

THE JAN KOCHANOWSKI UNIVERSITY

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

**CHARACTERISTICS AND TRENDS
OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT
AT THE MACRO- AND MICRO-LEVELS**

May 5-6, 2023

Proceedings of the Conference

**Kielce, Poland
2023**

UDK 33(08)

Ch280

Organising Committee

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

International Scientific Conference **Characteristics and trends of socio-economic development at the macro- and micro-levels**: Conference Proceedings (May 5-6, 2023. Kielce, Poland). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 112 pages.

ISBN 978-9934-26-306-4

© The Jan Kochanowski University, 2023

CONTENTS

WORLD ECONOMY: NEW CHALLENGES AND INNOVATIVE FORMS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Mykola Ananiev

NETWORKIZATION AS A FACTOR
OF FINANCIAL SPACE TRANSFORMATION 1

Valeriia Kornivska

SUCCESS FACTORS
OF THE CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCY
IMPLEMENTATION PILOT PROJECT IN CHINA..... 4

Oleh Pustovoi

INCREASING THE IMPACT OF INTERNATIONAL AID
ON ACCELERATING THE POST-WAR GROWTH
OF UKRAINE'S ECONOMY: DISCUSSIONS
AND THE SEARCH FOR NEW APPROACHES 8

Olena Khytra

ASYMMETRY OF SYNERGISM
IN INTERNATIONAL TECHNOLOGY TRANSFER OPERATIONS 12

ECONOMY AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY, MODERNIZATION OF NATIONAL MODELS OF ECONOMIC SYSTEMS

Nadiia Andrusenko

FEATURES OF ORGANIC RASPBERRY CERTIFICATION..... 17

Oksana Bulkot

RECENT FACTORS OF THE INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE 20

Anastasiiia Drobot, Liliia Chaika-Petegrych

SUPPORT OF UKRAINIAN INNOVATIVE BUSINESS
DURING THE WAR 23

Yaroslav Pushak, Nataliia Trushkina

FORMATION OF A NATIONAL EDUCATIONAL SYSTEM
FOR TRAINING PERSONNEL IN THE FIELD
OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT..... 26

DIGITAL BUSINESS TECHNOLOGIES: E-COMMERCE AND VIRTUAL TRADE

Maksym Kolesnyk

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION
OF THE ECONOMY ON MARKET INFRASTRUCTURE..... 31

Mark Kornivskiyi, Oleh Yaremenko

INSTITUTIONAL DIMENSION OF DIGITALIZATION..... 35

ENTERPRISE ECONOMICS AND CORPORATE GOVERNANCE: MODERNIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Oksana Honcharenko, Danylo Bahorka

ANTI-CRISIS MANAGEMENT
OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE..... 38

Veronika Komandrovskya

DIRECTIONS OF INNOVATIVE PROVIDING
THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES 42

Olha Marchenko

CONSULTING AS FACTOR OF EFFECTIVENESS
OF CORPORATE MANAGEMENT:
CONCEPTUAL AND APPLIED ASPECTS..... 46

Natalia Tubaltseva

DIGITALIZATION OF THE SERVICE SECTOR
OF THE NATIONAL ECONOMY 50

Olexandr Shapurov

FORMATION OF MECHANISMS FOR DIGITALIZATION
OF THE OPERATIONAL AND LOGISTICS PROCESS
OF NON-FERROUS METALLURGY BUSINESS ENTITIES..... 54

INNOVATIVE STRATEGIES FOR THE FORMATION AND USE OF HUMAN CAPITAL

Liudmyla Shevchenko

THE NEW QUALITY OF WORKPLACES MEANS
NEW REQUIREMENTS FOR EMPLOYEES 57

Liudmyla Kozarezenko

TAX REGULATION OF SOCIAL DEVELOPMENT 61

**PROBLEMS OF MANAGEMENT
AND MARKETING IN THE NEW CONDITIONS
OF MANAGEMENT**

Tetiana Nezveshchuk-Kohut

FEATURES OF THE FORMATION

OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT STRATEGIES ENTERPRISES

IN THE MARKET OF HOTEL SERVICES..... 65

**ENVIRONMENTAL ECONOMICS
AND MODERN ENVIRONMENTAL ISSUES**

Pawlik Andrzej, Dziekański Pawel

THE IMPORTANCE OF THE GREEN ECONOMY

IN THE TRANSFORMATION OF THE REGION..... 69

**DEMOGRAPHY AND SOCIAL POLICY:
ANTI-CRISIS OUTINGS**

Alexandra Soroka

PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

OF «EXCESSIVE» QUALIFICATION OF EMPLOYEES..... 74

**ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT:
NATIONAL FEATURES AND WORLD TRENDS**

Olha Starenka

SUBJECTS OF INTERNAL CONTROL AT ENTERPRISES 78

**FINANCE, INSURANCE
AND STOCK EXCHANGE: MODERNIZATION
OF THE CORPORATE PORTFOLIO**

Volodymyr Bodakovskyy, Yevheniya Andrushchak

THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS

ON THE FINANCIAL INFRASTRUCTURE OF UKRAINE 82

Volodymyr Mishchenko

NEW TRENDS IN BANK RISK MANAGEMENT

IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION..... 86

Nataliia Prykaziuk, Yuliia Khodakivska

THREATS TO FINANCIAL INCLUSION

AND WAYS FOR REDUCING THEIR IMPACT..... 90

Leonid Tulush, Olha Samoshkina
THE TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL MECHANISM
OF THE STATE SUPPORT FOR THE AGRICULTURAL SECTOR
UNDER THE MILITARY INFLUENCE 94

MODERN PROBLEMS OF BUSINESS EDUCATION

Ganna Zavolodko, Oleksandra Kharchenko, Zlata Tiahunova
CASE CHAMPIONSHIPS
AS A MEANS OF LEARNING IN IT EDUCATION 100

WORLD ECONOMY: NEW CHALLENGES AND INNOVATIVE FORMS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Mykola Ananiev, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-1>

NETWORKIZATION AS A FACTOR OF FINANCIAL SPACE TRANSFORMATION

МЕРЕЖЕВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ

Активний розвиток комунікаційних технологій не лише прискорює час взаємодії учасників фінансових ринків, а повністю трансформує їх. Виникають замкнуті мережі зі своїм набором правил вступу та взаємодії, де вплив держави значно зменшується. Дані мережі учасників будуються на взаємодії горизонтального типу, а не ієрархічного, створюють партнерські відносини та роблять таку взаємодію досить привабливою з точки зору комфорту, швидкості, економії затрат. Це створює загрозу для державних фінансових регуляторів, оскільки такі фінансові мережеві платформи починають заміщати функції держави з емісії грошей та контролю їх руху.

В 2021 році світовий ВВП склав \$96,53 трлн [1], а капіталізація криптовалют у зазначеному році доходила до \$3 трлн, що складало майже 3% світового ВВП. На травень 2023 року, в світі нараховується 23,758 тис. видів криптовалют, де домінуючу роль займає Біткоїн (BTC) – 46,6%, Ефір (ETH) – 19%. Тобто, дві криптовалюти складають 65,6% від загальної капіталізації світового ринку криптовалют. Також, в світі вже створено 619 криптобірж [2]. Швидкість захоплення світу новими фінансовими технологіями вражаюча, якщо врахувати той факт, що перші згадки про використання криптовалют були лише в 2009 р.

Криптовалюти відрізняються від традиційних (фіатних) грошей тим, що вони не емітуються національними центробанками і їхній обіг також не має централізованого контролю. Це протокол передачі даних, комплекс правил розподілених обчислень (між безліччю комп'ютерів у децентралізованій мережі, де немає головного сервера, що забезпечують цілісність даних, якими обмінюються мільярди пристроїв, без проходження через довірену третю сторону. Технологічна інновація, що лежить в основі технології блокчейн, полягає в тому, що будь-який інформаційний продукт, створений на її основі, наприклад, біткойн або інша цифрова валюта, не зберігається у файлі; він представлений транзакціями, записаними в блокчейні – свого роду глобальній таблиці або реєстрі, які використовують ресурси великої однорангової біткойн-мережі для перевірки та схвалення кожної транзакції біткойнів. Кожен блокчейн, як і той, який використовує біткойн, розподілений, тобто він одночасно існує на комп'ютерах, що входять до цієї глобальної мережі [3]. Як і «Всесвітня павутина» – основний протокол мережі Інтернет, вона є всесвітньою книгою значень різних елементів інформації, свого роду «розкиданою» комп'ютеризованою бухгалтерською книгою, яку кожен може завантажити та запустити на своєму персональному комп'ютері [4]. Тобто, така технологія дозволяє перевіряти цифрові записи практично про все в режимі реального часу.

Русійним чинником розвитку мережевізації фінансового простору є поява нового інституційного середовища, що характеризується новими принципами встановлення довіри між контрагентами та їх взаємодії на базі нових технологій.

У мережі блокчейн монополія на інформаційні потоки неможлива, але це не означає порушення прав власності. Навпаки, мережева форма взаємодії дозволяє значно зміцнити довіру між його суб'єктами на підставі існуючих принципів даної технології. Тапскотт Д. в своїй публікації виділяє наступні принципи блокчейн технології: *принцип мережевої цілісності* (довіра між контрагентами є внутрішнім, а не зовнішнім фактором їхньої взаємодії); *принцип розподіленої енергії* (система розподіляє енергію по одноранговій мережі без жодної точки контролю); *принцип «дані як цінність і як стимул»* (мережа блокчейна здатна узгодити інтереси всіх сторін, біткойн або будь-який символ цінності є невід'ємною частиною узгодження інтересів учасників однорангової мережі та корелює з їхньою репутацією); *принцип безпеки* (налаштування, вбудовані в

мережу блокчейна, забезпечуючи не лише конфіденційність, а й справжність і недоторканність усіх транзакцій та унеможливають нераціональну поведінку учасника); *принцип конфіденційності* (для спільної безпеки мережі, її учасники повинні контролювати насамперед свої власні дані); *принцип захисту прав* (у мережі блокчейн, алгоритми верифікації, такі як доказ роботи (PoW), і ключові індикатори продуктивності (PKI), підтверджують право власності на кожен біткойн, що перебуває в обігу, а кожна транзакція є незмінною і безвідкличною. Тобто, у блокчейні неможливо продавати те, що не належить продавцю, як матеріальні, так і нематеріальні активи, ноу-хау чи інтелектуальну власність. Для більш складних транзакцій, що включають переплетення прав різних власників та кілька сторін-вигодонабувачів, у мережі блокчейн є смарт-контракт (фрагмент спеціального коду, який виконує складний набір інструкцій); *принцип інклюзивності* (включення всіх учасників ланцюга блокчейн до процесів розподілу ресурсів та створення нової вартості, тоді як у централізованих мережах більшість учасників нижчого рангу одержують лише частину цінностей (наприклад, інформацію) суб'єктами вищого рангу).

Підсумовуючи, мережевізація фінансового простору в результаті розвитку новітніх технологій зберігання, передачі та обробки даних через Інтернет є надзвичайно привабливою з точки зору справедливого механізму розподілу багатства у суспільстві та рівноправної інклюзивності всіх учасників ринку. Технологія блокчейн як сучасний ключовий компонент мережевих фінансових систем може скоротити адміністративні, транзакційні та інші витрати, а також, розмір держави в економіці, вирішуючи проблеми захисту прав власності і виконання контрактів не за допомогою влади й страху перед покаранням, а за допомогою прогресивних технологій.

Література:

1. Світовий Банк. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?view=chart>
2. CoinMarketCap. URL: <https://coinmarketcap.com>
3. Свон М. Блокчейн. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 234 с.
4. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution. New York, Penguin Random House LLC, 2016. 450 p.

**Valeriia Kornivska, Doctor of Economic Sciences,
Senior Research Officer at the Department of Economic Theory
State Organization “Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine”
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-2>

SUCCESS FACTORS OF THE CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCY IMPLEMENTATION PILOT PROJECT IN CHINA

ФАКТОРИ УСПІХУ ПІЛОТНОГО ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ У КИТАЇ

Китайська цифрова валюта – це найуспішніший пілотний проєкт ЦВЦБ, розпочатий у квітні 2020 року. У жовтні 2022 року китайські урядовці повідомляли, що обсяги здійснених транзакцій під час пілотної фази впровадження ЦВЦБ Китаю досягли позначки 14 млрд дол. (100,04 млрд юанів), при цьому кількість транзакцій, здійснених у рамках пілотної програми, досягла 360 млн, 5,6 млн магазинів уже використовують цифровий юань як законний платіжний засіб [1]. Проєкт поширюється також на визначені державні установи, охоплюючи широкий спектр платежів громадян. Кілька платформ електронних урядових послуг відкрили цифрові платіжні послуги в юанях, підтримуючи онлайн- і офлайн-канали для обробки комунальних платежів, нарахування податкових знижок, здійснення медичного страхування, виплати коштів допомоги соціально незахищеним верствам.

Важливим фактором швидкої інституційної адаптації цифрових реформ в монетарному середовищі Китаю є тісні, природні, історично зумовлені зв'язки у площині держава – громадяни, підкріплені управлінською системою соціального кредиту. Цифровий монетарний проєкт був результатом тривалого, контрольованого державою та погодженого громадянським суспільством цифрового переходу за високого рівня інституційної довіри.

Другим не менш істотним фактором успіху є негативне ставлення китайських регуляторів до криптовалют, що, по-перше, зумовило усталеність та керованість фінансового простору, а, по-друге, з

самого початку реформування мінімізувало вплив платіжного засобу, що міг скласти істотну конкуренцію для цифрової валюти центрального банку (як це відбулося при запровадженні ЦВЦБ у Нігерії).

Бізнес, пов'язаний з віртуальними валютами, вважається у Китаї незаконною фінансовою діяльністю, починаючи з 2017 року. У 2019 році торгівля криптовалютами була офіційно заборонена, але вона тривала онлайн через закордонні торговельні майданчики. У травні 2021 року китайські регулятори попередили громадян, що не захищатимуть їх, якщо вони і надалі торгуватимуть біткоїнами та іншими криптовалютами онлайн, і у червні того ж року уряд заборонив банкам та біржам надавати послуги з операцій, пов'язаних із криптовалютами, а також заборонив майнінг. Головною аргументацією проти криптовалют є спекулятивний характер операцій і негативний вплив на усталеність домогосподарств через волатильність цін на криптоактиви. Не менш важливим фактором неприйняття таких операцій є боротьба з відмиванням брудних грошей. Вивід операцій з криптовалютами за правове поле означає ніщо інше, як зняття китайськими регуляторами відповідальності за цей зростаючий, ризиковий, часто дестабілізуючий сегмент. Водночас і у 2023 році в умовах заборони операцій 5,54% китайського населення володіє криптоактивами (для порівняння, загалом цей показник у світі коливається на рівні 4,2%, що складає 420 млн користувачів) [2].

Третім наріжним фактором успіху стала планомірність та національні інтереси як пріоритет в реалізації цифрових трансформацій.

План щодо реалізації цифрової стратегії був прийнятий на XIX з'їзді Компартії Китаю (2017 р.). Головними принципами плану стала орієнтованість на безпосередніх користувачів (громадян), орієнтованість на потреби ринку і верховенство права. Цифрові трансформації розгорталися у декілька етапів. Етап досліджень розпочався ще у 2014 році, у 2016 році НБК створив Інститут цифрової валюти, у 2018 році було затверджено структуру досліджень щодо впровадження цифрового юаня. Другий етап – впровадження пілотного проекту, – розпочався у 2020 році. Третій етап – активізація цифрового переходу і застосування смарт-контрактів у роздрібній торгівлі – у кінці 2022 року.

Четвертим істотним фактором є гармонізація законодавчо-нормативної бази циркуляції цифрової валюти. Просуваючи пілотну

програму досліджень, розробок та застосування цифрового юаня, Народний банк Китаю постійно зміцнював нормативне підґрунтя, а також посилював захист особистої інформації. Цифровий юань відповідає «Закону про мережеву безпеку», «Закону про захист особистої інформації», «Закону про боротьбу з відмиванням грошей» та іншим законам та нормативним актам.

П'ятим фактором стала стимулююча державна політика, спрямована на активізацію споживання, рутинізацію вживання в обігу цифрової валюти і вибудовування тісних взаємозв'язків між державою та ринковими суб'єктами.

У цьому зв'язку можна припустити, що у Китаї стимулювання споживання за допомогою ЦВЦБ шляхом субсидіювання, споживчих купонів тощо отримує особливе значення як інноваційний механізм гармонізації зростаючих споживчих потреб, задоволення яких відбувалося останнім часом переважно за допомогою цифрового кредиту. Це підвищило боргове навантаження на домогосподарства до рівня, що межує з борговою кризою [3].

В умовах боргової дестабілізації у країні китайський уряд намагається обмежити обсяги споживчого кредитування, у тому числі шляхом введення нових вимог для цифрового кредитування. Водночас монетизація споживчого попиту – це більш адекватний шлях до уповільнення зростання кредитної складової споживання, ніж пряма рестрикція, яку змушені використовувати китайські регулятори.

Шостим фактором є те, що це пілотний проєкт, сконструйований і чітко контрольований державними органами, обмежений у просторі і часі, реалізований у відносно стабільних монетарних умовах (впровадження ЦВЦБ розгорталось на тлі падіння рівня інфляції в умовах уповільнення економічної активності за пандемії COVID-19 з 5,5% у 2020 році до 2,8% у 2022 році) [4].

Сьомий фактор успіху китайської ЦВЦБ можна розглядати як головний – правильно обраний історичний момент введення цифрової валюти, яка була впроваджена у період пандемії. Швидкість розповсюдження кризи потребувала відповідної реакції держави, при цьому штучне призупинення економічної активності мало бути фінансово компенсованим, а механізми надання компенсації – максимально оперативними, цифровими – для недопущення соціальної дестабілізації. Цифрова валюта вводилася у період активної державної допомоги громадянам на тлі зростання рівня інституційної довіри.

Література:

1. Надійно проводити пілотні дослідження і розробки в галузі цифрових юанів. *Народний банк Китаю*. (пер. з кит.). URL: https://mp.weixin.qq.com/s/mrc_vPXAZf4gIX9_NEfUQ
2. Cryptocurrency Ownership Data. URL: <https://triple-a.io/crypto-ownership-data/>
3. Мірошниченко Б. Китай занурюється у боргову кризу і закривається від світу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/01/11/681284>
4. Китай – рівень інфляції. URL: <https://tradingeconomics.com/china/inflation-cpi>

**Oleh Pustovoi, Doctor of Economic Sciences,
Leading Researcher**
*State Institution «Institute for Economics
and Forecasting, National Academy of Sciences of Ukraine»
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-3>

**INCREASING THE IMPACT OF INTERNATIONAL AID
ON ACCELERATING THE POST-WAR GROWTH
OF UKRAINE'S ECONOMY: DISCUSSIONS
AND THE SEARCH FOR NEW APPROACHES**

**ЗБІЛЬШЕННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ
НА ПРИСКОРЕННЯ ПОВОЄННОГО ЗРОСТАННЯ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ДИСКУСІЇ
ТА ПОШУК НОВИХ ПІДХОДІВ**

Із історії відомо, що після воєнних конфліктів успішному відновленню окремих країн сприяла міжнародна допомога. В Україні її надходження дедалі частіше пов'язують із запуском аналогу Плану Маршалла, тобто програми економічної допомоги європейським країнам після Другої світової війни.

Зважаючи, що з 2014 р. Росія веде війну проти України, ідея щодо залучення міжнародної допомоги для відновлення економіки активно обговорюється українськими науковцями вже не один рік. Їх численні дослідження мають переважно історико-описовий та нормативний характер. Зокрема, в роботах Т. Богдан, В. Іванова, В. Ємця, Я. Железняка, В. Власюка, В. Новікова розкривається позитивний досвід використання міжнародної допомоги в інших країнах, обґрунтовуються пропозиції щодо розбудови інституцій, які будуть займатися питаннями акумуляції, розподілу та контролю за використанням міжнародної допомоги в Україні.

Наукові роботи вітчизняних учених об'єднують те, що вони побудовані на спільній гіпотезі. Нею передбачається, що в повоєнний період міжнародна допомога чинить позитивний вплив на зростання економіки. Однак це припущення не є бездоганим. Його безпомилковість поставлена під сумнів фактами економічної історії окремих країн. Наприклад, допомога США, що надана в 1953–1961 рр. Південній Кореї, не вплинула як на рівень життя

населення країни, так і на зростання її економіки. Спираючись на подібний негативний досвід, скептики доводять, що в країнах, які розвиваються, допомога не впливає на економічне зростання, бо вона може використовуватися для незаконного збагачення правлячих еліт.

Якщо не ворушити минуле інших країн і докладніше поглянути на власну історію, то чи маємо ми вагомі підстави стверджувати, що в повоєнний період в Україні все буде інакше, що міжнародну допомогу буде використано ефективно і вона неодмінно прискорить зростання економіки? На це запитання переконливої відповіді поки що немає, хоча для її пошуку в науці вже сформовано певний арсенал знань.

Історію розвитку пізнавального процесу, пов'язаного з міжнародною допомогою для країн, що розвиваються, докладно описав американський учений Девід Рудман [1]. Він зібрав докази, що економісти не лише уточнювали гіпотези стосовно важливості допомоги, а й намагалися виявити механізм її впливу на економічне зростання та дивіденди миру.

У 2000 р. американські науковці Крейг Бернсайд та Девід Доллар опублікували статтю «Допомога, зростання та політика». Її нові та одночасно суперечливі ідеї сколихнули і втягнули в дискусію не лише наукову спільноту, а й фахівців урядових структур провідних країн та міжнародних організацій. Основним здобутком наукової праці дослідників стало висунення та емпіричний доказ гіпотези про те, що вплив міжнародної допомоги на економічне зростання країн, що розвиваються, залежить від якості інститутів та політики. Зокрема, науковці навели докази, що допомога прискорює економічне зростання, якщо *інститути та політика в країні є ефективними* [2, с. 3].

Водночас частина науковців спрямувала свої дослідження на виявлення механізму впливу міжнародної допомоги на економічне зростання країн. До цього їх також спонукали результати досліджень В. Істерлі, Р. Левіна, Д. Рудмана, які в 2004 р. надали докази, що міжнародна допомога не завжди сприяє економічному зростанню країн, що здійснюють навіть порівняно ефективнішу політику [3].

До відповіді на запитання, як працює міжнародна допомога в економіці дещо наблизилася британська науковиця Анке Хеффлер. Узагальнюючи емпіричні дані, вона висловила обережне припущення, що допомога сприяє економічному зростанню країн, можливо, тому, що вона певним чином *виконує роль державних інвестицій* у повоєнний період [4, с. 12]. Однак А. Хеффлер не змогла підтвердити безпомилковість цієї думки економетричними методами,

тому питання щодо механізму впливу допомоги на зростання економік залишилось дискусійним.

У сучасній науці не менш дискусійними є здобутки вчених стосовно ознак політики та інститутів, які уможливають позитивний вплив міжнародної допомоги на економічне зростання країн, що розвиваються. Зокрема, К. Бернсайд та Д. Доллар виявили, що допомога прискорює економічне зростання, якщо країни здійснюють порівняно кращу *фіскальну, монетарну та торговельну політику*, а також досягають успіхів у формуванні *інституту верховенства права*. Ознаками такої політики є низький рівень дефіциту бюджету та інфляції, вільна торгівля та ефективне функціонування інституту верховенства права.

