роботи великих складських приміщень повертають такі форми співробітництва як ніаршоринг, оншоринг, які дозволяють відроджувати логістичні процеси на інших більш безпечних територіях, зокрема Західної України. А геополітичні процеси навіть створюють такі формати, як френдшоринг – співробітництво з країнами, що поділяють норми й цінності сучасної глобальної економіки [3].

Водночас система міжнародної логістики характеризується загостренням конкурентної боротьби, зміною макроекономічних показників, відмовою (повною/частковою) від накопичення, зберігання товарів у значних обсягах, посиленням вимог і чітким орієнтуванням споживачів на якісні товари, прогнозуванням попиту та відповідно оптимальним плануванням продажів, що потребує пошуку нових стратегій постачання товарів, які забезпечать підприємствам довгострокову та міцну позицію на вітчизняному та закордонному ринках.

Не можна залишати поза увагою вплив митних відносин України з іншими країнами. Відбувається ускладнення логістичних операцій, які пов'язані з митними бар'єрами країн, перевітками та оглядами на територіях та ділянках просування товарів, запровадженням та правилами дії комендантських годин, забезпеченням безпечних зон, місць відвантаження та доставки товарів і т.п. Спостерігаються великі витрати, які пояснюються деяким перенаправленням імпортних вантажів, оскільки вони були вивантажені в різних портах по всьому світу. Також досі існує проблема із бюрократичними процедурами, зокрема на кордоні є прикордонний контроль, митний, фітосанітарний, ветеринарний тощо [4].

Надзвичайно потужна робота проводиться на законодавчому рівні. Відбувається пошук альтернативних шляхів для налагодження функціонування логістичних процесів, продовжується робота над збільшенням спроможності експорту товарів.

Водночас, попри війну, скорочення виробництва і проблеми з логістикою, Україна залишається залученою у світову економіку. Із початком війни інтегрованість із ринками ЄС, на які припадає майже 2/3 товарного експорту, тільки посилилась. Тому звісно економічні перспективи, насамперед ЄС і США, впливатимуть на Україну – через канал торгівлі, надання фінансової, гуманітарної і воєнної допомоги [5].

Таким чином, міжнародна логістика потребує кардинальної трансформації. Тенденції сучасного розвитку міжнародної логістики, на нашу думку, полягають у запровадженні електронної логістики, основні процеси якої запускаються через online трансакції. Цифровізація логістичного бізнесу має стати не лише модним трендом, а й необхідністю задля забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку.

#### Література:

1. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. Основні тренди логістичного ринку, спричинені війною в Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/>.
2. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*.

2022. Vol. 1(3). P. 101-114 URL: <https://isg-journal.com/international-science-journal-of-management-economics-finance/> DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.7>.

3. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 68 (2022). С. 20-27. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/issue/view/100> DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68>.

4. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukraini-pid-chas-vijni>.

5. Гетманцев Д. Світова економіка у 2023 році залишиться під впливом високої інфляції та сповільнення зростання, але оптимізму побільшало. Що це означає для України? URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/886579.html>.

**Hanna Liashenko**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Economic Security  
State Tax University*

**Ляшенко Г.П.**  
*к.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки, підприємництва  
та економічної безпеки  
Державного податкового університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-70>

## **MARKETING COMMUNICATIONS – ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

### **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ – ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

Маркетингова комунікація – це один із чотирьох елементів маркетингу-мікс, який являє собою інтегрований набір засобів комунікації, що застосовується для передачі повідомлень від виробника або продавця продукції до його цільових ринків. Термін «комунікація» – це латинське слово і означає «спільне», а з сучасної англійської мови «комунікація» – це «зв'язок», «повідомлення». Таким чином важливим елементом комунікації є не просто передача інформації, а намагання поширити зміст повідомлення, встановити єдність (спільність) його сприйняття споживачами [1]. Роль комунікації полягає в тому, щоб забезпечувати нормальне функціонування внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім середовищем. Важливість комунікацій в економічному розвитку обумовлюється тим, що комунікація є носієм інформації, за допомогою комунікації спілкуються, тримають зв'язок, як всередині підприємства так і в зовнішньому середовищі, також комунікація виступає як інструмент при розробці економічної стратегії розвитку кожного підприємства. Професор Багієв Г. Л. [2, с. 457] на комерційних підприємствах виділяє два рівні комунікацій (табл. 1):

