

Технології Стратегічного Управління Розвитком Сучасних Організацій



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора І.О. Кузнецової,
к.е.н., доцента О. С. Балабаш

Харків, 2024

УДК: 005.591.3:061.5

Технології стратегічного управління розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2024. – 186 с.

ISBN 978-617-8346-37-9

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол № 3 від 8 листопада 2024 р.)

Рецензенти:

І. Ю. Спіфанова – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Вінницького національного технічного університету

Є. М. Рудніченко – доктор економічних наук, професор, декан факультету управління, адміністрування та туризму Хмельницького національного університету

Ю. О. Ольвінська – кандидат економічних наук, доцент, завідувача кафедрою статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету

Розглянуто теоретичні аспекти та формалізовано рекомендації щодо запровадження технологій стратегічного управління розвитком у практичній діяльності сучасних організацій.

Рекомендовано для фахівців з питань управління підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Загальна редакція
І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш, 2024

Передмова

Сучасні організації стикаються з динамічними змінами у зовнішньому середовищі, викликаними поширенням нових технологій, що трансформують способи ведення бізнесу, а отже і вимагають зміни підходів до управління.

За таких умов, теоретичні основи та практичні рекомендації з запровадження сучасних технологій управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, підвищувати ефективність операцій та посилювати конкурентну позицію на ринку, гарантуючи стійкість розвитку у довгостроковій перспективі.

Перший розділ монографії, присвячений теоретичним засадам стратегічного управління розвитком організацій. Авторами досліджено базові поняття стратегічного розвитку. Особливу увагу приділено управлінню стратегічними змінами в умовах низьковуглецевої економіки, що підкреслює важливість екологічних аспектів у сучасному бізнесі.

Другий розділ, зосереджений на дослідженні сучасних технологіях стратегічного управління, присвячений детальному аналізу інструментів та методів, які використовуються на практиці в сучасних організаціях. Автори успішно демонструють, як новітні технології можуть бути інтегровані в процеси управління для досягнення більшої ефективності.

У третьому розділі, присвяченому інноваційним технологіям управління, автори розглядають передові підходи, які дозволяють організаціям адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Тут особливо варто відзначити акцент на цифрових технологіях, що відкривають нові горизонти для планування у довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є розгляд технології управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації.

Дана монографія є завершеним науковим дослідженням, що сприятиме поглибленню концептуальних і методико-прикладних положень щодо розвитку технологій стратегічного управління розвитком організацій в сучасних умовах.

*д.е.н, професор І.О. Кузнецова
к.е.н., доцент О. С. Балабай*

Авторами складових частин є:

- 1.1 – аспірант Кузнецов В. О.;
- 1.2 – докт. екон. наук, професор Кузнецова І. О.;
- 2.1 – канд. екон. наук, доцент Карпенко Ю. В.;
- 2.2 – канд. екон. наук, доцент Балабаш О. С.;
- 2.3 – канд. екон. наук, доцент Деркач Ю. Б.;
- 2.4 – викладач Горбатюк В. В.;
- 2.5 – аспірант Швець К. В.;
- 3.1 – ст. викладач Єсіна О. Г.;
- 3.2 – аспірант Кізюн Б. Ф.;
- 3.3 – канд. екон. наук, доцент Балабаш О. С., магістрант Гуляєва О. М.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1. Стратегічний розвиток підприємства: базові поняття	6
1.2. Управління стратегічними змінами діяльності підприємств харчової промисловості в умовах низьковуглицевої економіки	20
Література до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	41
2.1. Основні управлінські рішення в процесі формування операційної стратегії	41
2.2. Глокалізаційні аспекти розвитку в процесі формування стратегії аграрних підприємств	58
2.3. Формування валютної стратегії вітчизняного банку	70
2.4. Оцінювання бізнес-процесів у процесі формування конкурентної стратегії підприємства	86
2.5. Тенденції розвитку агропромислової галузі України в сучасних умовах	97
Література до розділу 2	113
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	119
3.1. Технології управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації	119
3.2. Діджиталізація в процесі стратегічного розвитку медичних закладів	140
3.3. Інноваційні рішення щодо забезпечення конкурентоздатної логістики морського порту	160
Література до розділу 3	179