Напрацювання західних економістів стосовно впливу міжнародної допомоги на економічне зростання країн, що розвиваються є переконливим, але, на наш погляд, недостатньо повним. Результати аналізу історичного досвіду України щодо забезпечення економічної динаміки дають підставу стверджувати, що в повоєнний період вплив міжнародної допомоги на відновлення та зростання економіки можна суттєво збільшити, якщо в країні буде запроваджена не лише порівняно краща фіскальна, монетарна, зовнішньоторговельна, інституційна, а й *відновлювальна структурна економічна політика*, спрямована на підвищення рівня технологічної складності вітчизняного товарного експорту. Докладніше подати та обґрунтувати наведене припущення можна так.

Якщо в повоєнний період частину міжнародної допомоги та обмежених ресурсів держави спрямувати в галузі, які спроможні в короткі терміни відновити та/або збільшити продаж на зовнішніх ринках продукції підвищеної технологічної складності, то це неодмінно приведе до зростання ринкової вартості українського товарного експорту відносно імпорту. У результаті експортні надходження будуть в більшому обсязі покривати валютні витрати на імпорт, що приведе до скорочення від'ємного сальдо зовнішньої торгівлі товарами, підвищення темпів зростання економіки та доходів населення, підприємств і держави.

Аналітичні оцінки свідчать, що в передвоєнному 2021 р. до складу продукції підвищеної технологічної складності входили такі товарні групи: двигуни турбореактивні, турбогвинтові та інші газові турбіни; частини літальних апаратів; електрообладнання звукове або візуальне сигналізаційне; турбіни на водяній парі та інші парові турбіни; проводи ізольовані, кабелі та інші ізольовані електричні провідники; яхти та інші плавучі засоби; електронагрівальні прилади та апарати;

судна, призначені для перевезення людей або вантажів, виробництво зброї та боеприпасів [5].

Переваги втілення запропонованого напрямку відновлюваної структурної політики опосередковано демонструють розрахункові дані щодо передбачення імовірного минулого. Зокрема, за незмінних інших умов, якби в 2021 р. технологічна складність вітчизняного товарного експорту підвищилася до рівня, за якого одинична вартість експортної продукції збільшилася з 0,42 до 0,45 дол. США/кг, то це привело б до виникнення нульового сальдо зовнішньої торгівлі товарами та збільшення темпів зростання ВВП до 6,7% порівняно з попереднім роком.

На шляху реалізації повосенної відновлюваної структурної політики існують суттєві труднощі. Зокрема, результати емпіричних досліджень західних учених свідчать, що лише близько 8% міжнародної допомоги спрямовується на відбудову виробництва [4, с. 12]. З цього випливає, якщо Україні нададуть допомогу в обсязі, наприклад, 500 млрд дол. США, то на відновлення виробництва може бути направлено близько 40 млрд. дол. США. Це відносно невелика сума. Наприклад, упродовж 2005–2013 рр. українські підприємства запозичили на міжнародних ринках майже 61 млрд дол. США, але це не дало їм змоги модернізувати технологічні потужності та уникнути спаду обсягів випуску продукції в передкризових 2012–2013 рр.

Література:

1. Roodman D. Macro aid effectiveness research: a guide for the perplexed. Center for global development working paper. December 2007. No 134. 21 p. URL: https://www.cgdev.org/sites/default/files/15003_file_Guide_Perplexed.pdf
2. Burnside C., Dollar D. Aid, Policies, and Growth: Revisiting the Evidence. *World Bank policy research paper*. March 2004. No 2834. 35 p. World Bank, Washington, D.C. URL: https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/2032/Burnside_aid_policies_and_growth.pdf;jsessionid=6D2FE8A62C6A8BC91DA542A6F696E5C6?sequence=1
3. Easterly W., Levine R., Roodman D. Aid, policies, and growth: comment. *The american economic review*. 2004. Vol. 94, No 3. P. 774–780. URL: https://www.researchgate.net/profile/Ross-Levine2/publication/4732180_Aid_Policies_and_Growth_Comment/links/0c9605206518e52014000000/Aid-Policies-and-Growth-Comment.pdf
4. Hoeffler A. Growth, aid and policies in countries recovering from war. *OECD development co-operation working paper*. 2012. No. 1. 35 p. URL: <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/WP1%20Growth%20Aid%20and%20Policies.pdf>
5. Пустовойт О.В. Цінова та ціннісна конкурентоспроможність товарного експорту України. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 7–31.

**Olena Khytra, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Public Administration and Management
the Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University
of Management and Law
Khmelnyskyi, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-4>

ASYMMETRY OF SYNERGISM IN INTERNATIONAL TECHNOLOGY TRANSFER OPERATIONS

АСИМЕТРИЯ СИНЕРГИЗМУ В ОПЕРАЦІЯХ МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

Інтенсивний розвиток національної економіки багато в чому залежить від ступеня інтегрованості суб'єктів інноваційної системи в глобальний трансфер технологій як інституційну основу світових ринків високих технологій [1, с. 36]. Важлива роль у процесі технологічного оновлення належить трансферу технологій як “засобу передачі технічної, технологічної, маркетингової, управлінської інформації” [2, с. 50] на різних рівнях господарювання. Каналами трансферу, дифузії інновацій і технологій виступають: торгівля інноваційною продукцією, наукомісткий сервіс, науково-технічне та інформаційне співробітництво, торгівля ліцензіями, франчайзинг, лізинг високотехнологічного обладнання тощо.

У глобальному контексті однією з причин поглиблення економічного розшарування світу є те, що країни-інноваційні лідери, які мають повний інноваційний цикл, стримують трансфер проривних технологій в країни, що розвиваються [3, с. 18]. За нашим переконанням, в основі цього явища лежить порушення принципу симетричності ефекту синергізму (рис. 1), що у міжнародних економічних відносинах перш за все пов'язано з асиметричністю торговельних зв'язків і відносин власності, міграцією праці, асиметричною взаємозалежністю країн у міжнародних фінансових і валютних відносинах, у передачі технологій та інформаційних потоках [4].

Згідно з теорією технологічного розриву, інноваційні процеси не збігаються у часі, тому в тих державах, в яких були досягнуті

технологічні переваги, водночас виникають переваги конкурентні. Прикметно, що така ситуація може виникнути за однакової ресурсної забезпеченості країн. Це дає можливість відповідним гравцям ринку отримувати монопольну ренту [5, с. 40], що, на нашу думку, можна тлумачити як ефект синергізму, який впливає з часових і просторових асиметрій у появі інновацій і, разом з тим, сприяє виникненню нових принципів симетрії у розподілі витрат і доходів, пов'язаних зі здійсненням інноваційної діяльності різними суб'єктами.

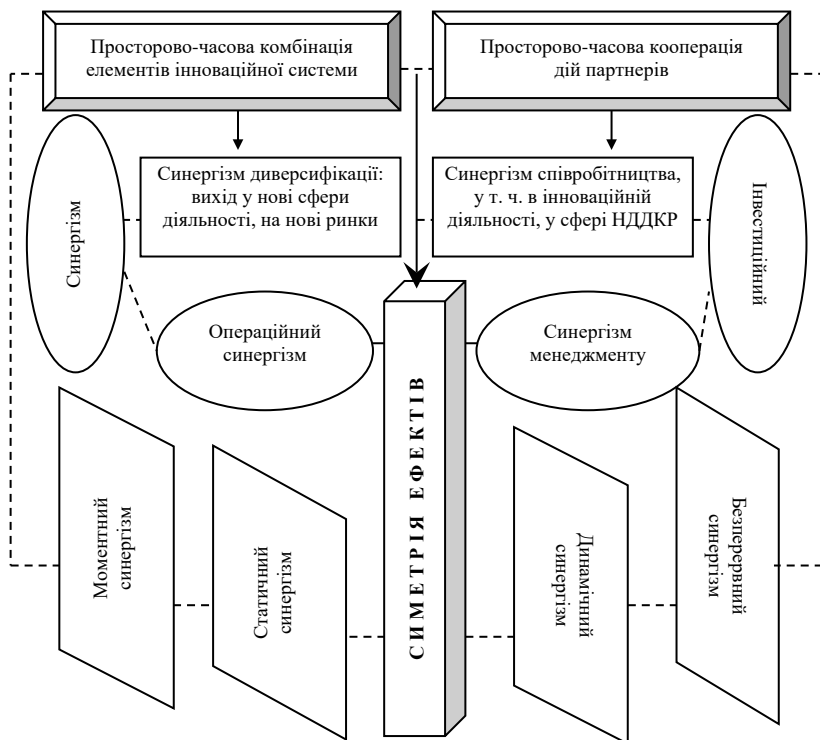


Рис. 1. Феномен симетрії ефектів синергізму

Джерело: [6, с. 74]

Рух науково-технічних досягнень через кордони майже не піддається прогнозуванню, оскільки об'єкти ліцензійних операцій зазвичай з'являються без прямої орієнтації на ринок, а тому відносини суб'єктів міжнародного ринку технологій носять дещо хаотичний

характер. Це, у свою чергу, супроводжується наростанням ентропійних (дезорганізаційних) тенденцій, згладжування яких можливе за рахунок реалізації ефективної науково-технічної політики держави, об'єднання зусиль науковців і практиків в різних галузях досліджень, запровадження механізмів ризик-менеджменту, створення умов для отримання суб'єктами інноваційної діяльності справедливих доходів від продажу ліцензій на різних ринках.

На міжнародному ринку технологій досить яскраво проявляється ефект асиметрії інформації – ситуація, за якої частина учасників володіє інформацією, недоступною для інших зацікавлених сторін [7, с. 8]. Деякі економічні агенти отримують більше користі від інформації, готові нести більш високі витрати на її пошук і завдяки цьому знають більше, ніж інші, проте вони також можуть витратити менше ресурсів на пошук інформації і мати простіший доступ до неї [8, с. 51].

Безумовно, вищий квазіенергетичний потенціал має контрагент, який активно займається інноваційною діяльністю і має прагнення до реалізації конкурентних переваг на іноземному ринку. Такі суб'єкти зазвичай обирають наступальну стратегію, що орієнтована на використання радикальних інновацій, прогресивних технологій, випуск новітніх продуктів, лідерство на ринку. З іншого боку, та сторона, яка купує ліцензію, економить зусилля на виконанні науково-дослідницьких робіт, але натомість отримує можливість використовувати сучасні технології з певним запізненням (лагом) у часі, що, вочевидь, знижує її конкурентоспроможність. Такі суб'єкти ринку частіше вдаються до захисної (пов'язана з удосконалювальними інноваціями, мінливими технологіями) або імітаційної (передбачає копіювання піонерних технологій з залученням модифікувальних інновацій) стратегій поведінки.

Асиметрія відносин має місце також у франчайзингових мережах. Згідно з франчайзинговим договором, на франчайзі накладаються певні обмеження щодо відносин з іншими підприємствами та /або прояву ініціативи у веденні бізнесу. Водночас франчайзі надається дозвіл на використання фірмового найменування франчайзера, його напрацювань у сфері репутаційного менеджменту, маркетингових технологій, механізмів підтримки. Зі свого боку, франчайзер може мати труднощі щодо контролю за діяльністю фірми-франчайзі і ризик погіршення репутації через будь-яку її помилку. Разом з тим, притягальна сила спільного бренду, під яким виступають партнери (а це своєрідний “атрактор” підприємницьких зусиль), може

нівельовати розбіжності у другорядних питаннях і забезпечити досягнення компромісу в поглядах на ведення бізнесу.

Асиметричність лізингових угод з поставками високотехнологічного обладнання може виникати у відносинах головних учасників: “постачальник – лізингодавець – лізингоодержувач”. У вирашному становищі, вочевидь, опиняється лізингоодержувач, який може користуватися сучасним обладнанням, не витрачаючи на його закупівлю великі суми коштів. Ризик старіння устаткування покладається на лізингодавця, тоді як лізингоодержувач може постійно оновлювати свій парк обладнання (по суті, залучаючи негентропію з зовнішнього середовища). Оскільки майно перебуває на балансі лізингодавця, лізингоодержувач може розширити свої виробничі потужності, не порушивши при цьому співвідношення власного і позикового капіталу. Крім цього, в операціях міжнародного лізингу орендареві надаються податкові преференції країни лізингодавця, а також додаткові послуги лізингодавця. Умовному відновленню симетричності відносин може посприяти своєрідна симбіотичність лізингу – комбінування в одному договорі ознак кредитної, інвестиційної та орендної операцій.

Для пом'якшення негативних наслідків асиметричності операцій міжнародного трансферу технологій застосовується державне регулювання, основним засобом якого є міжнародна договірна практика, що реалізується через міжнародні конвенції та угоди, регіональні союзи, міжурядові двосторонні і багатосторонні договори з питань інтелектуальної власності й науково-технічного співробітництва. Втім, мають місце і обмеження передачі технологій, зокрема, з таких причин: вимоги національної безпеки; політичні та ідеологічні мотиви; збереження вітчизняних робочих місць; національні технічні стандарти; прагнення утримати технологічне лідерство тощо.

Загалом, асиметричність у відносинах суб'єктів міжнародного ринку технологій може розглядатися як передумова точки бифуркації, після проходження якої відбувається якісне оновлення системи за рахунок перерозподілу технологічних інновацій у глобальному економічному просторі. Важливим критерієм оптимальності умов здійснення міжнародного трансферу технологій пропонуємо вважати розмір ефекту синергізму для кожної з зацікавлених сторін: для покупця це можливість суттєво збільшити власний науково-технічний і виробничий потенціал за рахунок швидкого залучення й освоєння прогресивних зарубіжних технологій, а для продавця –

отримати надвисокі прибутки від продажу ліцензій, частина яких може бути інвестована у ще більш інтенсивний розвиток інноваційної діяльності.

Література:

1. Когут М.В. Аналіз розвитку трансферу технологій у країнах світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 18 (1). С. 36–39.

2. Лихолет С.І. Трансфер технологій як елемент технологічного оновлення промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 49–52.

3. Павленко І.А. Сучасні канали міжнародного трансферу технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 18–22.

4. Szentes T. *World Economics 2: The Political Economy of Development Globalisation and System Transformation (The Political Economy of Underdevelopment Revisited)*. Budapest : Akademiai Kiado, 2003. 439 p.

5. Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

6. Терещенко Т.В., Хитра О.В. Асиметрія ефектів синергізму в зовнішньоекономічній діяльності. *Університетські наукові записки*. 2022. № 5–6 (89–90). С. 71–89. URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/89-90_71-89 (дата звернення: 23.04.2023).

7. Загородній А.Г., Бабінська С.Я. Асиметрія інформації між учасниками реалізації інноваційного проекту та шляхи її усунення. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6 (28). С. 6–14. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/6.pdf> (дата звернення: 23.04.2023).

8. Магдич А.С., Лимонова Е.М. Асиметрія інформації: сфери виникнення та ефекти. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). С. 50–56.

ECONOMY AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY, MODERNIZATION OF NATIONAL MODELS OF ECONOMIC SYSTEMS

**Nadiia Andrusenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics
Vinnitsia, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-5>

FEATURES OF ORGANIC RASPBERRY CERTIFICATION

ОСОБЛИВОСТІ СЕРТИФІКАЦІЇ ОРГАНІЧНОЇ МАЛИНИ

Останнім часом в Україні та світі відзначається стрімкий розвиток виробництва органічних рослин, зокрема малини. Зростаюча популярність такого біологічного методу вирощування пояснюється тим, що він не тільки екологічний, але й ефективний.

Так, 14 липня 2021 року Верховна Рада прийняла Закон України Про внесення зміни до розділу XI «Перехідні положення» Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» № 1649-IX [1], який легалізує міжнародне органічне маркування для виробників органічної продукції в Україні, гарантує державну підтримку виробників та запобігає поширенню псевдоподібної органічної продукції на полицях торгових мереж, скасовує штрафи для виробників за порушення Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» у багатьох випадках.

Реалізація органічної малини вимагає, щоб логотип етикетки був присутнім на етикетці та доданих документах, а логотип органу сертифікації може бути розміщений поруч. Якщо продукт вирощений в Україні, відображається логотип України (сині та жовті кола на перетині утворюють зелене коло). Для цього вже є нормативні документи, але додатково мають бути запроваджені норми, які визначатимуть правила використання продукту. Споживачі мають

право вимагати від продавця копію органічного сертифікату на цей продукт, щоб переконатися, що це справді органічна їжа. В сертифікаті має бути вказаний термін придатності, інформація про виробника, сам продукт або асортимент органічної продукції виробника за цей період.

Органічний сертифікат видається виробнику на один рік. Споживачі повинні розуміти, що земля, насіння, технології вирощування, технології обробки та все інше, на якому вирощується продукт, відповідає нормам органіки.

Виробництво органічної малини починається з сертифікації землі, тому органічний статус мають отримати поля, які використовуються для виробництва органічної малини. Забороняється використовувати синтетичні пестициди для боротьби з бур'янами, шкідниками та хворобами малини, а також використовувати мінеральні добрива синтетичного походження. При цьому малину захищають переважно природними препаратами, а для підживлення ґрунту та малини застосовують органічні добрива та сівозміни.

Органічна малина виробляється з урахуванням принципів екологічності, тому сертифікація виробництва органічної малини гарантує: охорону навколишнього середовища, збереження родючості ґрунту, збереження біорізноманіття, дотримання природних циклів, невикористання хімікатів і синтетичних продуктів, виробництво органічної малини без ГМО, прозоре маркування для споживачів.

У ході виробництва органічної малини особлива увага приділяється переробці та поводженню, враховуючи заходи щодо запобігання забрудненню органічної малини із застосуванням заборонених речовин та неорганічних інгредієнтів.

Перш за все, вибір органічних стандартів залежить від кінцевого споживача органічної малини та країни, в якій планується реалізація цієї продукції. Сертифікація органічної малини має відповідати вимогам Стандарту Міжнародних акредитованих органів сертифікації з органічного виробництва і переробки, що еквівалентний Постановам Ради (ЄС) № 834/2007 та 889/2008.

Порядок сертифікації органічної малини передбачає [2]:

1. Обрання стандарту на основі передбачуваного ринку та ознайомлення з його вимогами. На цьому етапі виробникам необхідно проаналізувати ринкові тенденції та перспективи своєї продукції у відповідній сфері збуту. Розглядається відповідність технологічних

процесів органічним принципам та оцінюються можливі наслідки переходу на органічне виробництво.

2. Подання заявки на сертифікацію. Після прийняття рішення щодо сертифікації автономного виробництва необхідно вирішити, який орган сертифікації надаватиме послуги. При виборі партнера основну увагу слід приділяти досвіду та сферам органічної діяльності, визнаним органами з акредитації.

3. Підписання договору з акредитованим органом сертифікації. Після того, як вже визначений орган сертифікації, підписується договір і тоді починається процес підготовки до перевірки. Для підготовки до аудиту потрібно: здійснити оцінку та контроль ризиків на кожному етапі виробництва органічної малини; вжити запобіжних заходів, щоб запобігти забрудненню або змішуванню органічної малини; створити чітку окрему документацію для всіх процесів органічного виробництва; забезпечити наявності персоналу, обізнаного в специфіці та вимогах виробництва органічної малини.

4. Управління аудитом і видача рішення про сертифікацію за результатами аудиту є основним і найважливішим етапом процесу сертифікації виробництва органічної малини. Суворе дотримання правил і правильна підготовка аудиту визначить код органу сертифікації, вид діяльності (основне виробництво, підготовка, переробка, зберігання, торгівля, експорт, імпорт), категорію та статус продукції.

Таким чином, доцільно відзначити, що для органічної малини, вирощеної в Україні, є перспективи. Важливим нюансом, з яким стикаються всі виробники органічної малини, є низька врожайність порівняно, наприклад, з конвекційним вирощуванням. З цим елементом виробництва органічної малини нічого не можна зробити. Оскільки сертифікація передбачає суворий контроль, можна використовувати лише препарати, дозволені в органічному землеробстві, а сертифікат необхідно постійно перевіряти.

Література:

1. Про внесення зміни до розділу XI «Перехідні положення» Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 14.07.2021 № 1649-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1649-IX#Text> (дата звернення: 12.04.2023).

2. Сертифікація органічного виробництва – значення, порядок, маркування. URL: <https://agroelita.info/sertyfikatsiya-orhanichnoho-vyrobnystva-znachennya-poryadok-markuvannya/> (дата звернення: 12.04.2023).

**Oksana Bulkot, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Associate Professor at the Department
of International Economics
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-6>

RECENT FACTORS OF THE INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE

The Russia's military aggression in Ukraine have changed not only the conditions of doing business but also led to the transformations in the investment climate of Ukraine. It is obvious that with the beginning of full-scale military operations throughout the territory of Ukraine, its investment attractiveness has significantly decreased for both domestic and foreign investors – the growing risks for business entities under aggressive destruction of infrastructure, high currency volatility, complicated logistics, deficit of the state budget and forced reorientation of the economy to meet military needs led to a drastic decrease in the inflow of the capital investments into the country's economy.

Ukraine's investment climate has always been characterized by a high degree of risk, compared to other CEE countries. However, the dynamics, character and democratic way of reforming not only the economy, but also all spheres of social security created attractive conditions for conducting business activities by both domestic and foreign entities: the riskiness of capital investments was compensated by the capacious domestic market, the possibility to implement the innovative management strategies, to apply the progressive business models for the development of entrepreneurial activity, and promoting the attraction of foreign investments in the Ukrainian economy.

Of course, the full-scale war became a new factor affecting the business activity and the investment climate in Ukraine: according to the results of the survey of investors (1H 2022), the war is admitted as the main negative factor, moreover 87% of investors consider Ukraine's investment climate as unfavorable and not attractive for new investors to enter in. In addition, the other negative factors of the investment climate include a decrease in purchasing power and problems with logistics [1].

Among above named factors that led to a decrease in investment activity were [2–5]:

- a low level of investments in infrastructure modernization caused by inefficient tariff formation, non-targeted use of port fees and irrational redistribution of received funds;
- a total reduction in the size of the economy by 16% due to a decrease in the rate of economic growth as a result of the impact of the global recession of 2008–2009, the economic crisis and the military conflict of 2014;
- a low ratio of capital investments to GDP;
- the COVID-19 pandemic and quarantine measures, which blocked the implementation of investment projects and led to the emergence of new trends in investment strategies of transnational corporations;
- a political and economic measures taken by the government since 2014;
- financing current needs of the economy through bond issuance;
- the growth of risks associated with the servicing of Ukraine’s public debt as a result of Russia’s invasion;
- a significant increase in the state debt and an increase in the probability of its restructuring;
- obstacles to Ukraine’s access to servicing financing of commercial debt;
- a considerable duration of war and an uncertain time of its end;
- the high level of external liquidity risks;
- a reduction in economic growth rates (the decrease in GDP in more than 30%);
- a decrease in financial stability;
- a reduction of state budget revenues;
- a weakening of the administrative capabilities of government influence.

Another indicator that should be taken into account when evaluating the investment climate is the Index of Investment: according to it Ukraine was in 151st place in the world in the 2020 report and in 149th place (out of 175) in the 2022 report. Despite progress, non-performing loans continue to hamper the banking system, underdeveloped capital markets limit financing opportunities, and bureaucratic and corruption problems are constraining factors for ensuring the necessary level of private investment growth [6; 7].