Таблиця 1

**Рівні комунікацій на підприємствах**

<b>№ п/п</b>	<b>Рівні комунікацій</b>	
1	<b>Рівень загальної комунікації</b>	У межах даної комунікації розробляються комунікативна політика підприємства, визначається стратегічна цільова установка і базові інструменти здійснення комунікацій.
2	<b>Рівень структурних підрозділів</b>	Це підрозділи реклами, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, спонсорство та інші. Завданням даних підрозділів є планування і реалізація відповідних інструментів комунікацій для здійснення інтегрованої концепції комунікативної діяльності підприємства.

Під маркетинговою комунікацією розуміють зв'язок (сталий, епізодичний або разовий) між суб'єктами та складовими маркетингової діяльності [3, с. 492]. Маркетингові комунікації мають свої особливості, а саме: дані комунікації направлені на конкретну цільову аудиторію, вони дублюються щоб запам'ятати інформацію, одночасно використовуються декілька носіїв комунікації, наприклад,

реклами на радіо, телевізійні реклами, реклами через інтернет можуть поєднуватися із персональними продажами, стимулюванням збуту і т.д. Незважаючи на те, що маркетингові комунікації – це комплексний процес і комплексність його очевидна, але досягнути, на сьогодні, даної мети ні в теорії ні в практиці дуже непросто.

Отже, маркетингові комунікації потребують кращого розуміння як з теоретичної точки зору так і з практичної сторони.

У літературі, в основному розглядається такий арсенал засобів маркетингових комунікацій (табл. 2).

Таблиця 2

### Засоби маркетингових комунікацій

№ п/п	Засоби	Обґрунтування
1	<b>Реклама</b> [4, с. 407]	Це будь-яка платна форма неперсонального представлення і просування товару, послуг, ідей через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу.
2	<b>Стимулювання збуту</b> [3, с. 501]	Це ансамбль технік комунікації стимулюючого впливу, призначених для посилення відповідної реакції ринку. Арсенал засобів для стимулювання досить різноманітний (різні премії, знижки з оптових цін, надання безкоштовних зразків, ділові подарунки та безкоштовні сувеніри, професійні зустрічі та спеціалізовані виставки).
3	<b>Персональний продаж</b> [2, с. 495]	Це вид просування, який передбачає персональний контакт продавця з покупцем, взаємодія, спілкування з покупцем, в процесі якого усно надаються характеристики товару і приймаються спільні рішення про можливість (неможливість) угоди, купівлі-продажу товару.
4	<b>Інтерактивний (цифровий) маркетинг</b> [5]	Цифровий маркетинг являє собою сучасний інструмент просування продукту, торгової марки чи бренду за допомогою всіх цифрових каналів (телебачення, інтернет, радіо, мобільні телефони тощо).
5	<b>Бренд</b> [6]	Бренд – інтелектуальна частина товару (послуги), що має стійку позитивну комунікацію зі споживачами і надає в їх очах товару (послугі) додаткову цінність (вартість).

Розглядаючи дану таблицю, слід відзначити, що на сучасному етапі розвитку підприємств є важливими засоби маркетингових комунікацій так як вони дають можливість споживачам познайомитися і узнати більше про властивості товарів. Якщо товари, які виробляє підприємство споживач признає цінними то в подальшому у нього устанавляться більш тісні зв'язки із даним підприємством, тобто споживач буде купляти більше товарів даного підприємства, а не його конкурентів. Таким чином, це буде сприяти збільшенню доходів підприємства та зміцненню його ринкових позицій. Також, можна зазначити, що маркетингові комунікації – це основа механізму нарощування потенціалу підприємства (фінансового, людського, інтелектуального, інноваційного та ін.).