2.2. Глокалізаційні аспекти розвитку в процесі формування стратегії аграрних підприємств

Сучасний стан середовища функціонування аграрних підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та ризикованості. Спостерігається підвищення ступеня впливу екзогенних факторів на діяльність підприємств та їх спроможність до розвитку. Формування стратегій розвитку аграрних підприємства, у тому числі підприємств зерно-продуктового під комплексу, набуває все більшої актуальності у зв'язку зі зміною кліматичних умов, порушенням логістичних ланцюгів та обмеженнями доступу до ринків збуту. Запровадження ефективної стратегії розвитку надає змогу аграрним підприємствам своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, спираючись на наявні внутрішні сили, що у свою чергу забезпечує стійкість розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Питання щодо формування стратегії підприємств досліджувалося багатьма зарубіжними та українськими науковцями. Гудзь О.І. акцентує увагу на тому, що стратегія - це план, розроблений на довгострокову перспективу, з можливістю коригування (через зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства) з суттєвим ризиковим рівнем та потребою у інвестиційних ресурсах, який направлений на досягнення цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [1, с.348].

Кузнецова І. О. досліджуючи процес формування стратегії, підкреслює важливість врахування динамічних змін зовнішнього середовища та проведенні постійного моніторингу цих змін [2, с.7].

На важливість врахування глобальних трендів трансформації ринку та локальних можливостей при формуванні стратегії аграрних підприємств у своїх дослідженнях наголошує Нікішина О.В. [3, с.7].

Проблемам розвитку теоретико-методологічних засад аналізу глокалізаційних процесів на товарних ринках присвячені праці ряду науковців. Так, Дороніна М. С., Михайленко Д. Г. у своїх дослідженнях глокалізацію розглядають як спосіб пристосування глобальних процесів до локальних умов, тобто синтез локального і глобального в різних галузях економіки. Науковці наголошують, що важливою умовою появи глокалізаційних процесів є просторова прив'язка ринку, а саме її соціально-культурні, географічні особливості [4, с.77].

Таким чином, можемо стверджувати, що врахування глокалізаційних аспектів є важливим для аграрних підприємств, у тому числі підприємств зерно-продуктового підкомплексу, оскільки, надає змогу сформулювати оптимальну стратегію з урахуванням потреби локальних ринків та споживачів, а також зменшити вплив ризиків, які характерні для локальних ринків.

Термін «глокалізація» (від лат. Global — всесвітній та local — локальний, місцевий) утворено внаслідок складного поєднання глобальних та місцевих, локальних, процесів у суспільному розвитку. Дане поняття почало використовуватися у міжнародній практиці наприкінці XX століття одночасно у різних дослідників і в різних країнах. У [5] «глокалізація» трактується як пристосування господарських методів до місцевих умов.

Дж. Пучель розглядав як стратегію пристосування глобальних цілей і перспектив ділової активності до місцевих умов, що є тотожною з «глобальною локалізацією». Тобто, замість очікуваного зникнення регіональних відмінностей відбувається їх збереження і посилення, а замість злиття й уніфікації виникають і набирають силу такі явища, як: загострення інтересу до локальних відмінностей, зростання інтересу до традицій глибокої давнини та відродження діалектів, активізація регіонального (транскордонного) економічного і політичного співробітництва [6].