Taking into account the recent factors that influence the development of Ukraine’s investment attractiveness, we can argue convincingly that the issues of not only identifying the available opportunities for attracting

investments to our country's economy, but also finding ways to improve the investment climate in general are extremely important.

References:

1. European Business Association, "Investment attractiveness index of Ukraine: 1st half of 2022". Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/EBA-InvestIndex_1H-2022_UA.pdf (accessed 10.04.2023).
2. Cabinet of Ministers of Ukraine, "Audit of the economy of Ukraine 2030". Available at: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-audit.pdf> (accessed 25.04.2023).
3. Fitch Ratings, "Ukraine – rating action report". Available at: <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/ukraine-rating-action-report-17-08-2022> (accessed 10.04.2023).
4. Moody's Investors Service, "Rating action: Moody's downgrades Ukraine's ratings to Caa3 and changes outlook to negative, concluding review for downgrade". Available at: https://www.moody.com/research/Moodys-downgrades-Ukraines-ratings-to-Caa3-and-changes-outlook-to-PR_465236 (accessed 10.04.2023).
5. Standard & Poor's, "Research update: Ukraine foreign currency ratings raised to 'CCC+' from 'SD' on completed debt restructuring; outlook stable". Available at: <https://www.spglobal.com/ratingsdirect> (accessed 10.04.2023).
6. The Heritage Foundation, "Index of economic freedom 2020". Available at: https://www.heritage.org/index/pdf/2020/book/index_2020.pdf (accessed 22.04.2023).
7. Investment freedom – country rankings 2022. Available at: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_investment_freedom (accessed 22.04.2023).

Anastasiia Drobot, Postgraduate Student;
Liliia Chaika-Petegrych, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Kherson National Technical University
Chmelnytskyi, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-7>

SUPPORT OF UKRAINIAN INNOVATIVE BUSINESS DURING THE WAR

ПІДТРИМКА УКРАЇНСЬКОГО ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ В ЧАСІ ВІЙНИ

З огляду на сучасні виклики (війна, руйнування інфраструктури та логістичних зв'язків, скорочення споживчого попиту) фінансова підтримка інноваційних розробок, включно з допомогою в отриманні доступу до фінансування за кордоном, є необхідною. В той же час надзвичайно складно ставити в пріоритет економічні питання, коли необхідно розбирати завали, що з'являються через війну. Зрозуміло, що у найближчий час фінансування буде спрямоване на підтримку критичної інфраструктури, тих проектів, які сприятимуть відновленню держави та посиленню її обороноздатності.

Як інноваційному бізнесу виживати у таких непростих умовах? Сьогодні в українських стартапів є ряд можливостей для пошуку фінансування та залучення інвестування, а саме: державне фінансування, гранти від іноземних компаній, венчурне інвестування, акселераційні програми.

До початку війни, другим за вагомістю після власних коштів джерелом інвестицій в українські pre-seed-стартапи було державне фінансування. У 2018 році за ініціативи прем'єр-міністра України було створено Український фонд стартапів. Сьогодні, відповідно до постанови уряду, Фонд є в управлінні Міністерства цифрової трансформації України. Діяльність Фонду спрямована на:

- 1) фінансову підтримку стартапів у формі грантів;
- 2) надання доступу до менторів та супровідних послуг;
- 3) створення умов для доступу до акселераційних програм;
- 4) налагодження координації між учасниками стартап екосистеми.

Зокрема, у березні 2023 року Український фонд стартапів пропонував власникам інноваційних продуктів пройти освітні курси («Успішний стартап: від ідеї до масштабування»), долучитися до акселераційних програм (YEP Accelerator, EawMaterials Accelerator) та знайти інвесторів(участь у новій програмі пре-акселерації «PUSB 2023» від партнерів Фонду) [3].

В умовах війни Український фонд стартапів продовжує розвивати вітчизняну стартап-екосистему. Так, разом з Вітчизняним венчурним фондом TA Ventures розроблено мапу стартапів, яка містить основні сектори української стартап-екосистеми, куди потрібні інвестиції. Сьогодні у фокусі сектори «military tech, security, deep tech, agro-food tech, bio tech, стартапи, що дозволяють автоматизувати різні процеси в економіці – логістика та фармація» [2].

Для тих, хто лише планує запускати бізнес можна скористатись програмою державного фінансування «eРобота». Програма працює з літа 2022 року та надає грантову допомогу у розмірі до 250 000 грн.

Ще одним джерелом фінансування в умовах сьогодення можуть бути окремі гранти від іноземних компаній. Так, європейська урядова організація European Innovation Council, виділила 20 млн євро для підтримки українських стартапів. Це є разове фінансування, яке швидше розраховане на підтримку бізнесу «на плаву», а не на повноцінний розвиток та масштабування.

Важливим фактором інноваційного економічного зростання є венчурне інвестування. Зрозуміло, що після початку повномасштабної війни інвестиційна привабливість України знизилась. Більшість закордонних інвесторів поки не готові розглядати нові проекти в Україні. Разом з тим, спостерігається активність інвестиційних фондів з українськими керівними партнерами SMRK VC Fund, TA Ventures, відновлює діяльність Digital Future, GEEK Ventures, SID Venture Partners Fund, Flyer One Ventures, Нура, створено нові фонди Angel One, hi5 Ventures та інші [1].

Ще одним варіантом фінансування для стартапів є акселераційні програми. Це варіант для тих, хто відкритий для критики та навчання. Учасники програм мають можливість отримати менторську підтримку, поради від міжнародної спільноти підприємців та експертів. «пройдений акселератор для більшості інвесторів є свідченням того, що команда добре натренована та знає, що робити» [1].

Війна, звичайно, негативно вплинула на фінансові ресурси фаундерів, прибутки стартапів, розвиток венчурного підприємництва.

Однак інноваційний бізнес продовжує працювати та розвиватись. Так, «з моменту початку війни майже 150 000 підприємців запустили нові проекти. IT-бізнес та технологічні стартапи стали чи не основним драйвером розвитку української економіки та інвестиційної активності у військовий час» [1]. Завдяки своїй винахідливості та мужності, державній підтримці та підтримці інвестиційних фондів вітчизняні інноватори знаходять можливостей адаптації стартап-індустрії до нових умов функціонування.

Література:

1. Балкова О. Фінансування українських стартапів під час війни: де шукати інвестиції. AIN.UA. Онлайн-журнал про IT-бізнес, стартапи, технології та підприємництво. 16 листопада 2022 р. URL: <https://ain.ua/2022/11/16/finansuvannya-ukrayinskyh-startapiv-pid-chas-vijny> (дата звернення: 15.04.2023).

2. Коновалова Х. TA Ventures, Ukrainian Startup Fund та Мінцифри представили мапу стартапів. Speka media. Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини IT. 29 листопада 2022 р. URL: <https://speka.media/ta-ventures-ukrainian-startup-fund-ta-mincifri-predstavili-mapu-startapiv-vzxo7p> (дата звернення: 15.04.2023).

3. Які можливості пропонує Український фонд стартапів у березні 2023 року. Speka media. Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини IT. 9 березня 2022 р. URL: <https://speka.media/yaki-mozlivosti-proponuje-ukrayinskii-fond-startapiv-u-berezni-2023-roku-v5dxx9> (дата звернення: 27.03.2023).

Yaroslav Pushak, Doctor of Economic Sciences, Professor
Lviv State University of Internal Affairs
Lviv, Ukraine

**Nataliia Trushkina, Candidate of Economic Sciences,
Senior Researcher**
Research Center for Industrial Development Problems
of National Academy of Sciences of Ukraine
Kharkiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-8>

FORMATION OF A NATIONAL EDUCATIONAL SYSTEM FOR TRAINING PERSONNEL IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT

ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ

На даний час в умовах війни актуалізуються проблеми підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері інформаційної та кібернетичної безпеки. Це відповідає основним положенням законів України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», Стратегії кібербезпеки України, розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації», у яких йдеться про створення системи підготовки кадрів та підвищення компетентності фахівців різних видів економічної діяльності з питань кібербезпеки та кіберзахисту.

Отже, для модернізації національної освітньої системи в умовах російської агресії проти України необхідним є розроблення й реалізація комплексу заходів з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері управління інформаційною безпекою [1–3] з урахуванням сучасних викликів. Серед них можна вказати такі: активне застосування цифрових технологій та інформаційних систем при організації бізнес-процесів [4; 5]; формування необхідного кадрового та інфраструктурного забезпечення [6; 7] розвитку

університетської освіти на засадах публічно-приватного партнерства тощо.

За даними Державної служби статистики України, частка видатків на вищу освіту у ВВП становила у 2021 р. лише 1,3% (у 2010 р. – 2,3%). Питома вага видатків на вищу освіту складала у 2021 р. 2,5% загальних видатків зведеного бюджету (у 2000 р. – 4,7%), а у загальному обсязі видатків зведеного бюджету на освіту – 16,5% (у 2000 р. – 32,3%).

Як свідчить статистичний аналіз, кількість студентів, які здобували вищу освіту за напрямом підготовки «Інформаційна безпека» (галузь знань «Безпека»), скоротилася за 2018–2022 рр. на 99,9%, а випущених із закладів вищої освіти (університети, академії, інститути) – на 99,6% (табл. 1). За цей період підготовка фахівців здійснювалася за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр».

Таблиця 1

**Підготовка фахівців у закладах вищої освіти
за напрямом підготовки «Інформаційна безпека» (ІБ)**

Навчальні роки	Кількість студентів, які здобували вищу освіту		Кількість випущених фахівців із ЗВО	
	усього	З них за напрямом підготовки ІБ	усього	З них за напрямом підготовки ІБ
2018/2019	242487	1175	171150	525
2019/2020	39271	38	133413	471
2020/2021	10676	3	26892	37
2021/2022	1418	1	7963	2

Джерело: складено на основі статистично-інформаційних матеріалів, які розміщено у розділі «Освіта» на офіційному сайті Державної служби статистики України

Глобальне дослідження Ernst & Young Global Information Security Survey 2018-19 «Кібербезпека – більше, ніж захист?» показує, що кібербезпека залишається важливим питанням порядку денного більшості компаній та організацій (в опитуванні взяли участь понад 1400 керівників найбільших міжнародних компаній з доходами від 10 млн дол. США). При цьому 60% організацій стверджують, що співробітники, які безпосередньо відповідальні за забезпечення інформаційної безпеки, не є членами рад директорів. Як зазначено у Звіті Центру кібербезпеки Всесвітнього економічного форуму (WEF) «Глобальні перспективи кібербезпеки до 2022 року», 59% усіх

респондентів вважають складним адекватно реагувати на інцидент кібербезпеки через брак кваліфікованих фахівців у їхній команді.

У сучасних умовах підвищеного попиту на професіоналів у сфері кібербезпеки продовжує зростати дефіцит кваліфікованих кадрів. Так, у результаті дослідження «Cybersecurity Workforce Study» виявлено, що глобальна нестача кадрів у сфері кібербезпеки становила у 2022 р. 3,4 млн осіб, при цьому 70% організацій мають незакриті вакансії. Багато держав працюють над зменшенням цього дефіциту. А великі компанії, такі як Google, Microsoft, IBM, запроваджують різні ініціативи, які спрямовано на навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері кібербезпеки. Тим часом Всесвітній економічний форум спільно з кількома компаніями запустив освітню онлайн-платформу «Cybersecurity Learning Hub». Метою цього проєкту є навчання та удосконалення навичок фахівців з проблем кібербезпеки для забезпечення якісної роботи у цій сфері.

Якщо розглядати Україну, то слід відмітити, що заклади вищої освіти щороку випускають близько 2 тис. фахівців у сфері кібербезпеки та захисту інформації. Але цієї кількості недостатньо, щоб покрити потреби ринку інформаційних послуг. Крім цього, суттєва проблема полягає у відсутності практичних навичок студентів. Тому для вирішення даної проблеми заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку фахівців у сфері безпеки інформаційних і комунікаційних систем, укладають меморандуми з Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України. Відповідно до укладених меморандумів про співпрацю студенти мають можливість проходити навчання у Тренінговому центрі UA30, де здобувають практичні навички, відпрацьовуючи сценарії протидії кібератакам на спеціальних тренажерах.

На думку заступника Голови Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації В. Жори [8], для вирішення актуальних проблем нестачі необхідної кількості кадрів у сфері кібербезпеки і недостатніх практичних навичок випускників потрібна ґрунтовна системна робота бізнесу і держави (табл. 2).

Отже, для поліпшення ситуації при підготовці кадрів у сфері управління інформаційною безпекою необхідно якісно змінювати систему вітчизняної вищої освіти, яка має адаптуватися до принципово нових вимог ринків праці та інформаційно-комунікаційних послуг. Це, у першу чергу, обумовлено трансформацією

системи підготовки кадрів у сфері кібербезпеки з урахуванням умов воєнного і повоєнного періодів.

Таблиця 2

**Ключові питання співпраці держави і бізнесу
у напрямі підвищення кваліфікації кадрів
з управління інформаційною безпекою**

Пріоритетні напрями співпраці	Суть
Активна участь бізнесу при формуванні вимог до знань і компетенцій фахівців із кібербезпеки	Україна впроваджує досвід США і країн ЄС у сфері освіти за спеціальністю «Кібербезпека»
Підтримка освітніх ініціатив і молодих талантів у сфері кібербезпеки	Деякі українські компанії пропонують програми стажування для студентів; ІТ-компанії в Україні взаємодіють із закладами вищої освіти для підготовки кадрів
Організація національних змагань і навчальних тренінгів для розвитку практичних навичок у студентів	У ЄС розвитком кадрового потенціалу у сфері кібербезпеки на найвищому рівні займається Європейське агентство з мережевої та інформаційної безпеки

Джерело: складено на основі [8]

Для цього варто реалізовувати національний освітній проект, який має охоплювати такі важливі складові: 1) зміцнення кіберстійкості держави за рахунок тісної співпраці закладів вищої освіти з урядом України (Міністерством цифрової трансформації України, Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України та Радою національної безпеки і оборони України); 2) підтримка університетів для збільшення кількості фахівців у сфері управління інформаційною безпекою та поліпшення якості їх навчання; 3) підвищення кваліфікації експертів із кібербезпеки за допомогою навчальних і практичних тренінгів і вебінарів; 4) налагодження контактів між українськими закладами вищої освіти із міжнародною академічною та університетською спільнотою.

З метою успішного впровадження даного освітнього проекту, у першу чергу, пропонується внести зміни і доповнення до Стратегії національної безпеки України і Стратегії інформаційної безпеки України в частині створення належних інституційних умов для формування кадрового потенціалу у сфері кібербезпеки. Встановлено, що доцільно розробити й схвалити Концепцію розвитку

цифрової економіки та суспільства України на 2023–2027 роки, у якій визначити механізми підготовки кадрів у сфері інформаційної безпеки держави у контексті цифрових трансформацій, а також затвердити План щорічних заходів щодо її реалізації. Це й стане напрямом подальших наукових досліджень.

Література:

1. Bezpartochna O., Pushak Ya., Trushkina N. Current issues of information security management during the state of martial. *Current issues of security management during martial law*: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. P. 8–19.
2. Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-22>
3. Бойко О.В., Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Формування сучасної парадигми інформаційної безпеки національної економіки: теоретичні засади. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22(51). С. 139–160. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-139-160](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-139-160)
4. Trushkina N. Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. № 4. P. 7–25. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(1)).
5. Kryshchanovych S., Prosovych O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 1. P. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2>
6. Khaustova V., Tirlea M. R., Dandara L., Trushkina N., Birca I. Development of Critical Infrastructure from the Point of View of Information Security. *UNIVERS STRATEGIC – Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate*. 2023. Anul XIV. Nr. 1(53). P. 170–188.
7. Current issues of the management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. 679 p.
8. Жора В. Кібербезпека потребує кадрів: чому держава та бізнес повинні співпрацювати. *Економічна правда*. 2023. 27 лютого. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/27/697467>

DIGITAL BUSINESS TECHNOLOGIES: E-COMMERCE AND VIRTUAL TRADE

**Maksym Kolesnyk, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Associate Professor at the Department
of Management of Foreign Economic Activities of Enterprises**
*National Aviation University
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-9>

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY ON MARKET INFRASTRUCTURE

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА РИНКОВУ ІНФРАСТРУКТУРУ

Питанню дослідження сутності, еволюції та особливостям ринкової інфраструктури приділено увагу значної кількості науковців. У колі дискусій вітчизняних науковців притаманно виокремлювати поняття ринкової інфраструктури від економічної інфраструктури, в її попередньому розумінні галузі, метою функціонування якої є забезпечення галузей матеріального виробництва. Така особливість не спостерігається в дискусіях науковців, наукові погляди яких формувались в країнах з традиційною ринковою економікою.

Характерною особливістю ринкової інфраструктури є наявність її управляючого впливу на економічну поведінку господарюючих суб'єктів, що не було притаманно попереднім етапам розвитку економічної інфраструктури.

Досліджуючи цифрову інфраструктуру, доречно звернути увагу на атомізацію аналітичних підходів в дослідженнях ринкової інфраструктури та цифрової інфраструктури. Проте, цілком нормальним є сприйняття «гібридизації» процесів ринкової інфраструктури цифровими технологіями. При цьому не спостерігається суттєвих відмінностей в розумінні цільового призначення ринкової та цифрової інфраструктур. Тому є допустимим, на нашу думку, розглядати цифровізацію ринкової інфраструктури як етап її

розвитку, при якому інфраструктура впливає на організацію не тільки бізнес-процесів, а вже і бізнес-структур. Такий процес притаманний як третьому, так і четвертому етапам промислової революції.

Так, на етапі третьої промислової революції відбулися революційні зміни в розвитку мікроелектроніки, відповідних інформаційних та телекомунікаційних технологій. В цифровізації функцій інфраструктури цього етапу можна визначити наступні етапи:

1) концептуальні зміни у розумінні підвищення якості управління підприємством з використанням електронних технологій та Інтранету;

2) виникнення Інтернету та його розвиток;

3) комерціалізація Інтернету (трансформація від пошукових запитів в пошукових системах до комерційних цілей і розвитку реклами);

4) поява електронних магазинів;

5) вдосконалення систем електронних платежів;

6) розвиток соціальних мереж та мобільних пристроїв (смартфонів);

7) активізація впливу розвитку цифрових платформ на організацію бізнесу.

Вплив четвертої промислової революції на бізнес проявляється в розвитку більш складних форм інновацій, заснованих на поєднанні різних технологій новими способами, нових центрів створення вартості в існуючих галузях та захоплення для цих цілей нових відповідних сфер. Цьому процесу характерним є наступне [1, с. 43]:

– очікування споживачів змінюються;

– якість продуктів вдосконалюється за рахунок даних, що підвищують продуктивність активів;

– нові партнерства формуються по мірі усвідомлення компаніями важливості нових форм співробітництва;

– операційні моделі трансформуються в нові цифрові моделі.

При цьому, слід відзначити, що цифрові компетенції, які розвивають фірми, сприяють, таким чином, не лише кращому розумінню ринкової кон'юнктури, але і кращій координації зусиль в мережі створення цінності, а самі цифрові зв'язки важливі не лише, як інструменти комунікацій та поставки цінності на ринок, але і як інструменти комунікації та поставки для створення цінності [2, с. 15].

Наприклад, цифровізація змінює склад, механізми взаємодії та інструменти роботи організацій всіх підсистем інфраструктури.

З'являються нові організаційні форми: необанки, фінтех-компанії, онлайн-платформи для е-комерції; нові ринки – ринки криптовалют, послуг дистанційної освіти; нові принципи роботи – шерингова економіка, децентралізовані мережі; нові інструменти – смарт-контракти; нові джерела інформації та канали впливу – соціальні мережі; а також нові форми взаємодії з державою [3, с. 78].

При цьому, диджиталізація маркетингу дозволяє оптимізувати процеси збуту та вивести бізнес-структури на новий конкурентний рівень. З'являються нові можливості для налаштування багатоканального зв'язку між стейкхолдерами для якісного спілкування та досягнення домовленостей між ними, а також управління клієнтським досвідом (сервісом) [4, с. 116].

Характерними також є зміни в соціальних та інституціональних сферах.

Так, суспільства перебувають у стані реорганізації економіки, в якій цифрові платформи відіграватимуть потужнішу роль, ніж фабрики на початку промислової революції [5, с. 41].

Також доцільним буде звернути увагу на концепцію Дона Тапскотта стосовно прогнозованих результатів цифровізації соціально-економічного розвитку:

- підвищення значущості людини в економіці завдяки розширенню її персональних здібностей ІТ-технологіям;
- підвищення групової ефективності усередині організації інформаційно-комп'ютерними мережами;
- підвищення інтегрованості підприємств завдяки формуванню цілісної внутрішньої інформаційної системи;
- розширення меж підприємств завдяки розвитку зовнішніх інформаційно-комп'ютерних мережа з іншими організаціями.

Також важливо, що цифровізація впливає на всі рівні інституціональних змін. При цьому відбуваються ендогенні інституціональні зміни пов'язані з еволюцією поведінкових стереотипів та системи цінностей під впливом соціальних мереж (блогери, інфлюенсери), інформаційної доступності; розвитком організацій (віртуалізація) або в широкому розумінні груп інтересів [3, с. 80].

Отже, цифровізація економічних процесів, що відбуваються в ринковому середовищі сучасної економічної інфраструктури (ринкової інфраструктури) призводить до якісних прогресивних змін організації підприємницької діяльності, взаємодії бізнесу та держави, а також ролі та впливу суспільства на економічні процеси. Спектр

наведених напрямків розвитку, на нашу думку, є актуальними та важливим для подальших наукових досліджень.

Література:

1. Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. та ін. Цифрова економіка. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

2. Робул Ю.В. Маркетингова соціо-технологічна система як середовище функціонування цифрового маркетингу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. С. 11–18 URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/41-2020/4.pdf>

3. Поченчук Г.М., Заволічна Т.Р. Вплив цифровізації на інституціонально-інфраструктурні зміни економіки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2021. Випуск 834. С. 76–81. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/175/129>

4. Савицька Н., Чміль Г. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>

5. Семенов А.Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник КНУТД. Економіки серія: економічні науки*. 2019. № 4 (137). С. 39–50. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.4.4>

Mark Kornivskyi, Student
Kyiv National Economic University
Kyiv, Ukraine

**Oleh Yaremenko, Doctor of Economics Sciences, Professor,
Head of the Institutional Economics Sector
of the Economic Theory Department**
*State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the
National Academy of Sciences of Ukraine"*
Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-10>

INSTITUTIONAL DIMENSION OF DIGITALIZATION

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація суспільства активно розгортається вже більше трьох десятиліть, зумовлюючи зростаючу потребу в осмисленні цього глибинного трансформаційного процесу. Впровадження цифрових технологій у продукти, процеси та стратегії організації економічної діяльності відбувається для зростання ефективності залучення робочої сили, підвищення конкурентоспроможності та інноваційності підприємств.

Авангардний рух цифрових технологій у всіх сферах людського буття вимагає глибокого дослідження трансформацій багатьох аспектів господарювання. При цьому особливого значення набувають питання перетворення цифрових технологій у широкомасштабний економічний розвиток.