### Література:

1. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 02.02.2023).
2. Багієв Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг : підручник. Із змінами. М.: «Економіка», 200. 718 с.
3. Єрмошенко М.М., Єрохіна С.А. та інші Маркетинг : підручник. Київ : Національна академія управління, 2011. 632 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ : «Лібра», 2010. 720с.
5. Гуменна О.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки На УКМА. Економічні науки*. Т. 1. Вип. 1. С. 48-53.
6. Карпова С.В. Сучасний брендинг: монографія / С.В. Карпова. М.: Палеотип, 2011. 188 с.

**Viacheslav Makedon**  
*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,  
Professor at the Department of International Economics and World Finance  
Oles Honchar Dnipro National University*

**Македон В.В.**  
*д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної  
економіки і світових фінансів  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-71>

## **ASSESSMENT OF THE IMPACT OF ACTIVE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY ON THE LEVEL OF ECONOMIC WELL-BEING OF THE COUNTRY**

### **ОЦІНКА ВПЛИВУ АКТИВНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОГО ДОБРОБУТУ КРАЇНИ**

Дослідники та політики широко визнають визначну роль підприємницької діяльності в національній економіці. Загалом підприємництво розглядається як ключовий механізм зростання зайнятості та продуктивності, що робить економіку більш конкурентоспроможною та інноваційною, а також сприяє соціальній інтеграції та рівним можливостям. Відповідно, багато країн створили інституційні рамкові умови для сприяння підприємству серед своїх громадян, ґрунтуючись на твердій вірі в те, що підприємницька діяльність окремих осіб має масштабний вплив на економічні умови та соціальний розвиток нації. Дійсно, підприємці реалізують свої бізнес-ідеї шляхом створення нових підприємств, що призводить до значного внеску в національне виробництво, підвищення національної конкурентоспроможності і створення нових робочих місць. Крім того, підприємці комерціалізують інновації і, отже, виводять на ринок нові та вдосконалені продукти та послуги. Це може мати трансформаційний вплив на економічні та соціальні умови, можливо, на краще [5]. Незважаючи на очевидну важливість підприємництва для національних економік, все ще існує потреба у розумінні впливу підприємницької діяльності на суб'єктивне благополуччя націй.

На індивідуальному рівні підприємництво надає можливості для працевлаштування та можливості для підйому по соціальних сходах для тих, хто займається підприємством, навіть для тих, хто перебуває на нижньому рівні. Підприємництво також створює хороші умови для задоволення деяких основних психологічних потреб, особливо потреб у самовизначенні та автономії, що може пояснити, чому підприємці в середньому більш задоволені і здоровіші, ніж працівники. Вважається, що підприємці, які керуються можливостями, мають вищий рівень суб'єктивного благополуччя, ніж підприємці та працівники, які керуються необхідністю.

На ринковому рівні нові та молоді компанії допомагають задовольняти потреби ринку та створювати цінності як за допомогою інновацій, так і за допомогою імітації. Як інноваційне, так і імітаційне підприємництво є невід'ємною частиною конкурентних ринків, оскільки вони покращують існуючі продукти та послуги, знижують ціни на них, роблять їх доступнішими для споживачів і у відповідь підвищують рівень життя людей.

Нарешті, оскільки підприємницька діяльність часто має антициклічний характер, вона допомагає стабілізувати економіку під час економічного спаду. Частково це

пов'язано з тим, що економічні кризи йдуть рука об руку з високим рівнем безробіття, що штовхає людей до самозайнятості через необхідність. Однак не можна недооцінювати роль підприємництва, орієнтованого на можливості, під час економічного спаду, оскільки ці підприємницькі заходи можуть створювати робочі місця під час рецесії, а також забезпечувати необхідні продукти та послуги домогосподарствам, підприємствам та урядам [3].