Р. Робертсон зазначав, що глобальні та локальні тенденції «у кінцевому рахунку є взаємодоповнювані та взаємопроникні один в одного, хоча в конкретних ситуаціях можуть прийти в зіткнення». Він також зазначав, що глокалізація є феноменом нерозривності та взаємодоповнювання зовні суперечливих процесів глобалізації і локалізації, які відбуваються у теперішній час [7, с. 30; 8]. Шпіглер М. стверджував, що для нового глобального світу, характерна «глокалізація», тобто «гомогенізація й гетерогенізація» [9].

Початковим значенням терміна «глокалізація» була трансформація економічного аспекту глобалізації на регіональному рівні. Проте економіка не є єдиною складовою цього нового етапу глобалізації, пов'язаного з сучасними регіональними особливостями. Сучасний розвиток суспільства в умовах глокалізації свідчить про те, що загальнолюдські цінності можуть існувати лише в локальному контексті (на певній території — регіоні), а унікальний локальний досвід (культура, життя конкретного етносу) збагачує загальний досвід і прогрес людства як єдиного співтовариства [10].

Отже, термін «глокалізація» слід розглядати як специфічний регіональний сценарій глобалізації, прив'язаний до розвитку конкретної території з її характерними історичними, географічними, етнокультурними та іншими особливостями. Таким чином, суть сучасного етапу глобалізації полягає у виведенні локальних територій (регіонів) безпосередньо у глобальний контекст

(так звана «глобалізація знизу»), зміцненні зв'язків із сусідніми територіями (активізація транскордонного співробітництва) та розвитку міжрегіональних об'єднань.

На думку Жукова С.А термін «глокалізація» покликаний описати способи «переплетення» глобального та локального. Вже зараз їх можна виділити кілька, але всі вони об'єднані однією сутнісною рисою: саме за допомогою цих «переплетень» глобалізація відкриває малим регіонам доступ до світових ринків і залучає їх у світові процеси, перетворюючись на основний фактор децентралізації країни [11].

Вітчизняні дослідники трактують дане поняття з різних точок зору. Так, на думку Батченко Л. В., принципова специфіка адаптивних процесів глокалізації у тому, що «вони вирішують загальне завдання глобалізації — делокалізацію, а відповідно й універсалізацію і уніфікацію світу — прямо і безпосередньо, замінюючи локальне глобальним [12].

У дослідженні [11] автор наголошує на тому, що саме глобальні тенденції, концентруючись в умовах залежності від країни та місця її розташування, привносять у регіональний розвиток свою специфіку, тобто, як уже зазначалося, роблять його глокальним.



Рис. 1. Визначення поняття «глокалізація»

Джерело: [11]

Виділимо підходи до трактування поняття «глокалізація» в основі яких будемо виходити із особливостей впливу глобальних та локальних трендів.

До першого підходу, вважаємо доцільним віднести трактування у основі яких лежить розуміння переваги глобальних трендів над локальними та поступове поглинання (заміщення) локальних.

До другого підходу віднесемо авторів, що у процесі глокалізації вбачають позитивний взаємний вплив, що призводить до розвитку в результаті доповнення.

До третього підходу віднесемо трактування, що ґрунтуються на збереженні та посиленні локальних відмінностей.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «глокалізація»

№	Автори	Визначення
<i>Перевага глобального над локальним</i>		
1	Дороніна М. С., Михайленко Д. Г. [4]	Глокалізація відкриває малим регіонам доступ до глобальних ринків, що сприяє їх інтеграції в світові процеси
2	Батченко Л. В. [12]	Глокалізація вирішує завдання делокалізації, сприяючи універсалізації та уніфікації світу, замінюючи локальне глобальним.
3	Охмє К. [5]	Пристосування господарських методів до місцевих умов, акцентуючи на адаптації глобальних цілей до локального контексту.
<i>Взаємне доповнення глобального та локального</i>		
4	Жукова С.А. [11]	глобальні тенденції, адаптуючись до місцевих умов, формують глокальні процеси в регіональному розвитку.
5	Шпіглер М. [9]	глокалізація як процес, що поєднує гомогенізацію (однорідність) та гетерогенізацію (різноманітність) у новому глобальному світі.
6	Р. Робертсон [7,8]	глобальні та локальні процеси взаємодоповнюють один одного, є взаємопроникними
<i>Посилення, розвиток локального</i>		
7	Пущель Дж. [6]	Глокалізація розглядається як процес, що не веде до зникнення регіональних відмінностей, а навпаки, сприяє їх збереженню і загостренню інтересу до традицій та культурної спадщини.
8	Свінгеду Е. А. [10]	Глокалізація розглядається як регіональний підхід до глобалізації, прив'язаний до розвитку території з її унікальними характеристиками.