Всесвітній економічний форум розглядає цифровізацію як провідний фактор зростання світової економіки і як базову запоруку подальшого еволюційного руху суспільства. У цьому зв'язку слід примати до уваги, що цифровізація сьогодні має два головних виміри: глобальний і національний. Глобальний розвивається у руслі створення програм усталеного світового розвитку на основі переваг цифрових технологій, національний стосується забезпечення економічного розвитку у країнах, що приймають та впроваджують цифрові технології.

Так, все більше світових інституцій розглядають цифровізацію у контексті сталого розвитку навколишнього середовища шляхом

застосування даних, цифрових технологій і рішень у ключових видах діяльності для вирішення кліматичних проблем, для забезпечення ефективного «зеленого переходу». Велику роботу на цьому шляху проведено, зокрема, ЮНЕП, – Програмою ООН щодо навколишнього середовища [1].

Водночас, реалізуючи завдання глобального «зеленого переходу», світова економічна спільнота все частіше стикається з проблемами неприйняття нових кліматичних принципів у середовищі національних держав, адже цифровізація та екологічність створюють проблему зростаючих витрат та економічної неефективності.

Сучасні дослідження доводять, що активізація цифрового руху може й не впливати на економічне зростання [2]. Ба більше, цифровий перехід череватий істотними витратами та ризиками, що виникають та розвиваються в залежності від інституційного наповнення національного господарства. Згідно з індексом цифрової трансформації 2020 від Dell Technologies третина опитаних керівників підприємств стурбовані тим, що в умовах активізації цифрової трансформації у найближчі роки їхні підприємства припинять своє існування, тоді як 60% вважали, що головним фактором виживання буде звільнення робочих місць, при цьому знадобляться роки, щоб повернутися до прибутковості [3].

Важливим прикладом того, що при реалізації цифрових трансформацій спрацьовують інституційні особливості, є цифровий рух у фінансовому середовищі. З точки зору глобальних підходів (наприклад, підходів Світового банку) зростаюча фінансова інклюзія і розширений цифровий доступ – це шлях до економічного зростання і фінансово-економічної усталеності, це механізм боротьби з бідністю і нерівністю. А у контексті, наприклад, китайської економіки, цифрова фінансова інклюзія стала шляхом до фінансової дестабілізації. Зростаюче цифрове кредитування призвело до зростання боргу домогосподарств до катастрофічних розмірів: з 35% ВВП у 2014 році до 61% ВВП у 2023 році [4].

Дослідження цифрового трансформаційного процесу ватро вести у площині перенесення принципів глобального цифрового руху на національні економічні середовища. При цьому доцільно використовувати метод інституційного аналізу та метод компаративного аналізу, що дозволяють у повній мірі розкрити перспективи та ризики реалізації цифрових трансформацій у національних економічних середовищах з їх особливим інституційним наповненням та економіко-фінансовим розвитком. Принципи економічної діяльності,

що привносить цифрова трансформація, істотно змінюють інституційне середовище і базові інститути. Це має бути врахованим при реалізації цифрової стратегії реформ. До сих пір наукова спільнота не оцінила у повній мірі, яким чином будуть трансформуватися базові інститути в умовах повної прозорості та зростаючої керованості економічної діяльності. Всі ці моменти мають бути глибоко проаналізованими для формування у повній мірі усталеного економічного та інституційного середовища за умов цифрової трансформації. Якщо у такому контексті розглядати цифрові трансформації, то вже сьогодні очевидні істотні ризики, викликані невизначеністю перспектив цифрового розвитку: структурні, соціальні, інституційні, соціокультурні.

Література:

1. UNEP Digital Transformation (DT) subprogramme. UNEP. URL: <https://www.unep.org/explore-topics/technology/what-we-do/digital-transformation>
2. Цифрові лідери. URL: <https://accesspartnership.com/wp-content/uploads/2023/01/ukraine-fa-pages-os.pdf>
3. Dell Technologies. URL: https://www.dell.com/en-us/dt/perspectives/digital-transformation-index.htm#tab0=0&pdf_overlay=/www.delltechnologies.com/asset/en-us/solutions/business-solutions/briefs-summaries/dt-index-2020-executive-summary.pdf
4. China Households Debt To GDP. URL: <https://tradingeconomics.com/china/households-debt-to-gdp#:~:text=Households%20Debt%20to%20GDP%20in,the%20second%20quarter%20of%202006>.

ENTERPRISE ECONOMICS AND CORPORATE GOVERNANCE: MODERNIZATION OF BUSINESS PROCESSES

**Oksana Honcharenko, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Economics;
Danylo Bahorka, Postgraduate Student
*Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro, Ukraine***

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-11>

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

To ensure sustainable functioning and development of agro-industrial enterprises, it is necessary to carry out analysis, forecasting and planning of their activities, which will ensure not only the formation of new prospects for development, but also make it possible to prevent a crisis situation. The foregoing determines the relevance and practical importance of substantiating the theoretical aspects of the development and research of anti-crisis measures for agro-industrial enterprises.

Enterprises in the conditions of a market economy are constantly faced with a high degree of uncertainty of the development of events and the same unexpected influence of the external environment on them. Timely diagnosis of the causes of future crises is gaining more and more importance [1].

Stable development of enterprises in the agricultural sector is possible under the condition of protection of the subjects of activity at all stages of its existence, and also depends on the influence of many factors. They are specific for each business entity, act systematically, while increasing the negative impact on business activity. According to the factors of the crisis, there are objective (natural), caused by a change in the phases of the life cycle of the enterprise, as well as situational, determined by external and internal circumstances.

The crisis arises in the presence of a number of factors, both economic, organizational and social. The influence of factors on the macro- and micro-scale causes the formation of phenomena that negatively affect the

activities of economic entities. Unfortunately, the consequences of negative factors cannot be eliminated at enterprises through self-regulation, so managerial decisions are necessary.

In scientific studies, there is no unified understanding of the essence of the term «anti-crisis management». Note that the systemic approach is the most popular among researchers to reveal the essence of crisis management.

Anti-crisis management is a complex system of business management and is aimed at preventing or eliminating adverse events for business, using the full potential of modern management, developing and implementing a special program of a strategic nature, which allows «eliminating temporary difficulties, maintaining and improving the company's position on the market under any circumstances, mainly using own resources» [2].

Anti-crisis management is defined as a system of corporate management that has a complex and systemic nature and is aimed at preventing and eliminating adverse phenomena for the enterprise. On its basis, it is expedient to carry out development and implementation, measures of a strategic nature, which make it possible to eliminate temporary obstacles, preserve and expand market positions [3]. The framework of anti-crisis management, they offer to understand the system of management actions and decisions related to the possibility of achieving strategic and operational goals of the enterprise, focusing on the prevention of crisis situations, timely diagnosis and concentration on predictable events – liquidation, negative consequences, prevention of bankruptcy, creation of conditions for financial improvement in order to minimize losses and effective development of the economic entity under proper conditions of functioning of the environment [4].

Anti-crisis management means a special, permanently organized management aimed at identifying the signs of a crisis as soon as possible and creating conditions for their rapid overcoming in order to restore the profitability of the enterprise and prevent the occurrence of bankruptcy [5].

Anti-crisis management is understood in science as a set of methods, techniques and forms of management in crisis situations. Therefore, a number of scientists believe that anti-crisis management is reduced to the use of specific methods and techniques of financial management, which allow to ensure the stable functioning of the enterprise based on the management of external and internal risks to prevent and overcome the financial crisis [6].

Thus, anti-crisis management of an enterprise is a complex system of management actions aimed at achieving sustainable functioning of a

production and trading enterprise, with the aim of predicting a crisis in current and future activities, developing and protecting against crises.

The existence of problems related to economic development in the country makes it necessary to develop a complex of anti-crisis measures regarding the negative impact of an unstable environment on Ukrainian agribusiness. In addition, anti-crisis activity should be carried out continuously as a subsystem of the general functioning of agro-industrial enterprises, especially in today's conditions.

Table 1

**Causes of the crisis of agricultural enterprises
and measures to overcome it**

Causes of the crisis	Measures to overcome them
1. Severing economic ties	- search for new markets for raw materials; - conclusion of contracts on favorable terms; - improvement of the quality of the raw materials used.
2. Declining solvent demand, increasing competition	- creation of a quality management system. Implementation of a quality system based on ISO 9000 standards; - organization of systematic work on creation of new types of products and improvement of existing ones.
3. Outdated equipment, technologies	- development of a target program of technical re-equipment; significant investments in the technical re-equipment of the enterprise.
4. Lack of investment	- development of an investment policy based on a well-founded strategy; - strict control of the process of formation of sources of investment portfolio, efficiency of investments.

Source: formed by the authors

Having studied the theoretical aspects of the anti-crisis activity of agro-industrial enterprises, we present the main tasks of their implementation:

- carry out constant monitoring of the external and internal environment of the company;
- development of measures to reduce the external vulnerability of the company's socio-economic system;
- forecasting the prospects of the crisis in the company;
- strengthening the internal flexibility of company management in a crisis situation;
- development of preliminary plans for anti-crisis management methods;

- urgent initiation of practical anti-crisis measures planned in case of a crisis situation;

- managing the process of exiting the crisis and liquidating losses.

We summarized the main causes of crisis phenomena in agricultural enterprises and measures to overcome them (Table 1).

It can be noted that the methods used by most enterprises to get out of the crisis are insufficient and it is necessary to develop new priority directions as soon as possible.

Anti-crisis management should be carried out in stages, providing for a sequence of actions.

At the first stage of work using special methods and research methods, it is necessary:

- conduct a comprehensive analysis of the results of the enterprise's economic and financial activity, the dynamics of the main indicators of activity (volume of production, income, expenses, profit, assets and capital, as well as profitability, liquidity, turnover of business, financial stability of the company);

- determine the size, structure and maturity of external financial obligations;

- to determine the main causes of the emergence and deepening of the enterprise development crisis;

- to assess the scope and possible consequences of the further aggravation of the crisis and the duration of the insolvency situation;

- assess the company's internal capabilities for localization and overcoming crisis phenomena.

References:

1. Vatchenko O.B., Sharanov R.S. (2019). The genesis of the concept of "crisis" in the development of socio-economic systems. *Scientific and industrial magazine "Business-navigator"*, no. 6.1(56), pp. 147–153.

2. Ivchenko Ye.A., Martynova L.V., Martynov A.A. (2021). Prerequisites for the formation of an anti-crisis management system at industrial enterprises. *Economy. Finances. Right*, no. 5(2), pp. 5–12.

3. Romazanov S.K., Stepanenko O.P. & Tymashova L.A. (2004). Methods of anti-crisis management: monograph. Luhansk: Department of SNU named after V. Dalya, 192 p.

4. Koliadenko I.I., Kavtysh O.P. (2018). Scientific approaches to the essence of anti-crisis management. *Business navigator*, no. 2–2, pp. 7–10.

5. Lihonenko L.O., Tarasiuk M.V. & Khilenko O.O. (2005). Anti-crisis management of the enterprise: training. Manual. Kyiv: KNTEU, 377 p.

6. Tulchynskiy R.V., Kyrchenko S.O., Ruzhytskyi A.V. & Saloid S.V. (2021). Strategic aspects of the formation of the anti-crisis management system of the enterprise. *Investments: practice and experience*, no. 9, pp. 15–19.

**Veronika Komandrovskya, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics
and Business Technologies
National Aviation University
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-12>

DIRECTIONS OF INNOVATIVE PROVIDING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі сталий розвиток став одною з головних цілей для суспільства та бізнесу. Сталий розвиток спрямований на задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Досягнення цілей сталого розвитку вимагає інноваційних рішень, які врівноважують економічні, соціальні та екологічні фактори. Підприємства можуть відігравати значну роль у досягненні сталого розвитку шляхом розробки та впровадження нових технологій, впровадження інноваційних стратегій, тобто можна стверджувати, що інновації стали ключовим рушієм сталого розвитку підприємств [1]. Інновації можуть допомогти підприємствам зменшити свій негативний вплив на навколишнє середовище, підвищити соціальну відповідальність і збільшити економічне зростання.

Сталість розвитку як суспільства так й підприємства базується на забезпеченні балансу між трьома основними сферами – економікою, соціальними аспектами та навколишнім середовищем, тому інноваційне забезпечення реалізації цілей сталого розвитку підприємств має стосуватися всіх складових їх досягнення, зокрема, підвищення ефективності підприємства в соціальному, економічному та екологічному аспекті (рис. 1), що є взаємопов'язаними та взаємозалежними [2]. Інновації можуть сприяти підвищенню соціальної ефективності підприємства декількома способами.

По-перше, інновації мають бути спрямовані на розробку нових продуктів або послуг, які відповідають мінливим потребам і перевагам клієнтів. Це може допомогти підприємству збільшити свою

частку ринку та прибутковість, а також зробити внесок у загальний добробут суспільства, надаючи продукти чи послуги, які є більш ефективними, дієвими чи стійкими. По-друге, інноваційне забезпечення стійкого розвитку в соціальному аспекті має орієнтуватися на створення сприятливих умов праці для працівників підприємства, підвищення рівня їх добробуту та задоволення умовами праці.



Рис. 1. Напрямки інноваційного забезпечення сталого розвитку підприємства

З метою реалізації другого напрямку досягнення цілей сталого розвитку, інновації можуть допомогти підприємству покращити внутрішні процеси та операції, що може призвести до підвищення ефективності та продуктивності. Наприклад, використання нових технологій або вдосконалення процесів може допомогти підприємству зменшити кількість відходів, підвищити якість і оптимізувати роботу, що в кінцевому підсумку може призвести до зниження витрат і збільшення прибутку.

Нарешті, інновації можуть допомогти підприємству сприяти досягненню ширших соціальних і екологічних цілей суспільства. Наприклад, розробка нових технологій або продуктів, які є більш стійкими або екологічно чистими, може допомогти підприємству зменшити свій вплив на навколишнє середовище та сприяти більш широким зусиллям щодо вирішення проблеми зміни клімату чи інших екологічних проблем.

Однією з інноваційних стратегій, які підприємства можуть використовувати для досягнення сталого розвитку, є впровадження зелених технологій. Зелені технології – це технології, які є екологічно чистими та сприяють сталому розвитку. Приклади зелених технологій включають відновлювані джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія, а також енергоефективне обладнання. Застосовуючи зелені технології, підприємства можуть зменшити свій вуглецевий слід і сприяти сталому розвитку.

Іншою інноваційною стратегією, яку підприємства можуть використовувати для досягнення сталого розвитку, є впровадження практик стійкого управління ланцюгом поставок. Стале управління ланцюгом поставок передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та економічних факторів у процес управління ланцюгом поставок. Підприємства можуть досягти сталого управління ланцюгом поставок, закупаючи сировину зі стійких джерел, зменшуючи відходи та викиди, а також сприяючи етичним трудовим практикам. Впроваджуючи методи сталого управління ланцюгом поставок, підприємства можуть сприяти сталому розвитку та підвищувати свою репутацію.

Крім «зелених» технологій і сталого управління ланцюгом поставок, підприємства також можуть досягти сталого розвитку, використовуючи принципи циклічної економіки. Циркулярна економіка – це економічна модель, яка спрямована на те, щоб ресурси використовувалися якомога довше, вилучаючи з них максимальну цінність перед їх відновленням і регенерацією. Застосовуючи принципи циклічної економіки, підприємства можуть зменшувати відходи, що з економічної точки зору зменшують або усувають штрафи за небезпечні викиди, створюють умови більш здорового життя для населення та, таким чином, сприяти сталому розвитку. Прикладами впровадження принципів циклічної економіки у виробничий процес є збільшення довговічності конструкції виробів та терміну їх використання, повторне використання та переробку матеріалів, а також використання відновлюваних джерел енергії.

Сталий розвиток підприємства являє собою безперервний розвиток ділової активності, яка задовольняє поточні потреби, не ставлячи під загрозу майбутні потреби. Виходячи з цього, можна визначити стійкість бізнесу як поведінку бізнесу, яка об'єднана з цілями та цінностями сталого розвитку та може задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Підприємства можуть запроваджувати екологічно чисті технології, запроваджувати практики сталого управління ланцюжками поставок і застосовувати принципи циклічної економіки для сприяння сталому розвитку, завдяки чому підприємства можуть підвищити свою репутацію, зменшити свій вуглецевий слід і зробити внесок у більш стійке майбутнє. Сталий розвиток підприємств, спрямований на збереження стабільності їх функціонування в контексті досягнення глобальних цілей сталого розвитку має ґрунтуватися на впровадженні сучасних досягнень науково-технічного розвитку, врахуванні сучасних процесів цифровізації економіки та всіх інших можливих методах інноваційного забезпечення.

Підсумовуючи, досягнення сталого розвитку є важливою метою для підприємств, і для її досягнення потрібні інноваційні рішення у рамках формування системи інноваційного забезпечення, адже тільки в такому випадку буде досягатися синергійний комплексний ефект від їх впровадження та реалізації, що потребує подальших досліджень.

Література:

1. Колесник М.В., Командровська В.Є., Пунда О.В. Методологічні аспекти забезпечення сталого розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2015. № 15. Вип. 4. С. 65–69.
2. Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.2>. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049> (дата звернення: 09.05.2023).

**Olha Marchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Interim Head at the Department of Economic Theory
Yaroslav Mudryi National Law University
Kharkiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-13>

**CONSULTING AS FACTOR
OF EFFECTIVENESS OF CORPORATE MANAGEMENT:
CONCEPTUAL AND APPLIED ASPECTS**

**КОНСАЛТИНГ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

Концептуальні аспекти змісту корпоративного консалтингу та його ролі щодо ефективності менеджменту корпорацій розкривають такі категорії, як: корпорація та партнерство, що є організаційними формами бізнесу, корпоративне підприємство, корпоративні відносини, корпоративне управління, стейкхолдери, конфлікт інтересів та ін. Прикладні аспекти – це послуги корпоративного консалтингу, надання яких поєднує загальні риси консалтингового обслуговування бізнесу та специфічні характеристики професійної діяльності консультантів з проблем корпоративного управління.

Корпоративний консалтинг є інтелектуальним бізнесом професіоналів з надання послуг підприємствам з питань корпоративного управління з метою досягнення цілей клієнтської організації та отримання прибутку. Об'єктами послуг корпоративного консалтингу є підприємства, організаційними формами яких є насамперед корпорація, що створюється шляхом акціонування, та партнерство, організація якого передбачає поєднання майна та підприємницької діяльності двох та більше осіб. Особливістю цих організаційних форм бізнесу, що їх поєднує, є корпоративні відносини з приводу влади та її реалізації у бізнес-організації, участі у капіталі, прав та відповідальності її власників, забезпечення досягнення їх цілей через систему корпоративного управління.

У законодавстві України підприємство, що організовано як корпорація чи партнерство, визначено як корпоративне підприємство, яке «утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання

майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства» [1].

Корпоративне підприємство є об'єктом корпоративного управління і консалтингу у цій сфері. При цьому ключовий об'єкт – це саме корпорація.

Відмінностями корпоративного підприємства порівняно з унітарним підприємством є:

1) корпоративні права – «сукупність правомочностей, що належать особі як учаснику (засновнику, акціонеру, пайовику) юридичної особи відповідно до закону та статуту товариства» – це правомочності на участь в управлінні корпорацією, отримання певної частки прибутку (дивідендів) та активів у разі її ліквідації, а також інші правомочності, передбачені законом та статутними документами [2];

2) корпоративними відносинами;

3) групами інтересів (впливу) – внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами;

4) корпоративним управлінням як сукупністю правил та норм, що регулюють корпоративні відносини та закріплюються у кодексах корпоративного управління;

5) корпоративною культурою, сучасною концепцією якої є концепція корпоративного громадянства та ін.

Корпоративне управління у сучасних наукових та прикладних джерелах розглядається як:

а) управління корпоративними підприємствами як суб'єктами господарської діяльності, що охоплює всі її види та напрями. У цьому контексті, корпоративне управління орієнтовано на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності корпоративного підприємства як цілісної господарської системи. Це: «Система правил, практик і процесів, за допомогою яких встановлюються цілі Компанії, визначаються способи їх досягнення та відбувається моніторинг результатів господарської діяльності. Належне управління вимагає відповідальності за досягнення кінцевої мети Компанії, яка полягає у створенні довгострокової акціонерної вартості [3];

б) управління корпоративними відносинами, учасниками яких є внутрішні стейкхолдери: акціонери (співвласники), менеджмент корпоративного підприємства та наймані працівники; зовнішні стейкхолдери – клієнти, постачальники, уряд, профспілки,

громадськість та ін. з метою запобігання конфлікту інтересів. «Корпоративне управління відповідає на запитання, яким чином реалізується влада в компанії корпоративного типу, а від цього й залежить прийняття управлінських рішень та корпоративний успіх» [4]. «Компанія повинна намагатися підтримувати гарні відносини зі стейкхолдерами, задовольняти їх очікування, координувати діяльність, враховувати їх інтереси» [5].

Виходячи з трактування корпоративного управління, корпоративний консалтинг слід визначити:

– у широкому розумінні – це професійна допомога консультантів з управління корпоративними підприємствами як суб'єктами господарської діяльності. Послуги корпоративного консалтингу, є пакетними, охоплюють різні види консалтингової діяльності – стратегічний, організаційний, фінансовий, маркетинговий, юридичний, міжнародний консалтинг та ін.;

– у вузькому розумінні – це комплекс заходів професійної допомоги власникам і менеджменту корпоративних підприємств у розв'язанні проблем формування ефективних корпоративних відносин та запобігання конфліктів інтересів стейкхолдерів бізнесу. Послуги корпоративного консалтингу розділяються на:

1) послуги консультативного типу – консультування з проблем ефективного управління корпоративними відносинами;

2) послуги-функції як власні дії консультантів з корпоративного менеджменту у процесі надання професійної допомоги, наприклад, Due diligence корпоративного управління на відповідність вимогам законодавства та дотримання інтересів власника; розробка заходів щодо захисту підприємства від недружніх поглинань і злиття; послуги з підготовки продажу корпоративних прав; зовнішня експертиза результатів роботи Наглядової ради тощо;

3) послуги-функції як аутсорсинг: послуги корпоративного секретаря (корпоративне адміністрування); розробка правил і процедур, що регламентують проведення загальних зборів акціонерів; розробка політики взаємодії з акціонерами, політики сталого розвитку, звітів про корпоративне управління, політики щодо запобігання корупції та ін.

Література:

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

2. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

3. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації
URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf
4. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту.
URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-3227>
5. Смоленников Д.О., Павленко Д.С., Костюченко Н.М. Вплив поведінки стейкхолдерів на прийняття рішень в управлінні інноваційними проєктами. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 4. С. 185. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-22>

**Natalia Tubaltseva, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor;
Anatolii Tubaltsev, Associate Professor,
Valeria Stroynova, Student**
*Admiral Makarov National University of Shipbuilding
Mykolaiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-14>

DIGITALIZATION OF THE SERVICE SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY

In recent decades, the service sector has become a decisive factor in socio-economic development and is of increasing importance for solving existing problems of economic development in various countries of the world. In this connection, consideration of issues related to the development of the service sector in Ukraine becomes particularly relevant [1].

Since 2018, Ukraine has been successfully carrying out processes of digitalization of the economy, in particular, the service sector is a leader in the use of digital technologies. The project "Digital Agenda of Ukraine – 2020" was aimed at developing the digital economy and increasing its competitiveness. The goal of the project was to attract investments for the introduction of digital technologies, improve management at various levels, develop innovative sectors of the economy, increase the level of information security and accessibility of digital technologies, as well as transform the sectors of the economy into competitive ones and improve the quality of services in various areas of everyday life [2].