Індивіди займаються підприємницькою діяльністю з однієї з двох причин: діяти за виявленою можливістю або через економічну необхідність. Ця мотивація залежить від таких детермінант, як індивідуальні характеристики підприємців, економічний контекст, у якому люди живуть і працюють та інституційне середовище. Оскільки мотивація людини стати підприємцем впливає на цілі, пов'язані з підприємницькою діяльністю, ефективність підприємства та суб'єктивне сприйняття благополуччя, важливо розрізняти підприємництво, кероване можливостями, і підприємництво, кероване необхідністю. За своєю суттю, підприємництво з можливістю пов'язане з покращенням характеристик роботи та збільшенням прибутку порівняно з наявною роботою. Тому не дивно, що підприємці, які працюють у сфері можливостей, мають високий рівень добробуту. Більше того, дослідження показали, що рівень суб'єктивного благополуччя серед підприємців, що працюють у сфері можливостей, вище середнього, цілком може пояснити позитивний зв'язок між загальною підприємницькою діяльністю та суб'єктивним благополуччям. Це може вказувати на те, що підприємці, які створюють можливості, а не підприємці з необхідності, можуть отримати вигоду від підприємницької діяльності з точки зору добробуту [4].

Крім того, підприємництво нових можливостей передбачає відкриття та використання невикористаних або недовикористаних ринкових можливостей. Використання можливостей призводить до постачання на ринок тих продуктів і послуг, які є особливо цінними для клієнтів, тим самим створюючи цінність для клієнтів і покращуючи якість їхнього життя. Такі підприємства створюють більше робочих місць і мають вищий потенціал зростання, ніж підприємства, зумовлені необхідністю. Фактично, вплив підприємництва на економічне зростання можна пояснити виключно підприємництвом можливостей, вказуючи на те, що підприємництво можливостей може відігравати набагато важливішу роль, ніж підприємництво необхідності, у створенні успішної економіки та поліпшення самопочуття.

Аналізуючи детермінанти суб'єктивного добробуту на національному рівні, тому важливо розрізняти підприємництво можливостей і підприємницьку необхідність, враховуючи, що зв'язок між підприємництвом і національним добробутом можна здебільшого або навіть повністю віднести до підприємництва можливостей.

Інновації займають важливе місце в літературі про підприємницьку діяльність. Теорії підприємництва припускають, що підприємництво сприяє економічному розвитку та соціальним змінам через інновації і що інновації мають вирішальне значення для використання можливостей, які виникають через зміни в навколишньому середовищі. Інноваційне підприємництво передбачає використання невикористаних можливостей. У більш вузькому значенні (як це визначено, наприклад, Global Entrepreneurship Monitor [GEM]), це означає впровадження нових продуктів або послуг на ринок. Однак у ширшому розумінні інновація включає в себе впровадження нових методів виробництва, впровадження різних ресурсів у виробництво, інноваційні способи ведення бізнесу та створення нових ринків. Лише менша частка підприємницької діяльності є справді інноваційною підприємницькою діяльністю. Природа інноваційного підприємництва також відрізняється між країнами відповідно до їх економічного розвитку. У країнах з високим рівнем доходу інноваційне підприємництво передбачає винахід нових продуктів і

комерціалізацію нових продуктів, тоді як у країнах з низьким рівнем доходу воно, як правило, більше обертається навколо вдосконалень [1, с. 135-136].

Дослідження показали, що інноваційне підприємництво має позитивний і значний вплив на економічне зростання. Дослідження також виявили, що нові успішні інноваційні підприємства найбільше створюють робочі місця. При цьому деякі дослідники припускають, що коротко- та середньострокові наслідки інноваційного підприємництва можуть відрізнятися від довгострокових наслідків. Позитивний вплив підприємництва на зростання зайнятості став очевидним лише через роки після першого вступу. Це свідчить про те, що багато позитивних ефектів інноваційного підприємництва виникають через кілька років після появи нової фірми [2, с. 149].

Оскільки нові та молоді інноваційні підприємства чинять конкурентний тиск на діючих компаній, щоб збільшити їхні інноваційні зусилля, такий конкурентний тиск може призвести до збільшення невизначеності та скорочення зайнятості, що, у свою чергу, може знизити суб'єктивне благополуччя, принаймні в короткостроковий. Однак у довгостроковій перспективі нові успішні інноваційні підприємства створюють робочі місця і сприяють зниженню безробіття. Інноваційні компанії також можуть створювати кращі робочі місця порівняно з іншими типами бізнес-підприємств і покращувати добробут людей завдяки доступу до кращих продуктів і послуг.