Джерело: систематизовано автором [4-12]

Моделі глокалізації ще тільки розробляються, спираючись на мережеві форми самоорганізації та міжкультурної комунікації. Крім того, щоб не розчинитись у загальному, кожен регіон просто змушений створювати свій унікальний бренд, відомий у світовому контексті. Вся світова політика у процесі глокалізації трансформується з міждержавної у внутрішньоглобальну [4].

Жуков С. А. у власному дослідженні наголошує на тому, що однією із ознак глокалізації є створення мереж. Прикладами можуть бути різні види

об'єднань підприємств, наприклад, таких, як мережа, кластер та інші міжфірмові взаємодії.

Мережева міжфірмова кооперація на локальних ринках, на думку дослідника, — це форма організації господарської діяльності економічних одиниць з географічною концентрацією на невеликій території, що є інтегрованим торговим комплексом на основі мережевої взаємодії:

- має спільну мету, місію, стратегію (а в окремих випадках і бренд),
- формує єдиний асортимент,
- проводить єдину цінову політику в процесі об'єднання специфічних інтересів, зусиль і ресурсів,
- спрямований на отримання вигоди та додаткової економічної ренти за рахунок зростання її гнучкості та адаптивності,
- який притримує скоординовані дії учасників мережі, що дозволяють ідентифікувати спільні проблеми, об'єднати зусилля щодо їх вирішення для досягнення результатів, які перевершують ті, які компанії могли б досягти, діючи на ринку самостійно.

Слід зазначити, що мережева міжфірмова кооперація на локальній території сприяє реалізації стратегічної позиції конкретних підприємств, що на ній зареєстровані та проводять господарську діяльність.

Прикладом мережевої міжфірмової кооперації може бути об'єднання виробників, переробників, наукових установ і сервісних компаній, які співпрацюють для підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору.

У аграрному секторі можуть об'єднуватись: сільгоспвиробники — фермерські господарства, які вирощують рослини або займаються тваринництвом; переробні підприємства — заводи, які обробляють сировину, наприклад, молокозаводи або підприємства з переробки овочів, зерна; наукові установи — аграрні університети та дослідницькі центри, що займаються розробкою нових технологій та методів вирощування; сервісні компанії — постачальники добрив, насіння, агротехніки та консультативних послуг; логістичні компанії — суб'єкти, які займаються транспортуванням продукції до споживачів, що важливо для забезпечення своєчасних поставок.

Такі об'єднання дозволяють зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та інтенсифікувати впровадження інновацій.

З огляду на вище наведене, врахування глокалізаційних аспектів розвитку ринків, на яких функціонують підприємства аграрного комплексу є вкрай важливим для формування стратегії розвитку даних підприємств.

Відповідно, постає питання розвитку методичного інструментарію аналізу глокалізаційних аспектів.

Нікішина О.В. обґрунтовуючи методологічні аспекти глокалізації товарних ринків, наводить інструментарій формування сценаріїв інноваційного розвитку ринку зерна та продуктів його переробки в Одеській області, які відображають зв'язок між ступенем реалізації економічних інтересів регіону / держави та ступенем глокалізації товарного ринку [3].

Практична значимість розробленого автором інструментарію (рис. 2) полягає у можливості обирати сценарії розвитку регіонального ринку зерна та продуктів його переробки відповідно до ступеню ринкової глокалізації.