The current situation in the country creates prerequisites for the further deepening of digitization processes and pushes Ukrainian business to quickly implement innovations, especially in wartime conditions. Digitization becomes a safe and convenient solution for overcoming the challenges and problems of the functioning of enterprises. In particular, the service sector is the most active in the use of digital technologies among all sectors of the Ukrainian economy. Each industry is digitized differently, and this is exactly what will be explored in the research paper.

1. State services. The public services sector is the most active in the digitalization process. For example, the "state in a smartphone" project has been successfully implemented, which includes the mobile application "Diya" and a web portal with the same name. Since its launch in February

2020, the application has already been downloaded by more than 2 million users, and the portal went live in early April of the same year. These tools aim to ensure that most government services are received online. The application offers a number of services and functions related to the preparation of documents that can be stored electronically.

In Ukraine, it is planned to launch the DT4UA project "Digital transformation for Ukraine", which received 17.4 million euros from the European Union. The project has four directions: development of digital services, improvement of data exchange, development of electronic identification infrastructure and improvement of the system of electronic management of criminal cases [2].

2. Transport industry. In the transport industry, digital technologies are used to improve logistics. The appearance of the first mobile phone in March 1983 and the subsequent development of cellular communication made a revolution and allowed tracking the movement of goods in real time. The further development of digital technologies has made it possible to improve automation systems for transportation management and create autonomous vehicles that increase safety and economic efficiency.

In Ukraine, since 2015, the Zaporizhzhia company Infocom LTD has been developing the national car Lanos, which can operate in unmanned mode. To date, the car is undergoing tests, the movement is monitored by an operator who monitors the situation on the road, since the Ukrainian traffic rules do not provide for the movement of drones.

3. Communication services. On the basis of digital programs and devices, there is a system of codification of parcels in post offices around the world, with the aim of tracking their movement during delivery to the consumer. Digital communication services of Ukrposhta and Novaya poshta, such as mobile applications and online platforms, allow people to communicate and receive information in real time, make purchases and pay for services, ensuring convenience and saving time.

4. General education sector. Online lectures by famous scientists, electronic libraries make education accessible to a wide audience in Ukraine and improve the quality of the educational process. For example, there are digital information search services: Google Scholar, Microsoft Academic, BASE, WorldWideScience.org, Semantic Scholar, Dimensions, Open Ukrainian Citation Index. There are also publishing platforms that include: Elsevier – Science Direct, Springer Nature, Oxford University Press, Cambridge University Press, IOP Publishing, IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), Emerald Publishing, SAGE and Taylor & Francis. The All-Ukrainian Online School is a

platform for distance and mixed learning of students and teacher support, containing more than 2,500 video lessons, tests and materials for independent work in 18 basic subjects for students in grades 5–11. The goal is to ensure equal, free and free access to quality educational materials and support teachers in distance learning.

5. Health care services and social services. Digital health and social services, such as electronic patient records and electronic prescriptions, simplify the service process and improve its quality. As of March 28, 2023, the following joined the Electronic Health Care System: 1,939 PMD medical institutions, 2,773,2174 patients, 24,607 PMD doctors, 1,122 pharmacies, and 9,395 pharmacists [3].

Ukraine plans to implement 107 healthcare digitalization projects in 2023. Projects already implemented and in the process of implementation include drug reimbursement, patient categorization functionality, electronic medical records and prescriptions, telemedicine solutions and much more [4].

6. Internet banking. Internet banking is a form of remote banking that provides access to accounts and transactions over the Internet from any computer at any time. "Privat 24" is a very popular Internet banking service in Ukraine, owned by PrivatBank since 2001.

Internet banking "Privat 24" is a service that allows PrivatBank customers to easily and conveniently use banking services without the need to visit a bank branch. With the help of this service, you can view the balance and movement of funds on your accounts, get their details, transfer money to cards of any bank in the world, pay utilities and fines, top up your mobile phone, open and top up deposits, manage your credit limit, add cards of others banks and perform many other banking operations. It is also possible to set up biometric payment technology based on the client's face and card, as well as send urgent money transfers using various systems.

In other areas, various digital services have also emerged to make people's lives easier and simpler, such as digital services for planning and conducting weddings, ordering tickets for various events, and job search platforms.

Thus, digitalization creates new opportunities for growth and direct attraction and retention of potential customers. It has a lasting and fundamental impact on society. The wave of digitalization initiated by the Internet has disrupted many industries and opened up previously unimaginable opportunities. In conditions of uncertainty, the priority is not so much an increase in the share of GDP, but rather the development

of informational, non-traditional services and their inter-industry connection [5].

References:

1. Irtysheva I.O., Tubaljceva N.P., Kaljvin V.S. (2021) Rozvytok sfery poslugh v umovakh nevyznachenosti. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchajeva. Serija «Ekonomichni nauky»*, no. 2, t. 2, pp. 313–321.
2. Meljnuchuk Gh.S., Mamalygha V.O. (2020) Cyfrovizacija ekonomiky: mozhlyvosti ta zaghrozy dlja efektyvnogho funkcionuvannja pidpryjemstv. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2(19), pp. 125–130.
3. Elektronna systema okhorony zdorov'ja v Ukraini [Electronic health care system in Ukraine]. URL: <https://ehealth.gov.ua/> (accessed 24.03.2023).
4. Nochvina I.O. (2021) Cyfrovizacija ekonomiky: mozhlyvosti ta osnovni zaghrozy. *Zbirnyk naukovykh pracj Kharkivs'kono nacirnal'nogho pedagoghichnogho universytetu im. Gh.S. Skovorody «Ekonomika»*, vol. 19, pp. 90–97.
5. Irtysheva I.O., Tubaljceva N.P., Kaljvin V.S. (2021) Rozvytok virtual'nogho turyzmu v umovakh global'noji turbulentsnosti. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchajeva. Serija «Ekonomichni nauky»*, no. 2, t. 3, pp. 3–10.

**Olexandr Shapurov, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Information Economics,
Entrepreneurship and Finance**
*Engineering Educational and Scientific Institute
named by Yuriy Potebni
Zaporizhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-15>

FORMATION OF MECHANISMS FOR DIGITALIZATION OF THE OPERATIONAL AND LOGISTICS PROCESS OF NON-FERROUS METALLURGY BUSINESS ENTITIES

The metallurgical complex of post-Soviet countries determines the directions of development of national economies. The share of metallurgy in the formation of Ukraine's GDP is 3–4%, and industrial production in Ukraine is 20%. In the context of globalization and integration, the steel products market is the most important for our country. Ukraine has large reserves of iron and manganese ores, thermal coal, there are operating metallurgical enterprises with individual elements of modern technologies and still highly qualified personnel, as well as large potential needs for modernization of the country's existing metal fund. The metallurgical industry is a strategic component of national production, the main budget-forming and export sector of the ukrainian economy [1].

For many years, it has been proven that Ukraine has a powerful resource potential for the development of non-ferrous metallurgy [2], from which copper, zinc, lead and nickel industries can be distinguished, and there are also a significant number of deposits that can create conditions for the development of critical metals: cobalt, molybdenum, gallium, germanium [3].

In modern conditions of rapid innovation development, new material resources play a significant role: improved alloys of titanium, magnesium, aluminum and honey are used in the military and aerospace fields, permanent magnetic materials India, gallium and rare earth elements are necessary for wind turbines, tungsten, titanium, germanium provides acceleration of the development of high-temperature superconductor technologies, cobalt, manganese and lithium played a crucial role in the construction of electric vehicles. Thus, it can be argued that non-ferrous metallurgy is a significant part of scientific and technological progress.

The growing dynamics of production can be observed in light non-ferrous metals (aluminum, magnesium) and copper with titanium. During the entire study period (2014–2020), Ukraine produced an average of 1,531–1,701.5 thousand tons of aluminum and 20.2 – 23.7 thousand tons of copper. 385.5–682.2 thousand tons of titanium and 1451.5–1826.8 thousand tons of magnesium ore products were consistently produced annually. During the study period, downtrends affect nickel, gallium, zirconium, and lead. Production of nickel for the period 2014–2020 decreased by almost 21%, gallium by 70%, zirconium and lead by 17–18% [4].

The mode of production and operation in the field of non-ferrous metallurgy has characteristic features: raw materials change frequently, production processes involve physical and chemical reactions, and the mechanisms involved are complex; the production process is continuous and cannot be stopped, and problems in part of the process will inevitably affect the quality of the final product. The composition of raw materials, the condition of equipment, process parameters, and product quality in some industries cannot be measured over time or comprehensively. The above-mentioned characteristics of the non-ferrous metallurgy industry are manifested in the difficulties of measurement, modeling, control and optimization, and decision-making. Therefore, it is possible to overcome these difficulties in the operational activities of industrial enterprises through digital technology tools (industry 4.0).

The key technologies of Industry 4.0 implemented in companies are a set of innovative solutions consisting of: the Internet of things, Big Data, Blockchain, Cloud Computing, human-machine interaction, robotics, open source software and artificial intelligence [5]. Digitalization of production processes of non-ferrous metallurgy subjects with the help of artificial intelligence will form the architecture of a new market economy, which will ensure vertical integration of intra-organizational production systems and increase their stability in the conditions of market dynamics.

Thus, we have proved the relevance of the development of the non-ferrous metallurgy economy based on digital tools of the Industrial Revolution 4.0. In general, it can be argued that there is a two-tier strategic cross-industry value chain: the upward part of the production chain of new metal materials mainly includes the extraction and smelting of non-ferrous metal resources, and the lower part is associated with the production of advanced metal materials products that are needed in key applications. The use of Industry 4.0 tools to form the operational and logistics system of non-ferrous metallurgy subjects will provide an opportunity to create vertical cross-industry integration and provide flexibility in designing sales

opportunities in response to constant changes in consumer needs and market uncertainty.

References:

1. Shapurov O.O. (2020) Ekonomycheskyi vektor razvytyia myrovoi y lokalnoi metallurhyy [Economic vector of development of world and local metallurgy]. *Efektivna ekonomika*, no. 1, pp. 6–19.
2. Takuma Watari and all. (2019) Total material requirement for the global energy transition to 2050: A focus on transport and electricity. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 148, pp. 91–103.
3. Yijun Zhang, Yi Song (2022) Tax rebates, technological innovation and sustainable development: Evidence from Chinese micro-level data. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 176, p. 121481.
4. Shapurov O.O. (2022) Stan ta stratehichni perspektyvy rozvytku kolorovoi metalurhii [The state and strategic prospects of the development of non-ferrous metallurgy]. *KELM: knowledge, education, law, management*, no. 3(47), pp. 145–155.
5. Zhong R.Y., Xu X., Klotz E., Newman S.T. (2017) Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0. *Engineering*, vol. 3, pp. 613–630.

INNOVATIVE STRATEGIES FOR THE FORMATION AND USE OF HUMAN CAPITAL

**Liudmyla Shevchenko, Doctor of Economic Sciences,
Professor at the Department of Economic Theory**
*Yaroslav Mudryi National Law University
Kharkiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-16>

THE NEW QUALITY OF WORKPLACES MEANS NEW REQUIREMENTS FOR EMPLOYEES

НОВА ЯКІСТЬ РОБОЧИХ МІСЦЬ – НОВІ ВИМОГИ ДО ПРАЦІВНИКІВ

Під робочим місцем найчастіше розуміється зона трудової діяльності (місце докладання робочої сили) одного чи групи працівників, оснащена відповідними технічними або іншими засобами праці (робочим інструментом, пристосуваннями, інвентарем) та забезпечена необхідними предметами праці. Використання робочого місця є доцільним, якщо існує платоспроможний попит на товари або послуги, вироблені на цьому робочому місці; роботодавець одержує дохід (прибуток) від реалізації продукції, а працівник – заробіток, достатній для відтворення своєї робочої сили. Український законодавець трактує робоче місце як місце (приміщення), на якому працівник постійно чи тимчасово перебуває в процесі трудової діяльності і яке визначене, зокрема, на підставі трудового договору (контракту) [1].

Утім, такого розуміння робочого місця недостатньо. Проектуючи робочі місця, роботодавець повинен обов'язково враховувати постійні зміни в змісті та характері праці. Так, інноваційні фірми (підприємства) потребують *інноваційних робочих місць*. Такі робочі місця повинні задовольняти суспільний попит на новаторську продукцію та одночасно забезпечувати працівникам умови якнайповнішої реалізації їхніх професійних знань, творчих та інтелектуальних здібностей, надавати можливість участі в розробленні нової продукції або нових підходів до організації виробництва, проектувати нові

бізнес-процеси і бізнес-моделі з метою отримання прибутку та подальшого розвитку. Інноваційні робочі місця є складовою інноваційного потенціалу фірми. Зрозуміло, що вимогами до працівників є знання закономірностей інноваційного процесу та інноваційного циклу, уміння створювати інноваційний продукт і продукцію, а до менеджерів – організовувати інноваційну або інноваційно активну фірму (підприємство); здійснювати постійний моніторинг її інноваційного середовища з використанням результатів прогнозування та форсайт-досліджень, проведених у галузі; виявляти ризики підривних або проривних інновацій; забезпечувати інноваційну конкурентоспроможність бізнесу.

Цифрові фірми (підприємства), а точніше гібридні команди, у яких частина співробітників працює віддалено, а частина – в офісі, спонукають до створення *цифрових робочих місць*. Однак єдиної думки щодо їхньої сутності та особливостей функціонування до цього часу немає. Вважається, що цифрове робоче місце є віртуальним еквівалентом фізичного робочого місця, надає доступ працівникам до всіх цифрових інструментів, необхідних для повсякденної роботи, насамперед віддаленої роботи; синхронізує роботу працівників онлайн і офлайн; забезпечує обмін миттєвими повідомленнями (інформацією) та інструментами корпоративних соціальних мереж. Є можливість оптимізації витрат фірми, покращення якості її бізнес-процесів, товарів і послуг, підвищення ефективності праці, узгодження роботи окремих структурних одиниць фірми.

Реалізація концепції цифрових робочих місць потребує від працівників нових знань, умінь і навичок. Уже зараз цифрові фірми (підприємства) відчувають потребу в цифрових експертах, які мають професійні здібності й навички з: інтелектуального аналізу даних, інжинірингу та аналітики; програмування і веб-розробки; цифрового маркетингу, цифрового дизайну; розробки мобільних додатків; робототехніки та автоматизації. Особливо ціняться експерти з питань штучного інтелекту (AI) та експерти Agile. На цифрових підприємствах створюються також спеціальні підрозділи та з'являється посада головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO). Найважливішим завданням цифрових фірм є підготовка до масового використання технологій штучного інтелекту.

Біонічні компанії пропонують *біонічні робочі місця*. Консультанти «Boston Consulting Group» характеризують біонічну компанію як таку, що розробляє і реалізує стратегії «людина + машина», поєднує штучний інтелект, цифрові таланти, програмне забезпечення та

послуги на базі платформ, що відображається в бізнес-процесах і операціях компанії [2]. Для біонічних компаній важливими є креативність, критичне мислення, дизайнерські й технічні навички роботи в автономних командах, здатних швидко приймати рішення. Працівники повинні вміти застосовувати модульні технологічні стеки для масового розпізнавання образів, формування прогнозів, забезпечення експоненціального навчання та відкриття можливості приймати кращі й швидкі рішення. Аналіз на основі штучного інтелекту дозволяє бізнес-командам упроваджувати інновації в продукти та розробляти більш ефективні процеси, що забезпечує конкурентну перевагу та зростання виручки [3]. Через це біонічні компанії здійснюють постійне інвестування коштів у перепідготовку персоналу, а також у технології, що доповнюють людей, особливо в аналітику даних.

Зазначу, що фахівці «PricewaterhouseCoopers» (PwC) ще кілька років тому називали оптимістами тих, хто вірить у здатність штучного інтелекту створити світ, в якому машини допомагають людині використовувати необмежені можливості, переробляючи, аналізуючи, оцінюючи масиви інформації, дозволяючи людям займатися високоінтелектуальною діяльністю, творчістю і приймати рішення [4]. Але час іде. І зараз ми вже не просто ставимо питання про те, що нас очікує далі – розподіл обов'язків між працівниками й інтелектуальними машинами; співробітництво працівників та інтелектуальних машин чи повне витіснення людської праці машинами? На прикладі біонічних компаній і біонічних робочих місць ми вивчаємо перший реальний досвід поєднання машинного і людського інтелекту. Хоча одна тільки поява ChatGPT змушує замислитися над багатьма проблемами. Так, дослідження «Goldman Sachs» (2023) показало, що розвиток нейромереж і генеративний AI можуть тією чи іншою мірою замінити 300 млн співробітників по всьому світу [5]. Вчені Північно-Західного університету США бачать небезпеку моделей штучного інтелекту ChatGPT-4 та його майбутніх конкурентів у тому, що вони можуть призвести до знищення непопулярних у світі мов і способів мислення [6]. Відбувається переосмислення класифікації компетентностей працівників на «тверді» (hard skills) і «м'які» (soft skills). У компанії «Deloitte» пропонують відмовитися від цього поділу, натомість уживати термін «*стійкі людські здібності*» [7]. Багато дослідників пишуть про актуальність концепції *метанавичок* (metaskills), запропонованої Емі Мінделл (Amy Mindell) ще в 2016 р.

Отже, нова якість робочих місць – це завжди нові вимоги до працівників та їхнього людського капіталу. Але зв'язок двосторонній: сучасний, висококваліфікований, інноваційно обізнаний працівник теж висуває свої вимоги до робочих місць, технологічного рівня та менеджменту фірми (підприємства), потребує умов для реалізації своїх компетентностей.

Література:

1. Про зайнятість населення: Закон України від 05 липня 2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

2. Love J. Finding the real benefits of digital transformation: The bionic company – Boston Consulting Group. URL: <https://www.itworldcanada.com/post/finding-the-real-benefits-of-digital-transformation-the-bionic-company-boston-consulting-group>

3. The Bionic Company. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/bionic-company>

4. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>

5. Mok A., Zinkula J. ChatGPT may be coming for our jobs. Here are the 10 roles that AI is most likely to replace. URL: https://www.businessinsider.com/chatgpt-jobs-at-risk-replacement-artificial-intelligence-ai-labor-trends-2023-02?fbclid=IwAR0DzC_fGnaB_JrezsMJuroXKVxscUo_BhkMPdwdRZ4ms4H3MfMJDi75dBo

6. Штучний інтелект здатний знищити мови та способи людського мислення. URL: <https://portaltele.com.ua/news/nauka/shtuchnyj-intelekt-zdatnyj-znyshhyty-movy-ta-sposoby-lyudskogo-myslennya.html>

7. Cook A.V., Griffiths M., Anderson S. A new approach to soft skill development. Immersive learning for human capabilities. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/emerging-technologies/immersive-technologies-soft-skill-training.html>

**Liudmyla Kozarezenko, Doctor of Economics Science,
Professor, Professor at the Department of Finance
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-17>

TAX REGULATION OF SOCIAL DEVELOPMENT

The tax system is a powerful regulatory mechanism in market conditions and ensuring selected development priorities. Taxes are not only one of the financial levers with which the state influences the economy from the outside, implementing social balancing functions, ensuring a certain redistributive minimum and supporting the activities of public institutions. At the expense of tax revenues, the state has the opportunity to perform a wide range of functions, in particular, to ensure human development. It is known that by imposing certain taxes, influencing the scope of the subject and object of taxation, the tax base, changing tax rates, introducing or canceling benefits or certain sanctions, in general, changing the conditions of taxation, the state stimulates or restrains phenomena, effects and trends in the national economy.

Taxes have an impact on the social sphere not only in terms of fiscal qualities. Due to the use of the benefits tool, they can also effectively implement the incentive function. This is important given the fact that the support and development of education and health care systems is a long-term process and requires the presence of effective systemic state strategies. Tax policy is an important tool for the implementation of state programs aimed at supporting the educational sphere in most developed countries. There are two main ways in which the tax system can influence the educational sphere and stimulate human development. The first concerns the regime of taxation of educational services, the second – stimulation, at the expense of tax benefits, of the formation of expenses in the field of education and personnel training for both legal entities and individuals. In this context, the most effective tax policy tools are exemptions from the payment of individual income tax on the profit of enterprises and value added tax. These are, as a rule, allowances for training expenses incurred by individuals or companies, as well as allowances for income received from the sale of educational services, etc. Fiscal instruments that are used to promote human development are mainly tax benefits, tax credits, and tax discounts.

Support and development of education systems is a long-term process and requires effective systemic state strategies. Tax incentives are an alternative to direct government spending to achieve certain economic and social goals. Tax incentives are generally granted by government bodies to encourage specific behaviors (in our case, education or certain vocational skills) and/or to provide benefits for specific target groups (individuals or businesses/companies).

Examining the taxation regimes of providers of educational and training services with corporate income tax, the general trend is that private educational and training institutions are generally not exempt from the obligation to pay income tax, while public (as well as those that have the status of non-profit organizations, in some countries) are exempt from paying the specified tax. However, there are significant disparities between countries in the level of taxation of income from the sale of educational and training services.

Availability of favorable tax regimes for attracting charitable contributions to university endowment funds is also an important factor in state support. In most EU countries, there are tax benefits for the costs of educational and training activities for companies and private individuals with regard to individual income tax and corporate income tax, which allow to deduct the costs of education and training when calculating tax liabilities. This is done to stimulate investment in education, which contributes to lifelong learning and the development of human capital in the country.

The action of the mechanism of stimulation in any field is based on a motivating motive, under the influence of which the corresponding actions take place. In the field of taxation, such a motive is the opportunity to reduce the tax burden for legal entities and individuals at the expense of receiving benefits. Education tax credits are usually defined as tax measures that result in a favorable rather than a "neutral" tax treatment of human capital. More specifically, tax expenditures on education are defined as the loss of state revenues as a result of the application of tax benefits. Such state intervention is justified from the point of view of compensating the undesirably low level of private investment in education and strengthening social justice.

All these norms make it possible to reflect the relevant costs in the tax declarations of business entities (enterprises – when paying income tax, employees – when paying taxes on wages – depending on the peculiarities of interpretation in national legislation). The main objectives of providing benefits are: encouraging training and improving the qualifications of

employees; encouraging the presence of student interns at enterprises; encouraging professional development of entrepreneurs who are business owners, individual entrepreneurs, and not employees. As a rule, the size of the enterprise does not matter for receiving the benefit, and special conditions for receiving educational tax benefits for small business entities are very rarely stipulated.

Expenses of enterprises for improving the qualifications of employees (especially if the subject of training coincides with the field of activity of the enterprise) are considered as expenses related to obtaining a profit, that is, they can be attributed to the cost price, thereby deducted when calculating tax liabilities. It should be taken into account that the costs of education and professional development are only one of the many categories of costs that the employer can include in the production costs when calculating the profit, therefore, depending on the specifics of the interpretation of the relevant norms in the legislation of each country, they are not even always interpreted as tax benefits (moreover, such expenses may be considered by the tax authority as a non-monetary remuneration to employees, therefore they are included/taken into account within the framework of the legislation on taxation of individuals).