Отже ми можемо припустити, що роль, яку відіграє підприємницька діяльність, різна для країн на різних етапах економічного розвитку, крім того, інституції забезпечують всеосяжну структуру поведінки, яка сприяє не тільки відкриттю підприємницьких можливостей, але й їх використанню. Такі інституційні рамки відображаються у відмінностях у розвитку фірм у різних контекстах. Загалом можна зробити висновок, що різні комбінації факторів впливають на рівень і якість підприємницької діяльності в різних країнах, і ці моделі також впливають на характер зв'язку між рівнем підприємницької активності та рівнем суб'єктивне благополуччя на національному рівні. Отже, важливо враховувати та контролювати економічні та інституційні чинники при дослідженні цього зв'язку.

### Література:

1. Проблеми та перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія / за ред. д-ра екон. наук, професора С. Д. Лучик ; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.
2. Шевченко-Переполюкіна Р. І. Шляхи розвитку малого бізнесу в умовах COVID-19. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 147-151.
3. Doran J. N., O'Connor M. The Role of Entrepreneurship in Stimulating Economic Growth in Developed and Developing Countries. *Cogent Economics & Finance*. 2018. № 6(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>.
4. Fang H., Chrisman J.J., Memili E., Wang M. Foreign venture presence and domestic entrepreneurship: A macro level study. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2020. Vol. 68, n. 101240.
5. Gomes S., Ferreira J., Lopes J. M., and Farinha L. The Impacts of the Entrepreneurial Conditions on Economic Growth: Evidence from OECD Countries. *Economies*. 2022. № 10. P. 163. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies10070163>.



**Lesia Matviichuk**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance  
Khmelnytskyi National University*

**Матвійчук Л.О.**  
*к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Хмельницького національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-72>

## **PECULIARITIES OF TARIFF POLICY FORMATION BY INSURANCE COMPANIES IN AGRICULTURAL INSURANCE**

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ В АГРАРНОМУ СТРАХУВАННІ**

На сучасному етапі розвитку сільське господарство відіграє важливу роль у зміцненні вітчизняної економіки, підвищенні рівня продовольчої безпеки, зростанні життєвого рівня населення і розв'язанні значних соціально-економічних проблем. Сільське господарство було і залишається однією з найбільших галузей народного господарства України, про що свідчать основні макроекономічні показники. Так, за даними Мінагрополітики, частка сільського господарства у загальному ВВП за 2020 рік становить 9,3%. У 2021 році частка сільського господарства у ВВП України була найвищою серед усіх секторів економіки і становила понад 10%. Сільське господарство показало найвищий приріст виробництва в році – 14,4%. За підсумками 2021 року на сільгоспідприємствах виробництво збільшилося на 19,2%. У 2022 році відбулося скорочення на 30% валової доданої вартості в сільському господарстві України [1]. Таке значне зниження обсягу сільськогосподарського виробництва було спричинено війною та захопленням значної території України і як наслідок скороченням посівних площ, значними труднощами з проведенням збиральної кампанії, зменшення рівня врожайності через зміщення строків унесення добрив та засобів захисту рослин.

Не зважаючи на зниження обсягів сільськогосподарського виробництва агропромисловий комплекс України все ж залишається однією із найважливішою складовою вітчизняної економіки та потребує належного страхового захисту від можливих збитків. До звичних погодних ризиків, кліматичних змін навколишнього середовища, додалися війна, ускладнена логістика та енергетична криза.

Страхові компанії, які функціонують на ринку аграрного страхування відповідно до організаційно-правової форми здійснюють господарську діяльність на комерційній або некомерційній основі. Основною метою діяльності комерційних страхових компаній є максимізація прибутків від реалізації страхових послуг. Пріоритетом діяльності некомерційних страховиків є захист фінансово-економічних інтересів аграріїв, які є членами товариств. Створення страховиків у різних організаційно-правових форм на ринку аграрного страхування продиктоване необхідністю зменшення негативних проявів ризиків на виробничо-господарські процеси як сільськогосподарських підприємств так і самих страховиків.