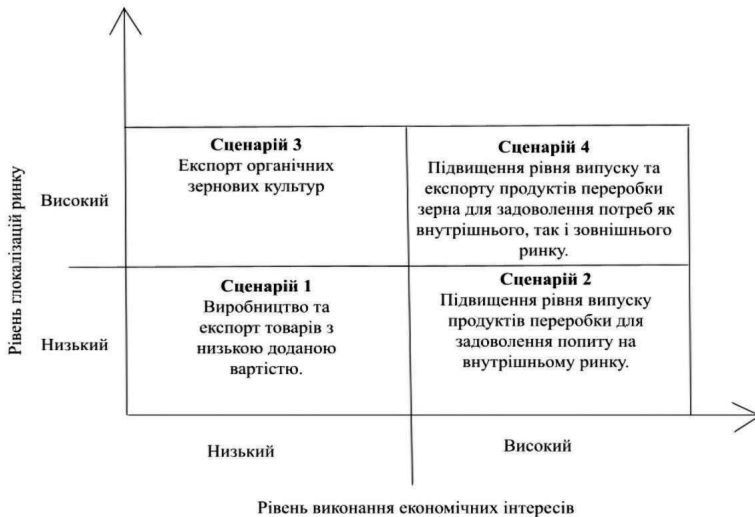


Рис. 2. Матриця сценаріїв розвитку ринку зерна та продуктів його переробки на засадах глокалізації

Джерело: [3,13]

Автором деталізовано типові сценарії розвитку локальних продуктових ринків. При цьому, виникає складність у її практичному використанні через необґрунтованість критеріїв оцінювання, у процесі визначення позиції на матриці. Також, перспективним напрямом дослідження є адаптація методичного інструментарію до використання при формуванні стратегії розвитку підприємств, що функціонують на зазначених ринках. Відповідно врахування глокалізаційних аспектів розвитку при формуванні стратегії підприємств зерно-продуктового підкомплексу.

Виходячи з того, що позиція на матриці визначається за двома параметрами: рівень глокалізації ринку та рівень використання економічних інтересів, розробимо шкалу оцінювання даних параметрів.

Згідно описаної у [3] методики, сценарій розвитку ринку визначається шляхом оцінювання впливу багатокomпонентних параметрів, конкретизуємо їх, результати представимо на рисунку 3.