Personal income tax (income tax) is one of the types of direct taxes, which has a significant impact on human development, since the level of income that remains with a person after paying tax payments depends on the mechanisms of its management. The modern tax payment system, which is one of the types of direct taxes, as it is collected directly from the payer's income, provides for a reduction of the tax amount, taking into account benefits and deductions allowed according to legal regulations. Such deductions include the tax-free minimum, the size of which depends on a number of economic, financial and social factors. In addition to the tax-free minimum, the payment of income tax by citizens is affected by family discounts, discounts for children and dependents, contributions to insurance and social funds. In general, the tax-free minimum is the most widespread benefit in the tax systems of various countries of the world and is formed in two main ways. The first involves subtracting from the amount of taxable income a fixed amount, the size of which is established by law. According to the second – taxation of a citizen's income is carried out starting from a certain amount, below which a zero-tax rate is applied. The size of the tax-free minimum can vary depending on the price level and economic development of each specific country, but the common principle is that incomes that do not exceed the subsistence minimum cannot be subject to income tax. For example, for a married couple, and

even more so for parents with children, the level of tax-free income is calculated in total, based on the amount that allows to ensure the minimum necessary standard of living for each member of the family. The problem of using income tax as a tool for implementing the principle of justice and the social function of taxes is key.

In the EU member states, the size of the non-taxable minimum usually corresponds to the real subsistence minimum necessary for a person's living and normal nutrition. Moreover, in many EU countries, taxation is successfully applied, which allows more rational and fair withholding of income tax, taking into account all the peculiarities of the existence of the family – the number of children, their age, the number of breadwinners, expenses that affect the lives of family members (expenses for child care personnel, purchase of school supplies, etc., compensation for travel to work may be taken into account).

An important feature of the tax systems of different countries is the existence of a mechanism of progressive taxation. This mechanism ensures a fair distribution of the tax burden and fulfills an important social role. Therefore, due to the application of various instruments in the field of taxation, such as the non-taxable minimum, deductions, benefits and tax credits, the performance of both fiscal and social functions is ensured.

PROBLEMS OF MANAGEMENT AND MARKETING IN THE NEW CONDITIONS OF MANAGEMENT

**Tetiana Nezveshchuk-Kohut, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics
Chernivtsi, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-18>

FEATURES OF THE FORMATION OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT STRATEGIES ENTERPRISES IN THE MARKET OF HOTEL SERVICES

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

Особливості формування стратегій розвитку підприємств готельного господарства в останній час в Україні залежить, в основному, від воєнного стану, перебігу подій на фронті, а також від впливу інших зовнішніх факторів. Зокрема, ще починаючи з 2020 р. індустрія гостинності опинилася під негативним впливом світової пандемії, яка спричинила закриття кордонів між державами, скасування авіасполучення, обмеження пересування у межах України між областями й абсолютною ізоляцією країн. Найбільш негативний вплив через обмеження пересування, самоізоляцію, запровадження режиму карантину відчули такі напрями: транспорт, насамперед авіаційний, туризм, готельно-ресторанний бізнес, спорт, розваги. Наслідком таких обмежувальних заходів за даними UNWTO стало скорочення кількості туристів у 2020 році на третину у порівнянні з показниками 2019 року [2].

Аналізуючи систему антикризових заходів варто виділити внутрішні фактори, як сукупність внутрішніх умов функціонування конкретного підприємства, пов'язані з управлінськими рішеннями,

що здійснюють негативний вплив на діяльність підприємства у кризових ситуаціях, а саме:

- відсутність чітко структурованої організаційної структури;
- відсутність системності в діяльності компанії;
- нерівномірний розподіл обов'язків між працівниками;
- відсутність злагодженої команди;
- відсутність досвіду планування у працівників готелю, застосування застарілих методик планування;
- дефіцит фінансових та інших засобів для здійснення успішної діяльності готельного підприємства, зменшення доходів;
- відсутність якісного маркетингу та планування продажів;
- застосування застарілих маркетингових рішень;
- відсутність комунікації з гостями/партнерами готелю;
- нерозуміння профілю гостя;
- непослідовність та помилки у договірних відносинах з постачальниками та контрагентами;
- неорганізована система управління документообігом та формування цін;
- помилки у взаємодії керівників служб готелю, конфлікти керівництва готелю з власниками;
- помилки у взаємодії керівництва та персоналу, неграмотна побудова системи мотивації та заохочення, штрафкування працівників;
- невірна оцінка показників впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність готелю [1].

Аналізуючи зовнішні фактори, варто виділити такі зовнішні умови як фінансову кризу 2008 року, природні катаклізми, пандемія COVID-19, введений в Україні воєнного стану, знищення ворогом інфраструктури, у тому числі критичної. Саме ці зовнішні фактори впливають на становлення та розвиток у країні готельного бізнесу та підприємництва загалом, та не залежать від діяльності виробничого колективу та інших внутрішніх факторів підприємства. Відповідно вплив саме зовнішніх факторів важко передбачити, врахувати та попередити. Не зважаючи на це, вищому керівництву підприємств готельного бізнесу необхідно розробляти заходи щодо адаптації діяльності підприємства під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Основними етапами антикризового управління можна виділити такі:

- аналіз даних: фінансових, комерційних та сервісних;

- визначення можливих наслідків кризи для готелю;
- визначення можливих дій для виходу з кризи;
- визначення потенційних факторів ризику зазначених дій;
- встановлення термінів здійснення антикризових заходів.

Усі етапи можуть здійснюватися працівниками готелю та/ або запрошеними спеціалістами, консультантами. Під час проведення ревізійних дій варто оцінити оцінку стану таких напрямів діяльності готелю, як:

- організаційна структура;
- персонал;
- відповідність стандартам;
- фінанси;
- маркетинг;
- якість надання послуг.

Також обов'язково в ході аналізу стану готельного підприємства здійснюється аудит:

- відносин із партнерами;
- відносин із постачальниками;
- відносин з зацікавленими сторонами: державні органи, туристичні компанії, корпоративні клієнти та ін.

У результаті першого етапу формується звіт про реальний стан підприємства, визначається перелік проблем, які потрібно вирішити, для забезпечення виходу з кризового становища. Далі розроблення антикризового плану, де вказуються заходи, завдання, терміни та етапи виконання, відповідальні.

Для розробки антикризових заходів для готельного бізнесу зважаючи на світову практику здійснюються такі кроки:

1) Проведення ефективної комунікації з персоналом:

- донесення політики причетності до процесу, підвищення рівня мотивації, визначення можливості зростання для кожного з них;
- формування корпоративної культури за рахунок визначення місії, основних цілей підприємства, стратегії їх досягнення у зв'язку з запровадженими змінами;
- інформування персоналу про зміни, що відбуваються, і яким чином це впливає на їх роботу.

2) Внесення коригувань в експлуатаційні та фінансові параметри, які мають бути спрямовані на стабілізацію фінансової ситуації:

- запровадження жорсткого бюджетування;
- оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів;

- активізація продажів товарів та послуг із застосуванням нових підходів та технологій;

- реалізація антикризового маркетингу.

3) Координація діяльності вищої управлінської ланки, координація діяльності та адаптація політики підприємства:

- розробка стратегії виходу з кризи, яка відповідатиме інтересам власників та керуючих;

- формування робочої групи, відповідальної за зміни та антикризове управління;

- моніторинг і контроль реалізації антикризового плану;

- коригування недоліків, планів діяльності;

- пошук додаткових ресурсів для виведення готелю з кризи (співпраця з донорами, партнерську участь у грантах, програмах фінансування, у тому числі реабілітаційних для ВПО, учасників воєнних дій тощо) [3].

Узагальнюючи проведенне дослідження варто зазначити, що у сучасних умовах більшість вітчизняних підприємств мають фінансові утруднення, що пов'язані як із зовнішніми загальнодержавними проблемами, так і з внутрішніми. Запропоновані нами кроки антикризового менеджменту передбачають необхідність постійної діагностики фінансового стану підприємства з метою ранньої діагностики кризового розвитку підприємства і вироблення захисних механізмів антикризового управління фінансами в залежності від виявлених факторів і сили їхнього впливу. Лише коли під постійною увагою з боку вищого керівництва будуть такі напрямки як фінанси, персонал, операційні процеси, якість надання послуг, будь-які виклики та кризу можна буде подолати, поступово забезпечуючи ефективну діяльність готельного підприємства та збереження трудового колективу.

Література:

1. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України № 14 від 19 січня 2006 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>

2. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 208 с.

3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.

ENVIRONMENTAL ECONOMICS AND MODERN ENVIRONMENTAL ISSUES

dr hab. Pawlik Andrzej, prof. UJK

*Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Kielcach, Poland*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2319-6707>

dr Dziekański Paweł

*Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Kielcach, Poland*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4065-0043>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-19>

THE IMPORTANCE OF THE GREEN ECONOMY IN THE TRANSFORMATION OF THE REGION

A green economy is a prerequisite for economic growth based on sustainable development that can result in human well-being and social justice, and a significant reduction in environmental risks and ecological scarcities. It can be defined as low-carbon, resource-efficient and inclusive (UNEP, 2011a, 2011b). Rational management of depleting natural resources requires treating waste as a valuable resource that can be reused, recycled or, as a last resort, recovered from it (Poskrobko, 2007). The green economy is a response to global problems in both the environmental, economic and social spheres. The green economy is a path of economic development that will be possible in a sustainable manner, taking into account environmental constraints and criteria (Misztal, Dziekański, 2023; Drozdowski, Dziekański, 2022; Dziekański, Prus, Soltyk, Wronska, Imbrea, Smuleac, Pascalau, Błaszczuk, 2022). The green economy focuses on sustainable development without environmental degradation. The benefits of a green economy include improved resource efficiency, a smaller carbon footprint, and less dependence on fossil resources, among others. The concept focuses on the idea of recycling, reusing and maintaining a sustainable production process (Newton, 2011).

The concept of green economy includes three basic elements: elimination of environmental hazards and preservation of its values, rational management of natural resources and raw materials, and social

inclusion and economic efficiency. The green economy is one of the important tools for ensuring the sustainable development of any country. The environment is a natural barrier to economic growth. However, the quantitative expansion of this capital has certain limits (Boris, 2013). The green economy allows harmonious management of local resources. It is an economy that contributes to improving human well-being and increasing social justice, while significantly reducing environmental risks and resource scarcity. Green economy means restructuring economic activities and infrastructure to ensure greater returns on natural, human and economic capital. The essence of this approach is to create solutions to adapt the economy to the specifics of the environment (Cato, 2009; Dziekański, Prus, Maitah, Vronskaya, 2021).

The purpose of the article is to identify and assess the spatial differentiation of the green economy of counties in Poland in 2010–2020. A synthetic measure was used to rank and group the studied counties from the point of view of the main criterion. The Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution (TOPSIS) method was used to construct the synthetic measure. The selection of variables was determined by the availability of data collected in the Bank of Local Data of the Central Statistical Office (BDL GUS) for the years 2010–2020. The research was conducted in a dynamic manner taking into account the min and max values for the entire research period. The first stage of the research included the selection of research objects (counties), the selection of diagnostic variables and their verification in terms of statistics and content, the division of variables into stimulants and destimulants. The second stage involved the normalization of variables according to the method of zeroed unitarization, and the third aggregation of the value of the synthetic measure. The fourth stage linear ordering, evaluation of the relationship of the diagnostic variables with the synthetic measure, and assessment of the similarity and concentration of the phenomenon.

The nature of spatial differentiation of counties is changing. The synthetic measure method used shows the spatial differentiation of counties in the main criterion. Counties clearly differ from each other in the aspect of quality of life, a similar level is observed in the aspect of ecology and the environment and waste management, green economy. On the basis of the values of the quartiles, which were the threshold values for the following groups, a division of the studied collectivity was made. A dark color indicates a group characterized by a better state in the main criterion under study, the lighter the color, the units are weaker. The districts clearly differ from each other in both the degree of

development and the green economy. The differentiation is due to conditions of a natural and historical nature, as well as natural processes of socio-economic development. Spatial differentiation is additionally created by the influence of larger and medium-sized cities, with an indication of economic conditions. Sources of regional disparities result from: spatial differentiation of natural conditions, communication accessibility, distribution of large, medium, small, settlement centers, concentration of entrepreneurship, access to investment capital and access to knowledge

The synthetic measure of the green economy ranged from 0.42 to 0.55 in 2010 and from 0.43 to 0.56 in 2020. An increase in the value of the measure indicates that, compared to all objects, the situation of the studied unit is improving, a decrease informs that its situation is worsening. Measures of central tendency (mean, median, quartile) remain at the same level in subsequent years. In the case of measures of variability (striatum, standard deviation), we observe both no change in subsequent years and an increase in the measure (coefficient of variation). A decrease in kurtosis values indicates a greater spread of values, poor concentration and flattening of the abundance curve.

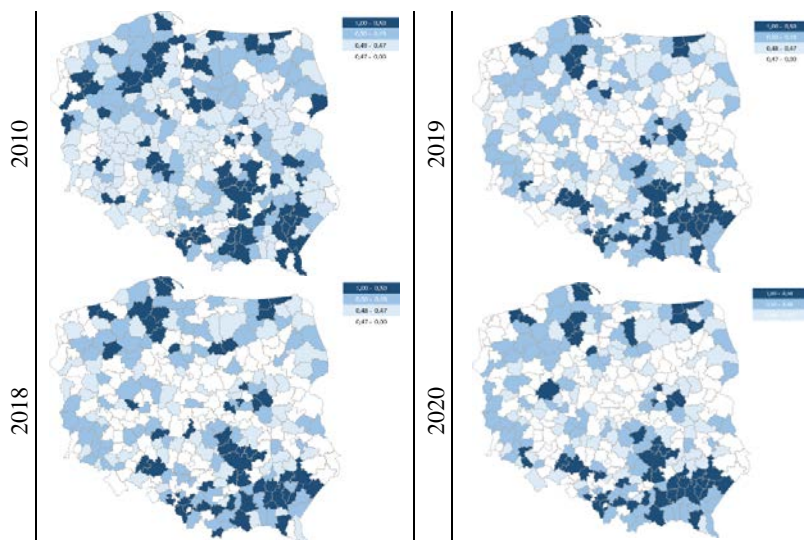


Figure 1. Spatial variation of the green economy in counties from 2010 to 2020

Source: own study

The green economy is a way of obtaining and using resources. It determines structural changes in the economy. The green economy includes green products and services, investments, green economic sectors, public procurement or jobs. The concept of green economy is becoming multidimensional indicating economic, social and environmental dimensions.

A systematic study of the green economy, as well as waste management, should provide the information necessary for authorities to evaluate and correct their policies. The increase or decrease in the synthetic measure must be considered as the basis for evaluating the effects of past management under the main criterion. The results obtained provide information on the variation occurring between territorial units – counties. For comparison between regions, the proposed methodology should include the same variables in the indicated study areas.

The results obtained can be an important source of information for local governments on the disparities occurring between units. They can allow changes in the directions of optimization of green economy and waste management. The results of the study make it easier for local governments to make comparisons with other territorial units – counties.

References:

Borys T. (2013) Nowe kierunki ekonomii środowiska i zasobów naturalnych w aspekcie nowej perspektywy finansowej unii europejskiej, „Ekonomia i Środowisko” 1/44.

Cato M.S. (2009) Green Economics: An introduction to theory, policy and practice, Earthscan, London.

Drozdowski G., Dziekański P. (2022) Local Disproportions of Quality of Life and Their Influence on the Process of Green Economy Development in Polish Voivodships in 2010–2020. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 9185. doi: 10.3390/ijerph19159185

Dziekański P., Prus P., Maitah M., Wrońska M. (2021) Assessment of Spatial Diversity of the Potential of the Natural Environment in the Context of Sustainable Development of Poviats in Poland. *Energies*, 14, 6027. doi: 10.3390/en14196027

Dziekański P., Prus P., Sołtyk P., Wrońska M., Imbrea F., Smuleac L., Pascala R., Błaszczuk K. (2022) Spatial Disproportions of the Green Economy and the Financial Situation of Polish Voivodships in 2010–2020. *Sustainability*, 14, 13824. doi: 10.3390/su142113824

Miształ P., Dziekański P. (2023) Green Economy and Waste Management as Determinants of Modeling Green Capital of Districts in Poland in 2010–2020. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 20, 2112. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032112>

Newton, A.C. (2011) The green economy and the knowledge economy: Exploring the interface. *Int. J. Green Econ*, 5, 231.

Poskrobko B. (2007) Zarządzanie środowiskiem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

UNEP. Towards a Green Economy: Pathway to Sustainable Development and Poverty Reduction; A Synthesis for Policy Makers; UNEP: Nairobi, Kenya, 2011a

UNEP. Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth; A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource Panel; UNEP: Nairobi, Kenya, 2011b.

DEMOGRAPHY AND SOCIAL POLICY: ANTI-CRISIS OUTINGS

**Alexandra Soroka, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Human Resources and Labor Economics
Odessa National Economic University
Odessa, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-20>

PROBLEMS AND OPPORTUNITIES OF «EXCESSIVE» QUALIFICATION OF EMPLOYEES

ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ «НАДЛИШКОВОЇ» КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Термін «overqualified» в українському HR-середовищі виник недавно. Надкваліфіковані (англ. overqualified) фахівці – співробітники, які мають надлишковий досвід, знання і навички для певної позиції, люди, які усвідомлено знижують свої кар'єрні запити з якихось особистих причин. Причина, через яку цей термін зараз такий актуальний, це – криза, що спричинена воєнним становищем та ситуацією невизначеності. Багато кандидатів з високою кваліфікацією, зазнаючи складнощів з пошуком роботи, що відповідає їх компетенціям, починають претендувати на більш просту роботу. Виразитися це може по-різному: зниження на посаді, зниження зарплатних очікувань, інший масштаб та обсяг роботи тощо.

Отже, оверкваліфайд – це:

1. Керівник, який влаштовується на місце рядового співробітника.
2. Людина з вищою освітою, яка відгукується на вакансію, що не вимагає диплома.
3. Кандидат, який претендує на роль нижче поточної на 1–2 і більше позицій.

Як правило, у вітчизняних компаніях «геніальний» працівник народжується стихійно, тоді як західні компанії практикують технологію усвідомленого «вирощування» співробітників, чії

професійні можливості перевищують потреби конкретної позиції. Таких співробітників прийнято називати «оверкваліфайдами», дослівно – «надто кваліфіковані». Така технологія «виращування геніїв» є вже всім відомою системою управління талантами, яка є сукупністю інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати та відтворювати якості співробітників, які дозволяють їм вносити істотний внесок у розвиток організації.

Усім відома компанія Google – це, можливо, один із найяскравіших прикладів зосередження величезної маси висококласних майстрів своєї справи, людей, чиї таланти часом не знають кордонів, а керівництво знає, як розширити ці кордони, не боячись геніальності своїх співробітників. У цій компанії введено «правило 20%», суть якого полягає в тому, що співробітники, а саме інженери, частину свого робочого часу можуть використовувати на створення та реалізацію своїх власних ідей. Встановлених правил, як необхідно розпоряджатися відведеним часом, немає, однак, всі розуміють, що ідеї не повинні виходити за межі професійних інтересів як співробітника, так і компанії загалом. Наприклад, такі проекти, як «Gmail», «Артпроект» та «Google новини», були створені з ініціативи працівників саме завдяки цій програмі. З цього можна зробити висновок про те, що, надавши можливість висококваліфікованим працівникам творити хоч якусь частину часу не за посадовою інструкцією, але в рамках їхніх професійних інтересів, з'являються умови для розкриття їхнього прихованого потенціалу, який може стати відправною точкою для розвитку нового витка в історії компанії.

Оверкваліфайд – проблема всіх країн світу, які прагнуть включитися в гонку науково-технічного прогресу і зростання, а в результаті опинилися в ситуації, коли більшість людей здобули надто хорошу освіту та надто низькі можливості для зайнятості.

У червні 2020 року в Human Management Review вийшла стаття «Ласкаво просимо на світлу сторону: чому, як і коли надмірна кваліфікація підвищує продуктивність». Спираючись на суворо наукові висновки, автори статті навіть створили модель REOP (Relational Effects of Overqualification on Performance). Перекладається приблизно як «модель впливу надмірної кваліфікації на продуктивність» [1].

Серед позитивних ефектів «оверкваліфайд» вважаємо такі:

1. Зростання людського капіталу. Чим більше навичок і знань у людини, тим більше вона коштує. Отже, приходячи до компанії, співробітник підвищує її вартість. Більш освічена людина не потребує додаткового вкладення ресурсів на навчання.

2. Статус. У суспільстві поки що освіта цінується високо. Крім того, *overqualified* – співробітник сам усвідомлює свій високий статус. Наймаючи на роботу людей з науковим ступенем або вищою освітою, ми позитивно впливаємо на сприйманий статус і, в цілому, можемо збільшити статусність і роботи, і компанії, і команди, оскільки висококваліфікований співробітник більш ефективний і це впливає на інших. При цьому важливий не надто великий розрив у сприйманому та реальному статусі.

3. Підвищення експертності команди. Справді, коли вводиться до колективу експерт, його першочерговим завданням може стати підвищення експертності колег. Співробітника з надмірною кваліфікацією легко залучити до наставників, показавши йому, наскільки цінна його експертиза та знання для навчання колективу. Співробітник із надмірним досвідом для поточної роботи може виявити безцінний досвід для іншої діяльності, необхідної для компанії.

4. Переваги ідентифікації. Як вже раніше говорилося про статус *overqualified*-співробітника, це суперзірка, володіючи якою, команда відчуває гордість. Найчастіше лідери такої команди заохочують ідентифікацію та з гордістю повідомляють про це всім іншим командам. Ця причетність покращує роботу всієї компанії.

5. Запуск проєктів та інновацій. Оверкваліфайд за домовленістю може розробити та запустити новий проєкт у компанії. А після запуску – допомогти знайти працівника дешевше для підтримки процесу.

6. Швидка окупність. Експерти багаторазово окупають власне перебування у компанії за рахунок швидшого та якіснішого виконання обов'язків. При цьому вони можуть вести кілька проєктів відразу, консультувати керівництво та власників, рекомендувати тямущих фахівців та навчати персонал.

7. Бренд роботодавця. Наявність профі у команді посилює репутацію компанії. Особливо, якщо він – лідер думок у своїй галузі. Поруч із такими професіоналами захочуть працювати інші фахівці, які прагнуть розвитку.

Багато кандидатів помилково вважають, що висока кваліфікація є гарантією швидкого та успішного працевлаштування. Однак це

далеко не завжди вірно. Все частіше роботодавець відмовляє претендентам саме через надмірну кваліфікацію.

Недоліки overqualified-співробітників для роботодавців:

– Зниження працездатності. Менш цікаві чи особливо різноманітні функції швидко демотивують фахівця, який звик до завдань вищого рівня.

– Плинність кадрів. Висококваліфікований працівник навряд чи перестане придивлятися до привабливих пропозицій інших компаній. Існує ризик, що незабаром він піде на інше місце, яке відповідає його кваліфікації.

– Конфлікти з керівництвом та конкуренція. Співробітник високого рівня може почуватися некомфортно під керівництвом менш досвідченого менеджера, і виконувати роботу, яка потребує лише малої частини його умінь. Людина може виявитися більш компетентною, ніж її керівник, що не дозволить працювати максимально ефективно в команді, тому що не кожен керівник легко переносить подібну ситуацію. Отже, надмірно кваліфікованими співробітниками може бути важче керувати, ніж менш досвідченими колегами.