Страхові компанії, розробляючи і реалізуючи конкурентоспроможні страхові продукти, формують умови для перерозподілу ризиків між зацікавленими

учасниками ринку та створюють передумови для підвищення дохідності й рентабельності власної діяльності.

Методичні підходи до організації та управління страховими продуктами в аграрній галузі націлені на формування ефективної цінової політики, яка є складовою комерційного успіху та важелем забезпечення конкурентоспроможності страховика.

Основними етапами при розробленні цінової політики страховиків є: збір вхідної інформації (оцінка витрат, визначення потенційних покупців та конкурентів), стратегічний аналіз (фінансовий та сегментний аналіз), формування цінової стратегії. До факторів, що впливають на вибір цінової стратегії страхової компанії, належать: життєвий цикл страхової послуги, портфель страхових послуг, собівартість послуг, сегментація та позиціонування послуг. Варіативність поєднання цих факторів та загальної мети страховика визначає використання певних цінових стратегій: встановлення дискримінаційних цін; цін на новий страховий продукт; цін у межах асортименту страхового ринку; цін з урахуванням знижок; цін з метою стимулювання збуту [2, с. 176].

За добровільними видами аграрного страхування кожна страхова компанія формує власну тарифну політику, яка реалізується через систему актуарних розрахунків та є елементом загальної політики страховика.

Тарифна політика страхових компаній має специфічні відмінності, які пов'язані з особливостями окремих видів страхування, специфікою формування страхових резервів, складністю побудови тарифів, співвідношенням попиту та пропозиції на страхові продукти, тощо.

Формування страхових тарифів в аграрному страхуванні здійснюється за допомогою актуарних методів з використанням спеціалізованих математичних та статистичних інструментів, і включає два етапи: розрахунок загального тарифу (брутто-ставка) та розрахунок страхових тарифів для кожного конкретного об'єкта страхування з урахуванням ступеня впливу ризику. Актуарії формують інформаційну базу для прийняття управлінських рішень та здійснюють аналіз специфічної інформації, яка характерна для сільськогосподарської діяльності суб'єктів господарювання (врожайність у регіоні, де здійснює господарську діяльність підприємство, кількість опадів, температурні та кліматичні режими регіону, втрати урожаю суб'єктами господарювання за останні роки, рівень використання технологій в процесі господарської діяльності). Така інформація необхідна для розрахунку ймовірності прояву ризиків, які страхова компанія приймає на страхування та формування механізму ціноутворення на страхові продукти.

За обов'язковими видами страхування або за умови участі держави у страхових відносинах страховий тариф регулюється або постановами Кабінету міністрів або законами України. Так, відповідно до Постанови Кабінету міністрів України «Про затвердження граничного розміру, структури та порядку застосування страхових тарифів для страхування посівів озимої пшениці з державною підтримкою від сільськогосподарських ризиків на період перезимівлі» «структура страхового тарифу (брутто-тариф) складається із: нетто-тарифу (нетто-ставка), що включає оцінку страхового ризику, який приймається на страхування за договором страхування посівів озимої пшениці з державною підтримкою від сільськогосподарських ризиків на період перезимівлі та призначений для формування технічних резервів; навантаження, що включає витрати страховика, пов'язані з укладенням та виконанням договору страхування посівів озимої пшениці з державною підтримкою від сільськогосподарських ризиків на період перезимівлі, в тому числі нормативні

витрати на ведення справи» [3]. Розмір нормативних витрат на ведення справи має становити 30 відсотків від розміру страхового тарифу.