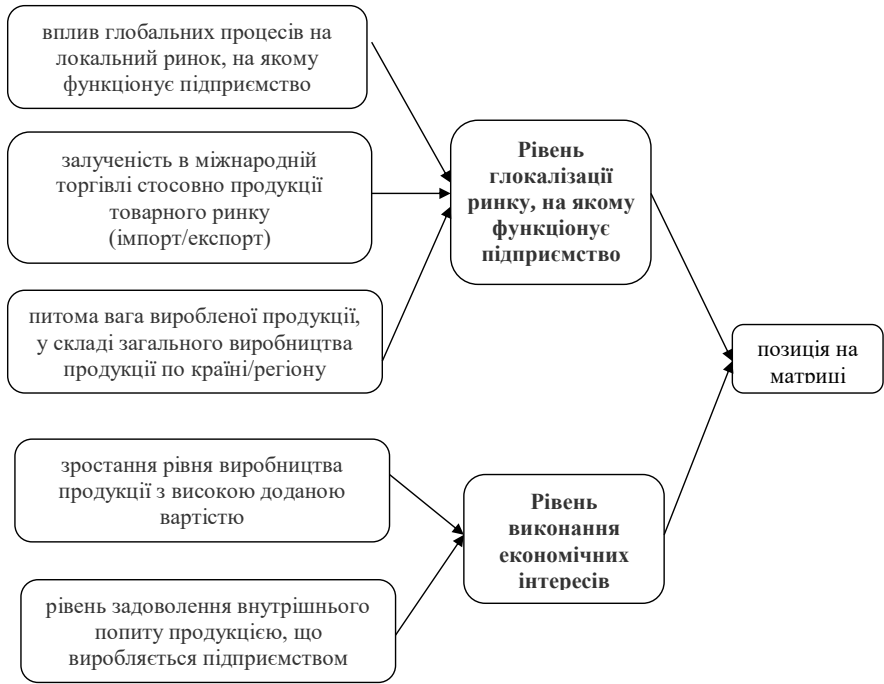


Рис. 3. Компоненти оцінювання

Джерело: систематизовано автором на основі [3, 13]

Для більшої обґрунтованості вибору сценарію розвитку необхідно розглянути специфічні характеристики, кожного окремого ступеня розвитку розглянутих параметрів (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала оцінювання параметрів розвитку

Ступінь зміни параметру	Параметри розвитку	
	Рівень глокалізації ринку	Рівень виконання економічних інтересів
Низький	Характеризується низьким рівнем проникнення на міжнародні ринки, слабкі взаємозв'язки з процесами, що відбуваються на світовому ринку, має несуттєве залучення у формуванні національного ринку.	Основною ознакою є динаміка зменшення обсягів виробництва, рівень внутрішнього споживання продукції значно перевищує темпи їх виробництва.
Високий	Локальний ринок піддається значному впливу тенденцій міжнародного рівня,	На ринку спостерігається позитивна динаміка вироблення продукції з

Ступінь зміни параметру	Параметри розвитку	
	Рівень глокалізації ринку	Рівень виконання економічних інтересів
	існують взаємозв'язки та партнерства з іншими країнами, регіон відіграє важливу роль у функціонуванні ринку.	високою доданою вартістю, рівень виробництва продукції перевищує рівень внутрішнього споживання.

Джерело: побудовано автором на основі [3, 13]

Проведемо апробацію даної методики на прикладі підприємств, що функціонують на ринку рису та продуктів його переробки.

Для цього спочатку дослідимо тенденції розвитку аграрного комплексу, зокрема круп'яної галузі.

Агропромисловий комплекс займає важливе місце в економіці України, оскільки є одним з ключових секторів, забезпечуючи приблизно 10-12% валового внутрішнього продукту держави. Поряд з цим, важливо наголосити, що аграріями вирощується сировина для харчової промисловості та забезпечується продовольча безпека країни. Також, має значний вплив на експортний потенціал. Україна є одним з провідних експортерів сільськогосподарської продукції, зокрема зерна, олійних культур та продукції тваринництва. Це робить агросектор важливим джерелом валютних надходжень.

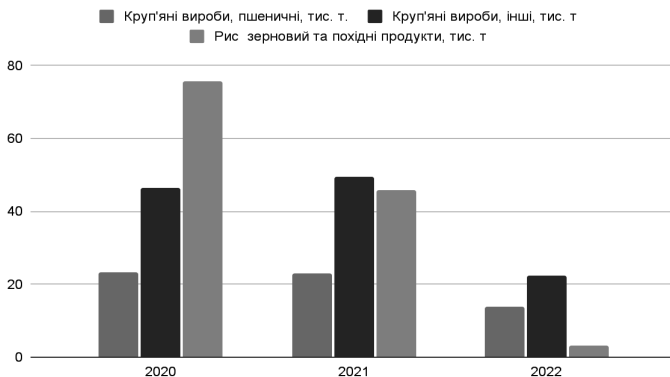


Рис. 4 Обсяги виробництва круп'яної продукції у 2020-2022 рр.

Джерело: складено авторами на основі [14-16]

Круп'яна галузь є важливою складовою агропромислового комплексу України. До повномасштабного вторгнення обсяги круп'яного виробництва в Україні в середньому щорічно складали 150-180 тис. т., не враховуючи виробництво в приватному секторі.