– Компенсаційні вимоги. Прагнення до кар'єрного зростання притаманне багатьом фахівцям високої кваліфікації, і якщо компанія не може надати такої можливості, то мотивація такого співробітника згодом згасатиме.

– Шпигунство. Конкурентна розвідка – нерідке явище на ринку. «Розвідник», який влаштовується працювати заради комерційних секретів і клієнтської бази. Навіть якщо його не візьмуть, частину цінної інформації можна отримати на співбесіді, коли роботодавець розповідає про умови та процеси в компанії. «Розвідник» йде до конкурентів на невідповідну йому за рівнем вакансію, щоб дізнатися про завдання, стратегію, цілі та зарплати.

Література:

1. Оверкваліфайд: проблеми та можливості надмірної кваліфікації. URL: <http://pharma-personnel.com.ua/ru/article/1326/overkvalifajd-problemy-i-vozmozhnosti-izbytochnoj-kvalifikacii.html> (дата звернення: 23.04.2023).

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT: NATIONAL FEATURES AND WORLD TRENDS

**Olha Starenka, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Accounting,
Analysis and Auditing
Odessa National Economic University
Odessa, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-21>

SUBJECTS OF INTERNAL CONTROL AT ENTERPRISES

СУБ'ЄКТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Ефективне управління діяльністю підприємств забезпечується постійним спостереженням за здійсненням кожної господарської операції з метою оптимізації витрат та економного використання засобів та предметів праці. Таку потребу управління може забезпечити саме внутрішній контроль, що здійснюється безпосередньо в процесі господарювання та забезпечує якість та своєчасність інформації для прийняття управлінських рішень. Він дозволяє своєчасно реагувати на появу відхилень та здійснювати відповідні коригувальні заходи з їх усунення, відіграє ключову роль у результативному функціонуванні підприємств. Для ефективного функціонування системи внутрішнього контролю необхідно чітко розуміти сутність суб'єктів внутрішнього контролю, що сприятиме належному розподілу обов'язків щодо здійснення контролю, підвищенню якості та достовірності інформації, ефективності управління підприємством, як основи для прийняття управлінських рішень.

Про зростання ролі внутрішнього контролю як ефективного засобу управління свідчать останні результати наукових досліджень вітчизняних вчених, таких як В.І. Бачинський, Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Виговська, І.К. Дрозд, Є.В. Калюга, Л.В. Нападовська та інші. Науковці розглядали визначення сутності та місця внутрішнього

контролю, досліджували його інформаційне, організаційне та методичне забезпечення. Віддаючи належне науковим результатам досліджень, що були проведені зазначеними вченими, вважаємо, що подальшого розвитку потребують питання, що пов'язані з визначенням сутності такого поняття як суб'єкт внутрішнього контролю, рівнів суб'єктів в залежності від залученості у процес здійснення внутрішнього контролю.

Багато підприємств у всьому світі страждають від неефективного використання різного роду ресурсів, відсутності необхідної для прийняття правильних рішень інформації, ненавмисного та навмисного спотворення фінансової звітності, відвертого шахрайство з боку персоналу та менеджерів. Таких проблем можна уникнути шляхом створення на підприємствах ефективної системи внутрішнього контролю. Вона має бути «вбудована» в існуючу систему управління підприємством, таким чином, що період між порушеннями (розбіжностями), виявленими в процесі контролю і відповідь системи управління на них були б мінімальними [1, с. 731].

Головним елементом системи внутрішнього контролю має бути саме суб'єкт, бо без нього не може здійснюватися нагляд за об'єктом та проведення щодо нього контрольних процедур. Ф.Ф. Бутинець наголошував на тому, що суб'єктами в контрольному процесі виступають особи та органи, що мають повноваження на здійснення контролю за фінансовою та виробничою діяльністю підприємства, а також право втручатися в його оперативну діяльність і самостійно притягувати винних осіб до відповідальності [2, с. 7]. Це керівники підприємств, фахівці їх структурних підрозділів та працівники бухгалтерії, які безпосередньо здійснюють контроль, виконуючи свої контрольні функції за допомогою зворотнього зв'язку. Саме він дає суб'єктам контролю інформацію про те, як виконуються управлінські рішення, які досягнуто результати та яким шляхом, які помилки та недоліки виявлено в господарській діяльності. Контрольні процедури фахівці відповідних структурних підрозділів можуть здійснювати як об'єднано (працівники обліку, економісти, виробники продукції, технологи, юристи), так і самостійно в межах своїх функціональних обов'язків [2, с. 9].

Здійснення внутрішнього контролю не може бути ефективним без чіткого визначення конкретних працівників чи структурного підрозділу, які безпосередньо будуть займатися його здійсненням. Визначення складу суб'єктів внутрішнього контролю, їх

повноважень, прав та обов'язків є одним із суттєвих напрямків удосконалення його організації на підприємствах.

Під суб'єктом внутрішнього контролю можна визначити структурну одиницю чи працівника, які мають в короткі проміжки часу надати інформацію про фактичний стан об'єкта, що контролюється, попередити виникнення порушень в режимі реального часу, усунути негативні наслідки, щоб це не вплинуло на кінцевий результат господарської діяльності підприємства.

Кожен працівник може бути суб'єктом внутрішнього контролю, але велика їх кількість може негативно вплинути на організацію контролю. Це призведе до складності визначення відповідальних осіб за виконану роботу та дублювання службових обов'язків різних працівників.

З метою систематизації було сформовано групи суб'єктів, що мають здійснювати внутрішній контроль, визначено їх повноваження та ступінь їх залученості у процес здійснення контролю.

Максимально залучені у процес здійснення внутрішнього контролю співробітники відділу внутрішнього контролю.

Середній рівень залученості керівників, спеціалістів та працівників, що безпосередньо займаються виробничою діяльністю. Вони здійснюють контроль за технологічним процесом виробництва, подають оперативні звіти про результати роботи керівництву. Це спеціальні служби (робітники планово-диспетчерського відділу, відділу кадрів, планово-економічного відділу), що здійснюють контрольні функції для реалізації тих функцій, за якими вони безпосередньо закріплені; адміністративно-управлінський персонал, персонал, що здійснює системне адміністрування, співробітники бухгалтерії, відділ постачання та збуту здійснюють щоденний контроль, а також інші функції (контролюють переміщення, розподіл та використання ресурсів та засобів виробництва безпосередньо у структурних підрозділах та між ними). Але вони не завжди мають достатній рівень кваліфікації для відображення результатів контролю.

Мінімально залучені у проведенні внутрішнього контролю власники підприємства (акціонери). Здійснюючи контроль самостійно або за допомогою незалежних експертів, зокрема зовнішніх аудиторів, вони можуть контролювати формування результатів діяльності, але обмежені у фактичній присутності під час здійснення господарських операцій.

У роботі різних груп суб'єктів внутрішнього контролю існують як недоліки, так і переваги. Так, керівники та спеціалісти виробничих підрозділів та працівники максимально наближені до об'єктів, що контролюються, повинні швидко відреагувати на відхилення, які виникають при здійсненні господарських операцій, але це не завжди виходить. Часто безконтрольне зловживання службовим становищем призводить до прийняття не завжди правильних рішень та не сприяє виправленню недоліків, що виникли у виробничому процесі.

Для здійснення внутрішнього контролю керівники структурних підрозділів виявляють передумови виникнення відхилень у договірних процесах і на виробництві та оперативно передають інформацію контролерам, здійснюють перевірку, розробляють проекти управлінських рішень та надають їх для коригування.

Отже, для реалізації всіх поставлених управлінських завдань, успішної розробки планів та прогнозів необхідно на підприємствах організувати ефективну систему внутрішнього контролю. Вона дозволить вирішувати складні завдання, що пов'язані з управлінням підприємством та виявляти позитивні аспекти при здійсненні його діяльності. Для розробки методичних основ формування системи внутрішнього контролю на підприємствах необхідно чітко визначити її елементи, зокрема суб'єкти. Тому нами було визначено суб'єкти внутрішнього контролю та їх рівні. Їх виділено залежно від залученості у процес здійснення внутрішнього контролю – мінімальний, середній, максимальний. Застосування запропонованого порядку полегшуватиме отримання необхідної оперативної інформації в режимі реального часу всіма зацікавленими особами та підвищуватиме ефективність внутрішнього контролю безпосередньо там, де здійснюються господарські операції.

Отже, добре організована система внутрішнього контролю дозволить не тільки своєчасно виявляти недоліки у діяльності підприємства, а й здійснювати їх оперативне усунення та запобігати їхнім проявам у майбутньому.

Література:

1. Akhmetshin E.M., Vasilev V.L., Mironov D.S., Zatsarinnaya E.I., Romanova M.V., Yumashev A.V. Internal control system in enterprise management : analysis and interaction matrices. *European Research Studies Journal*, 2018. № 21(2). P. 728–740.

2. Бутинець Ф.Ф. Об'єкти і суб'єкти контролю виробничих витрат: сутність і завдання. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2012. № 2(60). С. 7–10.

FINANCE, INSURANCE AND STOCK EXCHANGE: MODERNIZATION OF THE CORPORATE PORTFOLIO

**Volodymyr Bodakovskyy, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor;**

**Yevheniya Andrushchak, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*Ivan Franko National University of Lviv
Lviv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-22>

THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS ON THE FINANCIAL INFRASTRUCTURE OF UKRAINE

ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ НА ФІНАНСОВУ ІНФРАСТРУКТУРУ УКРАЇНИ

В умовах глобальних потрясінь та деструктивної поведінки сусідніх держав українська економічна система перебуває в стані глибокого «фінансового шоку». Відсутність політичної та економічної стабільності, розбалансованість бюджетної системи та невідповідність законодавства реаліям сьогодення спричинило відтермінований в часі пул загроз для української державності. Руйнація логістичної сфери, ринків збуту, центрів виробництва та ринку зайнятості створюють системні виклики для державного антикризового менеджменту та підприємницького сектору України. Саме тому вивчення потенціалу міжнародних фінансових інститутів у синергії з фінансовою інфраструктурою нашої країни є стратегічно важливим та своєчасним. Адже реалізація потенціалу, особливо економічного, є основою успішного й збалансованого розвитку вітчизняної економічної системи.

Проблеми функціонування фінансової інфраструктури та міжнародних фінансових інститутів присвячено праці таких економістів-науковців як Д. Базилевич, Д. Ванькович, В. Геєць, А. Даниленко, В. Коваленко, Т. Ковальчук, В. Корнєєв, М. Крупка, В. Міщенко, В. Федосов тощо. Доречно зазначити, що питання

синергії глобальної фінансової системи з вітчизняною фінансовою інфраструктурою не достатньо вивчені. Наявна потреба дослідження кумулятивного фінансового ефекту від співпраці з міжнародними фондами фінансових ресурсів як банківської системи так і окремих підприємницьких організацій, впливу МВФ на фінансові потоки економічних систем та ефективності цільових фінансових грантових проектів для антикризового управління економічними процесами.

Доцільно зазначити, що основний перелік міжнародних фондів та фінансових організацій, які надають гранти та кредитні кошти за різними умовами спів фінансування в Україні містить: «Фонд Регіонального Співробітництва Чорного моря. Транскордонні ініціативи», «Фонд Східна Європа, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)», «Світовий банк», «United States Agency for International Development – USAID – Агентство США з міжнародного розвитку», «Фонд Чарльза Стюарта Мотта», «Програма розвитку ООН, COSME – «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу» та інші [1]. МВФ є ще одним представником фінансових інституцій глобального рівня, що відповідає за стратегічні показники та макрофінансову допомогу країнам. Наприклад, після підписання та погодження Радою директорів МВФ Україна зможе у 2023 році отримати 15,6 млрд дол. кредитного фінансування протягом наступних 48 місяців [2]. Отже, можемо стверджувати, що в Україні функціонує достатньо багато міжнародних фінансових інститутів, які мають вплив на окремі сегменти економічної системи країни. А МВФ виступає глобальним модулятором позитивних тенденцій розвитку фінансової інфраструктури України.

Необхідно наголосити, що фінансова інфраструктура як явище, теоретична дефініція та частина економічної системи не достатньо досліджена. Науковий доробок, наприклад, Н.М. Внукової містять теоретичне узагальнення концептуальних підходів до визначення поняття інфраструктури. При дослідженнях структурної варіативності інфраструктури, вона робить узагальнення, що в оптимальному визначенні маємо включати до складу інфраструктури лише ті види діяльності та суб'єктів підприємництва різних організаційно-правових форм [3]. Автор скористалася перевагами семантичного аналізу складових, які були виявлені завдяки аналізу структурного складу різних визначень: елементи, інститути, державні, комерційні, приватні підприємства, галузі, служби, суспільні об'єднання,

організації тощо. Н.М. Внукова відмічає, що «... таке досить рідко виокремлюване поняття, як інститут, може бути опущене...».

З позиції інституційного бачення економічної системи, вивести зі структурного різноманіття інфраструктури інститути не є доречним та можливим практично, а також некоректно трансформувати категорію інститут та його характерні внутрішні особливості на «види діяльності та підприємства». А.А. Ткач здійснює дослідження базисних інститутів ринкової інфраструктури. Науковець розглядає проблематику генезису підходів до властивостей інститутів та інституційної інфраструктури в цілому, які є «іншою сентенцією базисних економічних інститутів». Він виокремлює два основні інститути – інститут прав власності й трансакційних витрат [4].

На нашу думку, фінансова інституційна інфраструктура є дефініцією, що невід’ємно пов’язана з фінансовою системою та включає усіх учасників економічної системи, які задіяні у фінансових потоках як на макро- так і на мікрорівнях. Отже, можемо стверджувати, що при такому баченні вище зазначеної дефініції можливо досліджувати як внутрішній так і зовнішній вплив. Міжнародні фінансові фонди та МВФ здійснюють зовнішній вплив. Державний менеджмент та банківська система пов’язані з внутрішнім впливом на ефективність та результативність функціонування фінансової інституційної інфраструктури.

Завдяки розвинутому взаємозв’язку української економічної системи з міжнародними фінансовими фондами в вітчизняній економічній системі зберігається достатній рівень конкуренції на окремих ринках та стимулюється інноваційний прогрес окремих галузей економіки. Спостерігається вплив на фінансову систему, що проявляється в утворенні окремих проектів стимулювання розвитку підприємництва державного рівня та окремих комерційних фінансових акцій.

Отже, можемо стверджувати, що міжнародні фінансові інститути здійснюють позитивний вплив на функціонування фінансової інституційної інфраструктури України. Стимулюють її трансформацію та імплементацію вдалих елементів міжнародних систем управління фінансовими потоками у вітчизняну практику. Вважаємо, що посилення міжнародних фінансових потоків завдяки міжнародним фінансовим фондам та інститутам дозволить створити кумулятивний ефект, який сприятиме підвищенню фінансової конкуренції, зниженню вартості кредитних ресурсів, розвитку інвестиційного ринку та активізації фінансових посередників на

ринках цінних паперів. В свою чергу, така активність спричинить збагачення фізичних осіб та підвищення рівня платоспроможного ринку країни. В довготерміновій перспективі можливі якісні трансформації усїєї економіки.

Література:

1. Перелік міжнародних фондів та фінансових організацій, які надають гранти та кредитні кошти за різними умовами співфінансування. URL: <https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B8%20%D0%9C%D0%A2%D0%94.%20%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4%202020.pdf>
2. Історичне рішення. Як нова програма МВФ дозволить Україні залучити понад 50 мільярдів доларів. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/23/698343/>
3. Внукова Н.Н. Методологические проблемы развития системы рыночной инфраструктуры: Препринт доклада. Харьков : СВНЦ НАН Украины, АО "НТИ" ТТР", 1998. 16 с.
4. Ткач А.А. Базисні інститути ринкової інфраструктури в трансформаційній економіці. *Економіка розвитку*, 2004. № 92. С. 50–54.

Volodymyr Mishchenko, Doctor of Economics Sciences, Professor
*State Organization "Institute of the Economy and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine"*
Kyiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-23>

NEW TRENDS IN BANK RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах нестабільності та фрагментації багатьох напрямів економічної діяльності, посилені інфляційними процесами, суттєво підвищується рівень невизначеності, що обумовлює підвищення рівня ризиковості здійснення банківської діяльності [1, с. 22; 2, с. 67; 3, с. 337].

До останнього часу головним напрямом роботи переважної більшості банків у сфері управління ризиками було збільшення кількості фахівців та обсягів технічних і фінансових ресурсів, які вони направляли на забезпечення діяльності структурних підрозділів, пов'язаних з управлінням ризиками. В середньому витрати банків на управління ризиками складають близько 2,5–3% від загальних операційних витрат і в перспективі, ймовірно, за все, будуть збільшуватися [4, с. 186].

Найбільше ресурсів сьогодні потребують процеси організації та управління кредитними, ринковими та операційними ризиками. Однак, завдяки автоматизації процесів, використанню штучного інтелекту та розширеній аналітиці витрати на управління кредитними ризиками поступово зменшуються, тоді як витрати на організацію управління ринковими ризиками через політичну нестабільність, економічну фрагментацію, високу волатильність ринків капіталу та нерухомості, а також високу інфляцію мають чітку тенденцію до збільшення. Варто також відмітити, що останнім часом суттєво підвищуються витрати банків на управління операційними ризиками, головним чином, через посилення інформаційних і кіберризиків, які потребують значно більшої уваги, ретельного моніторингу та стрес-тестування [5, с. 21; 6, с. 19; 7, с. 19].

Важливою тенденцією у сфері управління банківськими ризиками упродовж останніх років стало посилення уваги та розроблення нових підходів до управлінням модельним ризиком, що обумовлено збільшенням кількості видів моделей, які використовують банки (моделі регулятивного капіталу, ціноутворення, кліматичних ризиків тощо), та необхідністю здійснення їх валідації на основі посилення пруденційних вимог і пруденційного регулювання. Наприклад, великі банки з метою організації управління кліматичними ризиками на базі існуючих структурних підрозділів почали створювати групи ризик-менеджерів, які проводять кліматичні стрес-тести, розробляють нові моделі та виконують функції координації діяльності [8, с. 197; 9, с. 85; 10, с. 7].

Крім того, в системі управління банківськими ризиками відбувається посилення ролі та функцій другої лінії оборони, зокрема щодо визначення апетиту до ризику та проведення його моніторингу, розроблення політики, нормативного управління, вдосконалення методології здійснення стрес-тестування і моделювання ризиків, а також контролю та надання звітності широкому колу зацікавлених сторін, що потребує підвищення компетентності ризик-менеджерів у нових видах ризиків, які виникають у сфері кібербезпеки, зміни клімату, моніторингу транзакцій, пов'язаних із санкціями тощо [4, с. 184; 11, с. 28].

Варто зазначити, що головними чинниками, які визначають структуру та ефективність систем управління ризиками є організаційно-управлінська структура банку та її функціональна зрілість, ступінь наглядового контролю з боку регулятора, вид бізнес-моделі банку, а також рівень технічного забезпечення та кваліфікації ризик-менеджерів.

Разом з тим, як засвідчила практика, збільшення обсягів ресурсів та організаційно-управлінські вдосконалення мають певні межі, при досягненні яких подальше підвищення ефективності управління ризиками відбувається дуже повільно. Переважна більшість банків уже запровадила єдині стандарти та правила ризик-менеджменту, оптимізувала системи управління ризиками відповідно до кращих світових практик, використовує стандартні моделі управління ризиками, рекомендовані міжнародними фінансовими інститутами, зокрема Базельським комітетом з банківського нагляду; відбулося насичення всіх підрозділів і ліній оборони банків кваліфікованими ризик-менеджерами [12, с. 26; 13, с. 46].

Необхідність подальшого вдосконалення процесів управління банківськими ризиками потребує використання нових підходів, що ґрунтуються на розробленні та реалізації комплексних структурованих програм трансформації ризиків на основі використання сучасних цифрових технологій і, перш за все, аналітики великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання. Найважливішими передумовами переходу до реалізації таких програм повинні бути забезпечення високого рівня надійності інформаційно-комунікаційних систем і процесів, належного рівня управління даними банку, який відповідає сучасним вимогам, а також необхідність підвищення загальної ефективності та стабільного функціонування банків [14, с. 77].

У зв'язку з цим головними напрямками підвищення ефективності управління банківськими ризиками в умовах економічної нестабільності та посилення процесів цифровізації, на наш погляд, повинні бути:

1) формування збалансованої системи управління банківськими ризиками на основі реалізації ризик орієнтованого підходу шляхом консолідації команд ризик-менеджерів, раціоналізації політики управління. чіткого розподілу функцій окремих підрозділів та організації ефективної взаємодії обох ліній оборони;

2) автоматизація процесів моніторингу та управління ризиками на основі використання стандартизованих моделей і процесів, які мають цифрову підтримку та ґрунтуються на використанні технологій штучного інтелекту, великих даних і розширеної аналітики.

3) упровадження та активне використання технологій цифрового моніторингу позичальників, автоматизованих рейтингів контрагентів і автоматизованого стрес-тестування кредитних портфелів банків;

4) поліпшення розподілу ресурсів, відповідальності та обов'язків між окремими структурними підрозділами та ризик-менеджерами за видами діяльності, продуктами, лініями оборони, видами ризиків, регіонами тощо;

5) автоматизація звітності про ризики і своєчасне надання зацікавленим сторонам актуальної, надійної та об'єктивної інформації;

6) формування архітектури системи управління ризиками та розроблення моделей, орієнтованих на реалізацію комплексного підходу на засадах ризик орієнтованого управління;

7) стандартизації управлінських процесів і спрощення систем управління ризиками шляхом консолідації даних на рівні банку.

Література:

1. Лютий І.О., Міщенко С.В. Вплив фінансового сектору на функціонування економічної системи. *Фінанси України*. 2007. № 3. С. 14–28.
2. Науменкова С.В., Міщенко В.І. Організація ф'ючерсного валютного ринку. *Фінанси України*. 1998. № 10. С. 60–69.
3. Єфименко Т.І. Модернізація фінансової системи України в процесі євроінтеграції : монографія : у 2 т. Київ, 2014. Т. 2. 781 с.
4. Міщенко В.І. Цифровізація регулювання та нагляду за діяльністю фінансових установ. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 182–189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-30>
5. Науменкова С., Міщенко С. Стрес-тестування як інструмент діагностики фінансової стійкості банків. *Вісник НБУ*. 2008. № 5. С. 18–23.
6. Міщенко В.І. та ін. Санаційний банк – «бідж-банк» як механізм роботи з нежиттєздатними банками : монографія. Київ : УБС НБУ, 2011. 119 с.
7. Науменкова С. Оцінка впливу галузевої приналежності на рівень перспективної платоспроможності позичальника. *Вісник НБУ*. 2005. № 7. С. 14–21.
8. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Dorofiev D. Innovation risk management in financial institutions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. № Vol. 18. Is. 1. P. 190–202. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18\(1\).2021.16](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18(1).2021.16)
9. Міщенко С.В. Проблеми забезпечення ліквідності банків на основі використання механізмів рефінансування. *Фінанси України*. 2009. № 7. С. 75–88.
10. Науменкова С.В., Міщенко В.І. Сучасні проблеми капіталізації банківської системи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 2. С. 3–11.
11. Мищенко С.В. Новые тенденции в монетарной политике и регулировании финансовых систем. *Финансы и кредит*. 2010. № 40 (424). С. 26–29.
12. Сомик А., Міщенко В. Монетарний трансмісійний механізм в Україні. *Вісник НБУ*. 2007. № 6. С. 24–27.
13. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Ivanov V., Lysenko R. Growing discoordination between monetary and fiscal policies in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2019. Vol. 14. Is. 2. P. 40–49. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.14\(2\).2019.04](https://doi.org/10.21511/bbs.14(2).2019.04)
14. Міщенко В.І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>

* Стаття представляє результати дослідження, виконаного в рамках наукового проекту «Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир-війна» (державний реєстраційний № 0123U100965).