Таким чином, аграрне страхування як специфічний вид страхових послуг за рахунок спеціально сформованих фондів достатньо ефективно регулює відтворювальний процес, забезпечуючи страховий захист виробників сільськогосподарської продукції, економічні інтереси страхових компаній та держави в цілому. За допомогою агрострахування мінімізуються і компенсуються матеріальні й нематеріальні втрати, пов'язані із виникненням непередбачуваних явищ, погодних умов та ризиків специфічної галузі – сільського господарства. Перспектива розвитку агрострахування в умовах воєнного стану значною мірою залежатимуть від професійного рівня страхових компаній, які функціонують на ринку страхування сільськогосподарських товаровиробників та працюють з притаманними їм специфічними ризиками зокрема, від їхньої здатності адекватно оцінити та ефективно формувати власну цінову політику в даній галузі.

### **Література:**

1. Офіційний сайт Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 1.02.2023).

2. 4Р» маркетингу страхових компаній: монографія / [Козьменко О.В., Козьменко С.М., Васильєва Т.А. та ін.]; кер. авт. кол. д.е.н., проф. О.В. Козьменко. Суми : Університетська книга, 2014. 432 с.

3. Про затвердження граничного розміру, структури та порядку застосування страхових тарифів для страхування посівів озимої пшениці з державною підтримкою від сільськогосподарських ризиків на період перезимівлі: Постанова Кабінету міністрів України від 9.12.2021 р. № 1285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 1.02.2023).

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-73>

## **ACCOUNTANT'S COMPETENCIES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY**

Digitization of economic processes places new demands on many professions, including the profession of accountant. This leads to the need to rethink the essence of the accounting profession itself and use updated approaches to the training of specialists in the specialty "Accounting and taxation". Thus, the understanding of the accountant's profession as a simple technical worker, who is only engaged in maintaining the system of accounts and recording the facts of the movement of the company's funds, is quite primitive today. The sphere of competence of a modern accountant includes both the formation of the accounting policy of the organization and the management of accounting operations, as well as the optimization of the tax burden. In addition, taking into account the development of the information technology market, a modern accountant often performs the function of processing and analyzing information, which is already partly the work of a manager.

So, a modern accountant is a multifunctional person who is a manager, analyst, financial inspector and tax controller at the same time. His responsibilities include primary processing of accounting documents, as well as tasks that require experience and an appropriate level of qualification – preparation of tax documents, reporting, communication with the tax inspectorate and others. Thus, a modern accountant is conservative only in terms of a responsible approach to work and in everything else it is a profession that is constantly transforming and requires maximum attention to changes. The basis of professional knowledge and skills of an accountant is professional education, which should focus on obtaining relevant specialized competencies for future specialists [3].

According to the free encyclopedia Wikipedia, competence in translation from the Latin «competentia» means a range of issues in which a person is well-versed, has knowledge and experience. Competence is also defined as an integrated ability of a person acquired in the learning process, which consists of knowledge, experience, values and attitudes that can be holistically implemented in practice.

According to international standards of education for professional accountants, competence is the ability to perform a functional role according to certain standards, taking into account the real work situation. When a person, due to abilities, performs the specified tasks according to the specified standards, competence is considered to be achieved [1].

The digital market economy expands the range of tasks that are within the accountant's competence. Thus, the accountant turns from an employee who is engaged in ascertaining the facts of economic activity on the accounts, to an assistant director on almost all issues of the company's activities. For successful companies, coordination of management decisions with the chief accountant of the enterprise is mandatory. It is in such conditions that the formation of professional competences of students studying in the specialty «Accounting and Taxation» acquires special importance [5].

The specialized competencies of the modern accountant should include:

- knowledge of legislative norms and standards (at the same time, the accountant must understand not only national legislation – current legal acts, codes, Regulations (Standards) of Accounting, as well as international financial reporting standards (IFRS, US GAAP));

- knowledge of the English language (when expanding partnerships with foreign companies, the accountant must be competent in documentation that can be created in a foreign language);
- knowledge of specialized software (since every enterprise keeps records using specialized accounting programs, so the ability to work with them is one of the standard requirements) [2].

If we talk about the soft skills of a modern accountant, this includes a set of non-specialized skills that are responsible for successful participation in the work process, high productivity and, unlike specialized skills, are not related to a specific field. Within this component, it is worth highlighting: social-behavioral competencies (communication; interpersonal skills; intercultural interaction skills) and cognitive skills (self-development; organization; management skills; focus on achieving results; creativity, adaptability, critical thinking, etc.). The key skills of this group are usually communication skills, the ability to work in a team, creativity, punctuality, balance, analytical and critical thinking, leadership qualities, attentiveness, etc.