Після початку війни ситуація суттєво змінилася. У 2022 році виробництво круп'яної продукції зменшилось майже на 67 % у порівнянні з 2021 роком [14, с.44]. Динаміка виробництва наведено на рис. 4.

Рис у структурі круп'яного виробництва займає 6,8 % загального обсягу, поступаючись крупі з кукурудзи (68,1 %), пшеничній крупі (16,8 %). Інша крупа складає 8,4 % (рис. 5).

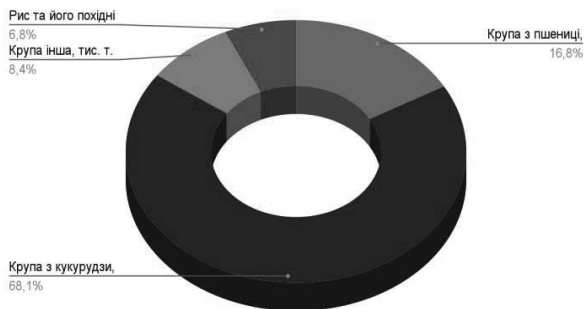


Рис. 5. Структура експорту круп'яної галузі в 2023 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [17]

Дані про загальний експорт круп'яної галузі свідчать про стрімке скорочення експортних поставок. Якщо у 2021 році їх обсяг складав 35,6 тис.т, то за аналогічний період 2023 року за межі країни було реалізовано на 46,3% менше продукції і склала 19,1 тис. т., з яких 6,8% припадають на рис та його похідні (рис. 6,7) [17].

Показники імпорتنних поставок, в цілому, зросли на 0,9 % від рівня обсягів 2021 року, що є несуттєвим підвищенням. Але відбулося стрімке падіння рівня імпорту круп з пшениці та інших круп, та підвищення поставок рису та похідних від нього продуктів.

Протягом 2022-2023 рр. відбулися деякі зміни у структурі імпорту та експорту рису в Україні. А саме: з'явився імпорт необробленого рису (рис-сирець), а в складі експорту зменшилася його питома вага на 7%. Це, з одного боку, свідчить про позитивну динаміку переорієнтування підприємств на вироблення продукції з більшою доданою вартістю, а з іншого - витікає недостатність сировини на внутрішньому ринку.

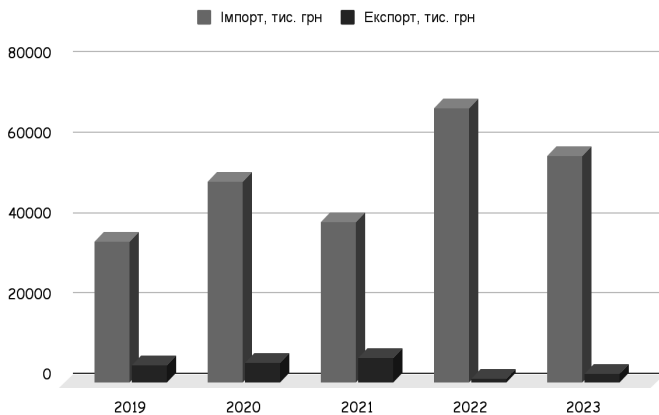


Рис. 6. Обсяги імпорту та експорту рису в Україні, у 2019-2023 рр., тис.грн

Джерело: побудовано авторами за даними [17]

Поряд з цим, розглянемо тенденцію задоволення внутрішнього попиту на рис. Для цього зіставимо дані про загальний фонд споживання рису в Україні та темпи його виробництва (рис. 7).