**Nataliia Prykaziuk, Doctor of Economics Sciences, Professor,
Head of the Department of Insurance,
Banking and Risk Management;
Yuliia Khodakivska, Master**
*Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-24>

THREATS TO FINANCIAL INCLUSION AND WAYS FOR REDUCING THEIR IMPACT

Financial inclusion has become a critical issue for governments and financial institutions around the world as it seeks to enhance the lives of the poor by providing access to credit, savings, and insurance services. It has numerous benefits, including reducing poverty levels, increasing economic growth, and promoting financial stability.

According to OESD financial inclusion “means that individuals and businesses have access to useful and affordable financial products and services that meet their needs – transactions, payments, savings, credit and insurance – delivered in a responsible and sustainable way”. It is also the process of providing financial services to individuals and businesses who are excluded from the mainstream banking system [3].

Financial inclusion enables people to save, invest, borrow, and protect themselves from financial shocks, thereby improving their quality of life and contributing to the growth of the economy. Despite the progress made in expanding financial services, over two billion people globally remain excluded from the formal financial system. The exclusion is most prevalent among low-income households, rural populations, women, and vulnerable groups [6].

However, to achieve sustainable financial inclusion, it is important to define and address the threats that hinder its progress. These threats may vary from one country to another, but some common challenges include inadequate financial infrastructure, limited access to financial services, and low financial literacy levels among the population. These threats are very different and the most significant of them are [1; 2; 5]:

- Over-indebtedness.
- Fraud and Scams.
- Lack of Financial Literacy.
- Discrimination.

– Lack of Infrastructure.

Over-indebtedness. One of the most significant risks of financial inclusion is over-indebtedness. Many low-income individuals are unaware of the risks associated with taking on too much debt, leading to high levels of indebtedness. When borrowers cannot repay their loans, it can lead to defaults, which can negatively affect their credit scores and lead to financial exclusion. Over-indebtedness can also result in social and economic problems, such as reduced household consumption, increased poverty levels, and social exclusion.

Fraud and Scams. As more people are brought into the financial system, there is a risk of fraud and scams. Low-income individuals are particularly vulnerable to financial fraud as they lack financial literacy and are often desperate for credit. Fraud and scams can result in significant financial losses for individuals and businesses, which can lead to financial exclusion.

Lack of Financial Literacy. Another challenge of financial inclusion is the lack of financial literacy. Many low-income individuals lack the knowledge and skills necessary to manage their finances effectively. This lack of financial literacy can lead to poor financial decisions, such as taking on too much debt or investing in high-risk ventures, leading to financial losses.

Discrimination. Discrimination against certain groups of people is another threat to financial inclusion. Some individuals may be excluded from the financial system due to their gender, race, or ethnicity, which can result in social and economic exclusion. Discrimination can also result in reduced access to credit, savings, and insurance services, which can negatively affect economic growth and development.

Lack of Infrastructure. The lack of financial infrastructure is another challenge of financial inclusion. Many low-income individuals live in rural areas where there is limited access to financial services. The lack of financial infrastructure can make it difficult for individuals to access credit, savings, and insurance services, leading to financial exclusion.

Despite the many threats to financial inclusion, there are ways to mitigate and combat them.

One key approach is education and awareness. Financial institutions and governments can work to educate individuals and communities about financial literacy, emphasizing the importance of responsible financial behavior and the risks of lending, fraud scams, and overindebtedness. This can include providing financial education and counseling services, as well as developing financial products and services that are tailored to the needs of low-income and underserved populations [2].

Another approach is to leverage technology to improve access to financial services while minimizing risk. For example, biometric identification and blockchain technology can help to increase security and reduce the risk of fraud, while mobile banking and digital payment systems can expand financial access without requiring physical infrastructure or costly intermediaries. Similarly, fintech startups can provide innovative solutions for underserved communities, such as peer-to-peer lending platforms that connect borrowers with investors, or microfinance platforms that offer small loans and financial services to entrepreneurs in developing countries [1].

Regulatory and policy interventions can also play a critical role in addressing the threats to financial inclusion. Governments can enact consumer protection laws and regulations that prohibit predatory lending practices and promote transparency and fairness in financial transactions. They can also establish regulatory frameworks for digital payments and fintech, ensuring that these emerging technologies are secure and trustworthy while also enabling innovation and competition. At the same time, governments can support financial inclusion initiatives through targeted subsidies and tax incentives, as well as through partnerships with financial institutions, NGOs, and other stakeholders [4].

Finally, building partnerships and collaborations among stakeholders can help to promote responsible financial behavior and address the risks of financial inclusion. This can involve cooperation between financial institutions, government agencies, NGOs, community groups, and other stakeholders to develop and implement effective financial education and outreach programs, as well as to coordinate efforts to combat fraud, money laundering, and other financial crimes.

In conclusion, financial inclusion holds great potential for promoting economic growth and reducing poverty and inequality. However, it also faces significant risks and challenges, including overindebtedness, fraud, and other forms of financial exploitation, discrimination, lack of financial literacy and infrastructure. By pursuing a multifaceted approach that combines education, technology, regulation, and collaboration, countries can work to maximize the benefits of financial inclusion while minimizing these risks and ensuring that everyone has access to the financial services they need.

References:

1. An infrastructure approach to improving Financial Inclusion. URL: <https://www.betterthancash.org/news/an-infrastructure-approach-to-improving-financial-inclusion>
2. Engel, Erik & Behmanesh, Sohal & Johnston, Timothy. Financial inclusion and over-indebtedness.
3. Financial Inclusion. OESD. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>
4. N. Yoshino. and Morgan, P. (2019) Can Regulation Promote Financial Inclusion? World Bank Policy Research Working, p. 8711.
5. OECD (2021), G20/OECD Report on Lessons Learnt and Effective Approaches to Protect Consumers and Support Financial Inclusion in the Context of COVID-19
6. Tok, Yoke Wang; Heng, Dyna. Fintech: Financial Inclusion or Exclusion? IMF Working Paper no. WP/2022/080

**Leonid Tulush, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Senior Research Fellow,
Head of the Department of Financial-Credit and Tax Policy;
Olha Samoshkina, Candidate of Economic Sciences,
Senior Research Officer of the Department of Financial-Credit
and Tax Policy**
*National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"
Kyiv, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-25>

**THE TRANSFORMATION
OF THE FINANCIAL MECHANISM
OF THE STATE SUPPORT FOR THE AGRICULTURAL
SECTOR UNDER THE MILITARY INFLUENCE**

The outrunning sustainable development of the agricultural sector is considered as a strategic priority of the economic policy of the majority of countries, which is explained by the need to provide the population with agrifood products of the appropriate range, quality and safety at affordable prices, to achieve food security in the country, to meet the raw material needs of the functioning of other branches of the economy, to form worthy social-economic living conditions of the population and development of rural areas, expansion and growth of the country's export potential [1; 2].

The actualization of issues of overcoming challenges and risks of functioning and sustainable development of the agrarian sector of the economy in the conditions of martial law and post-war recovery require the transformation of the financial mechanism of its state support, taking into account the criteria of strategic direction, priority, consistency, systemic, adaptability, effectiveness and socio-economic efficiency with the aim of rational use of the agrarian potential of the post-war socio-economic recovery [3; 4].

The research of the dynamics of the volume and structure of the state financial support for the agricultural sector of Ukraine in the pre-war and war periods (Fig. 1) shows the trends of its steady decrease in relation to the gross output of agricultural products, the insufficiency of volumes to effectively support the financial and economic stability and competitiveness of national agricultural producers, a low level of the relationship with the strategic priorities of the country's agrarian development and adaptability with other instruments of the state support

for the industry, as well as the imperfection and opacity of the order and mechanisms of its distribution, the insufficient level of support for the segment of agrarian producers in the form of farming enterprises and personal peasant farms.

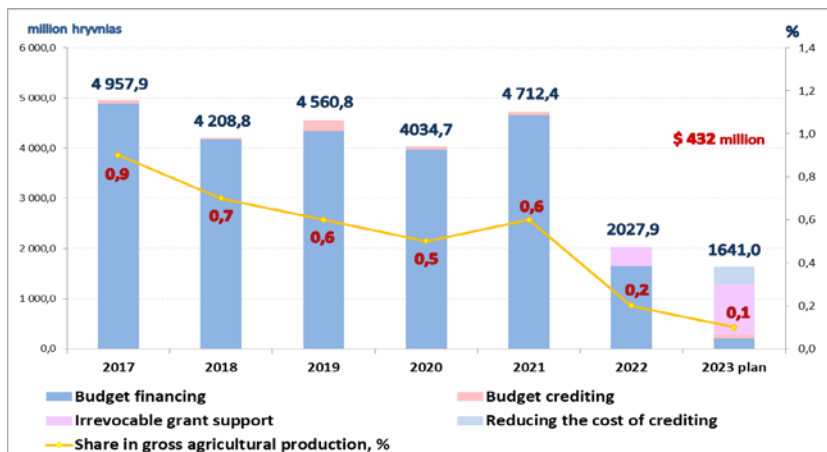


Figure 1. Dynamics of the state financial support for agricultural producers of Ukraine in 2017–2023

Source: based on the data of the State Treasury of Ukraine (<https://www.treasury.gov.ua>), the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (<https://www.minagro.gov.ua>)

Despite the military restrictions on budget revenues and the need for priority financing of the defense complex and the social sphere, a decision was made to restore the direct financial support to the agricultural sector in the form of irrevocable grants for the creation or development of horticulture, berry growing and viticulture, greenhouse farming, and the development of a processing enterprise (grant program «eRobota» through the Diya portal) at the expense of the State Budget Reserve Fund in the amount of 383 million hryvnias (UAH) in 2022 and within the framework of the new budget program "Grants for the creation or development of business" in 2023 in the planned amount of 1 billion UAH [5].

In addition, at the expense of the EU budget aid in 2022, the irreversible financial support was provided to small agricultural producers registered in the State Agrarian Register under the budget program "Support to farms and other producers of agricultural products" in the amount of 1,645 billion UAH. The specified financial aid was provided through the Ukrainian State Farm Support Fund in the form of a budget subsidies per

unit of cultivated agricultural land to farmers cultivating from 1 to 120 hectares (3100 UAH per 1 hectare), the total amount of payments – 1,316 billion UAH, and a special budget dotation for keeping cattle to agricultural producers keeping from 3 to 100 cows (5300 UAH per head), the volume of payments – 329 million UAH. In 2023, it is planned to continue payments per unit of agricultural land and for keeping cattle in the amount of 80 million USD within the framework of the Program of the financial support and preferential lending to agricultural producers before sowing and harvesting-2023 jointly with the World Bank [5].

In addition to the above-mentioned types of the state financial support for agro-industrial producers, in 2023 it is also planned to provide financial guarantees for the credit obligations through the Fund for Partial Guarantee of Loans in Agriculture in the amount of 360 million UAH, the financial support for the development of organizations water users within the framework of the decentralization of management of reclamation systems in the amount of 201 million UAH, the budget crediting to farms in the amount of 80 million UAH.

While reducing the total volume of the state financial support to the agricultural sector of Ukraine in 2022-2023, the mechanisms for its provision are simultaneously being modernized in the direction of the active involvement and usage of international financial aid, as well as a gradual transition from direct program budget funding to the usage of grant support tools for the creation and development of agricultural micro, small and medium enterprises conditions for their achievement of a certain economic criteria, budget crediting, reducing the cost of crediting (State program "Available credits 5-7-9%", State program "Available financial leasing 5-7-9%"), the stimulation of the development of the credit support for an agrarian business through the creation of the Fund partial guarantee of credits in the agriculture.

Among important directions of the transformation of the financial mechanism of the state support for the development of agro-industrial production of Ukraine under the military influence, the following should be highlighted:

- strengthening the strategic direction and effectiveness of the state financial support for the agricultural sector by expanding the time range of management of the sector, developing long-term forecasts and medium-term plans for the development of agricultural sectors and the peculiarities of their state financial support in the conditions of post-war development;
- modernization of the mechanism of the state support for agricultural production in the direction of a rational combination of its state and

international financial support, as well as achieving systemic and dynamic adaptability of the use of its fiscal and monetary instruments in the context of post-war restrictions on budget revenues and the need for priority state funding of defense and social expenditures;

- scientific substantiation of the prioritization of sectorial and program areas of state financial support for the agricultural sector, including mechanisms and tools for its provision, expected results, based on a retrospective assessment and forecasting of its impact on indicators of the functioning of agrarian industries, achievement of target indicative indicators of their development, fulfillment of strategic goals and objectives agrarian and rural development of the country;

- increasing the economy and efficiency of the use of budget funds for the development of the agricultural sector on the basis of strategic program-target budget management, taking into account the criteria of priority, effectiveness and socio-economic efficiency of program measures; improvement of the formation of passports of agrarian budget programs and the methodology of determining their effectiveness indicators within the framework of medium-term budget planning;

- increasing the share of local budgets in the structure of state financial support for agrarian and rural development of the country in accordance with European standards;

- increasing the availability of state financial support for agricultural producers by digitizing and automating the processes of its provision, ensuring its orientation to the segment of micro, small and medium-sized agricultural enterprises to prevent the monopolization of agricultural production and the market, supporting regional and rural development;

- the transition to more flexible instruments of financial support depending on the priority of industry areas, the level of efficiency of economic activity, the achievement of a certain economic criteria (grant, budget subsidies and dotation);

- the shift of an emphasis from budget financing of the state support to agricultural producers to their budget crediting in the conditions of post-war budget resource limitations;

- stimulating the further development of digitization and automation of state management processes, including through the digital platform of the State Agrarian Register, which will create the prerequisites for reducing the share of management costs in the budgetary support for the functioning of the agricultural sector, as well as contribute to savings and increasing the efficiency of the use of budget funds for the development of the agricultural sector;

- achieving a rational combination of fiscal and stimulating functions of tax-customs regulation of national agro-industrial production, based on strategic sectorial priorities, requirements for the implementation of provisions of the EU Directives on common tax policy and taking into account the need to support the profitability, productivity and competitiveness of domestic agricultural producers in the conditions of European integration processes;

- the effective state support for the development of the credit provision and cheaper crediting of the agrarian business, the creation of favorable institutional prerequisites for the transformation of the agrarian sector into an investment-attractive industry and the stimulation of the involvement of private, foreign investment and credit resources in its development;

- the financial provision of institutional prerequisites for the effective use of available financial aid for candidate countries from EU pre-accession funds, including the Instrument for Pre-Accession, the Regional Development Fund (ERDF), the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD), the European Maritime and Fisheries Fund (EMFF), through the provision of production grants, investments and technical assistance;

- the state financial support for the development of agricultural insurance and its institutional support in order to stimulate growth and reduce the risks of the agrarian business in the conditions of post-war recovery;

- ensuring the differentiation of instruments, mechanisms and volumes of the state financial support for agro-industrial producers of certain territories depending on the coverage of military actions and the level of destruction (freed territories, de-occupied territories, near-front territories, front lines, combat zones), in particular, the introduction of preferential taxation, a priority regime of financial support and budgetary financing of infrastructure reconstruction;

- the state financial support for the processes of creating a favorable institutional environment, regional infrastructural prerequisites for the effective functioning of the agricultural sector and the formation of a competitive market environment, which will stimulate national agricultural producers to maximally realize their internal potential for increasing competitiveness;

- the state financial stimulation of the modernization of the material and technical base and the introduction of advanced technologies in order to increase the productivity and profitability of national agro-industrial

production to the level of advanced global indicators for successful integration into the European economic space;

– the improvement of state financial support of activities related to control over the quality and safety of agro-food products, protection of the rights of its consumers in accordance with European standards.

The achieving of systemic and dynamic adaptability of the use of fiscal and monetary instruments of the state financial support for the development of the agrarian sector of the Ukrainian economy in the conditions of timely modernization of the institutional environment of its functioning will create prerequisites for the rational use of agrarian production and export potential for socio-economic growth, sustainable development of rural areas, ensuring national and solution issues of global food security in the medium and long term.

References:

1. Lupenko Yu., Khodakivska O., Nechyporenko O., Shpykuliak O. (2022) The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine. *Scientific Horizons*, vol. 25, no. 6, pp. 121–128.

2. Lupenko Yu.O. (2015) Development of the agricultural sector of Ukraine's economy: forecasts and prospects. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Economics Series*, vol. 2 (4), part 2, pp. 30–34.

3. Tulush L., Radchenko O., Lanovaya M. (2022) Priorities and Efficiency of Government Support for the Agricultural Sector of Ukraine. *Sustainable Agriculture: Circular to Reconstructive*, vol. 1, pp. 13–23.

4. Samoshkina O. (2022) Budgetary support of sustainable agrarian development of the country. Features and trends of socio-economic development in global and local dimensions: International scientific conference (Leipzig, Germany, October 21–22, 2022). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, pp. 169–173.

5. Official website of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine [Electronic resource]: Available at: <https://www.minagro.gov.ua> (access date: 18.04.2023).

MODERN PROBLEMS OF BUSINESS EDUCATION

**Ganna Zavolodko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
Kharkiv, Ukraine*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0000-8910>

**Oleksandra Kharchenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

Limited Liability Company

*"Technical University "Metinvest Polytechnic"
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Zlata Tiahunova, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**

*Khmelnyskyi Cooperative Commercial and Economic Institute
Khmelnyskyi, Ukraine*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4508-5453>

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-26>

CASE CHAMPIONSHIPS AS A MEANS OF LEARNING IN IT EDUCATION

КЕЙС-ЧЕМПІОНАТИ ЯК ЗАСІБ НАВЧАННЯ В ІТ ОСВІТІ

Case competitions are an effective way to teach information technology students because they encourage the active application of theoretical knowledge in practice.

Participation in case competitions is a stimulus for personal development. Participants can gain new knowledge and skills, discover new ways to solve problems, and gain valuable experience that can be useful in the future.

Case competitions are typically organized by companies looking for talented students or young professionals who can solve complex business problems – competitions in which participants solve real business cases. Participants in competitions can be divided into teams or work

individually. Organizers may also offer additional tasks or challenges for participants to test their ability to work under time constraints and solve unpredictable problems. When an employer conducts a championship independently, he or she may have greater control over the process and results. They can choose cases that better suit their needs and goals and set rules and evaluation criteria. When a decision is made to engage an external provider, this can help ensure greater objectivity and neutrality in the assessment of participants' work. An external provider may have broader experience in conducting similar events and can help provide professional expertise in the evaluation process.

The procedure for conducting a case competition typically consists of 5 steps:

- Registration and selection. Participants register on the organizer's website and are selected based on their experience and skills.
- Orientation. Participants receive instructions on how the competition will be conducted and are given access to materials and tools that may be needed to solve the cases.
- Case solving. Participants are given cases and have a certain amount of time to solve them and prepare a presentation.
- Presentations and discussions. Participants present their solutions to the jury and other participants, discuss their solutions, and share their thoughts on the case.
- Award announcement. The jury announces the winners and presents awards.

The team case competition procedure is also known:

- Team assignment. Each team can consist of students or professionals from a particular field. Each team is given a case to solve.
- Case review. Each team is given the opportunity to review the case and ask additional questions.
- Analysis and search for solutions. The team works on solving the case and discusses possible solution options.
- Presentation preparation. Each team prepares a presentation in which they propose their solution to the case and argue its effectiveness.
- Presentation. Each team has a limited time to present their solution. After the presentation, there may be questions from the jury or other teams.
- Evaluation. The jury evaluates each team based on criteria that may include solution effectiveness, logic, originality, presentation skills, and others.
- Awarding the winners. The team with the highest score becomes the winner and may be awarded prizes or certificates.

The skills that a participant gains in a case championship depend on the composition and goals of the team in which they are a partner. If the team is made up of teachers and students, then the main goal of the case championship is to prepare students for real work in the field. If the team consists of students only, then the main goal of the case championship is to develop analytical skills and creative thinking in students. If the team is made up of teachers only, then the main goal of the case championship is to improve the qualifications of teachers.

When forming a team, organizers also need to consider gender interaction issues. According to recent studies [1; 2], gender interaction in a team has a direct impact on communications and the results that will be obtained in making a joint decision. Effective gender interaction in a team should be based on the following principles: equality, a culture without violence and coercion, building a team spirit, equal participation in the project, and understanding differences. To ensure the implementation of these principles, case championship organizers should prepare facilitators or mentors who will assist the teams and support them as needed.

Of course, more skills are gained in a team, but individual participation is also educational in championships. Participants can help reduce feelings of loneliness and isolation that can result from stress. If the decision is made to collaborate in a team, the main thing is to follow the rules and distribute responsibilities, and to choose a captain (leader, coordinator, spiritual leader of the team).

Case championships allow participants to delve into a specific problem. Participants can focus on solving a challenge that requires their attention and intellectual effort, which helps to relieve tension.

One of the advantages of case championships is that they provide an active form of learning, which allows students to apply their knowledge and skills in practice. They also help students develop communication and teamwork skills, as tasks are performed by a group of students. These are important qualities that are necessary in professional activities in the IT industry.

In addition, case championships give students the opportunity to develop project management skills. In the process of completing tasks, they learn to plan and organize work in a team, control the process of completing tasks, and manage resources.

IT and marketing are two industries that are closely intertwined in the era of digital revolution. Marketing strategies in the modern world require the use of technology and digital tools for maximum efficiency. Internet

marketing, social media, e-commerce, and other digital marketing channels have become an integral part of successful business today.

Technical knowledge in IT can help marketers understand and analyze data about their customers, their behavior, and their previous actions. This allows for more accurate targeting of marketing campaigns and ensures more effective results. Technologies such as machine learning and data analysis enable the prediction of customer behavior and the selection of optimal marketing decisions.

In addition, technical knowledge can help marketers develop more creative and interactive solutions for consumers. For example, the use of video and audio content, virtual and augmented reality, and other cutting-edge technologies that engage consumers and enhance their brand experience.

Therefore, knowledge of technology and the ability to use it effectively are becoming increasingly important for professionals in the marketing industry, and their effective combination can lead to greater success and competitive advantages in the market.

References:

1. Jung, SeEun and Vranceanu, Radu, Experimental Evidence on Gender Interaction in Lying Behavior (October 2015). ESSEC Working Paper 1514. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2679750> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2679750>
2. David Hardt, Lea Mayer, Johannes Rincke (2023) Who Does the Talking Here? The Impact of Gender Composition on Team Interactions. Available at: https://www.wipo.wiso.rw.fau.de/files/2023/02/HMR_Teams_2023-02-07.pdf

Izdevniecība “Baltija Publishing”
Valdeķu iela 62 – 156, Rīga, LV-1058

Iespiests tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”
Parakstīts iespiešanai: 2023. gada 12 maijā
Tirāža 100 eks.