Attention to the role and priority of soft and hard skills in professional activity is growing every year. In the conditions of behavioral economics, the problem of interaction with employees who have strong technical skills, but lack non-technical skills – communication and teamwork – has become relevant. Both business efficiency and their personal professional success depend on the correct construction of the hierarchy of employees' skills [4].

The study of hard and soft skills is mainly carried out in two main directions, namely: in the context of the formation of educational programs of a higher educational institution and in the part of the formation of a system of professional skills that meet the tasks of business. Hard skills are defined more clearly than soft skills and are described in educational professional programs for each specialty and in handbooks of qualification characteristics of professions. For accountants, professional skills are defined by regulatory documents. With soft skills, the situation is diametrically opposite, but more attention is paid to them, especially in the conditions of the behavioral and digital economy.

As evidenced by the results of already conducted research, accountants value hard skills much more, because they are easier to measure or evaluate. For example, a professional accountant will easily answer questions regarding the documentation of operations, accounting methods and preparation of financial reports. If a specialist develops and takes advanced training courses, he has the appropriate certificates and diplomas that confirm the hard skills he has acquired. Certificates from ACCA, CAP and CIPA indicate a higher professional level of an accountant.

However, in the professional sphere, a person's success depends on 85% of soft skills and only 15% on hard skills, so at job interviews they mostly offer to pass tests or ask questions that have practically nothing to do with professional skills [2].

The results of recent studies show that 93% of employers are interested in the soft skills of a candidate for a position, which is explained by the change in the economy and the development of digital technologies. Thus, in an accountant, employers value and consider critical thinking, problem-solving and negotiation skills, leadership and management, as well as communication skills useful for improving business efficiency. In addition, it is important to determine whether a person is stress-resistant, how seriously he will treat his duties, how he will get along with colleagues and business partners.

Thus, the competencies of a modern accountant are knowledge, skills and experience that objectively help a graduate of an educational institution in solving any tasks, as well as a set of personal qualities and abilities necessary for successfully mastering a certain activity. Therefore, the importance of both groups of skills for the performance of professional tasks by an accountant is undeniable. The success of a modern accountant's

career directly depends on achieving a balance of soft and hard skills. Educational institutions and professional organizations of accountants should play a leading role in the formation of soft and hard skills.

#### **References:**

1. Code of Ethics of Professional Accountants: International Federation of Accountants. Available at: [https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2018/09/Code-of-Ethics\\_ukr.pdf](https://lexinform.com.ua/wp-content/uploads/2018/09/Code-of-Ethics_ukr.pdf).
2. Korol S.Ya., Klochko A.O. (2020). Hard and soft skills of an accountant. *Bulletin of KNEU*, no. 3, pp. 147-159.
3. Makarovich V.K. (2017). The role of information technology in the training of accountants. Information technologies in culture, art, education, science, economy and business: materials of the international scientific and practical conference, Kyiv, February 2, 2017. Kyiv, Part 2, pp. 95-96.
4. Petryshyn L.P., Matskiv H.V. (2022). Formation of hard and soft skills of the modern accountant. Scientific readings by Professor Hryhoriy Gerasimovich Kireitsev (for his 90th birthday). Collection of abstracts of reports of the All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference, Kyiv, February 22, 2022. Kyiv: NUBiP of Ukraine, pp. 389-392.
5. Plikus I.Y., Zhukova T.A., Osadcha O.O. (2019). The model of the accounting profession in the era of digital transformations: key areas of the accountant's competencies. *Pryazovsky Economic Bulletin*, vol. 1(12), pp. 200-205.



Izdevniecība "Baltija Publishing"  
Valdeķu iela 62 – 156, Rīga, LV-1058

---

Iespiests tipogrāfijā SIA "Izdevniecība "Baltija Publishing"  
Parakstīts iespiešanai: 2023. gada 31. marts  
Tirāža 200 eks.