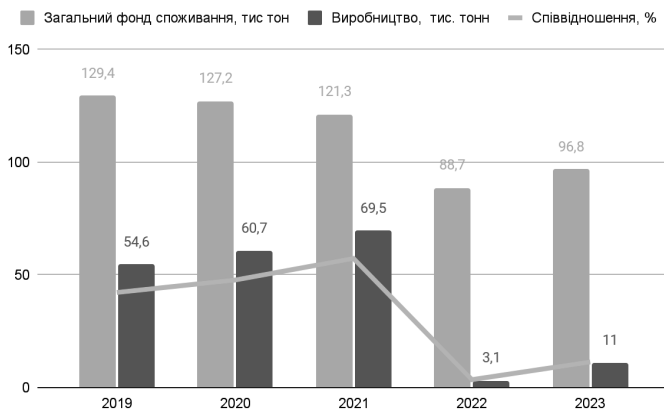


Рис. 7. Обсяги споживання рису та його виробництво., тис. тонн

Джерело: складено авторами за даними [17]

Необхідно підкреслити що обсяги виробництва рису в середньому щорічно задовольняють не більше 40% від рівня загального споживання даної крупи, решта ринку насичується за рахунок імпортних поставань.

Отже, протягом 2019-2021 рр. в Україні, глокалізація мала здебільшого сировинний характер. Що свідчить про домінування експорту саме зерна рису, а не продуктів його переробки. Але, розглядаючи структуру експорту рису за 2022-2023 рр., ми бачимо, що частка, яка припадає на продукцію з високою доданою вартістю зросла на 7%, а галузь переробки рису почала поступово відновлюватися та, навіть, темпи зростання обсягів виробництва рисової крупи у 2023 році зросли у 3,5 рази порівняно з 2022 роком.

Це визначає важливість врахування встановлених глокалізаційних процесів трансформації ринку при формуванні стратегії розвитку підприємств галузі.

Отже, розглянемо виділені фактори у розрізі ринку рису та продуктів його переробки, виходячи з вищенаведених даних (табл. 3).

Таблиця 3

Аналітична таблиця для побудови матриці сценаріїв розвитку

Показники	Характеристика	Лінгвістична оцінка
Рівень глокалізації	Відбувається виробництво сировини, не суттєве залучення у формуванні національного ринку.	Низький
Рівень виконання економічних інтересів	Не здатні задовольнити попит, рівень якого значно перевищує темпи виробництва	Низький

Джерело: систематизовано автором

Дані з аналітичної таблиці вказують на процес переходу до другого сценарію розвитку, для підтвердження будемо матрицю сценаріїв розвитку на засадах глокалізації (рис.8).

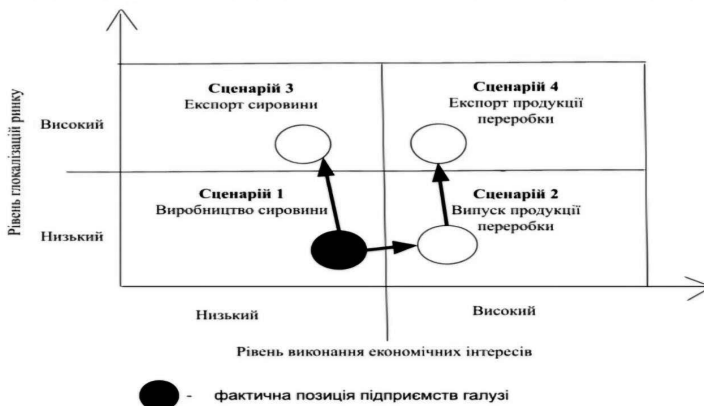


Рис. 8 Модифікована матриця сценаріїв розвитку рисового виробництва на засадах глокалізації

Джерело: побудовано автором за [3,13]

Отже, виходячи з отриманих результатів дослідження глокалізаційних аспектів розвитку ринку зерна рису та продуктів його переробки, можна зробити висновок про домінування першого глокалізаційного сценарію розвитку (виробництво сировини) та наявності передумов для переходу до другого сценарію (випуск продукції переробки). На це вказує тенденція зростання обсягів виробництва рисової крупи та рівень попиту на продукцію її переробки.

Висновки.

Виділимо підходи до трактування поняття «глокалізація» в основі яких покладено характер впливу глобальних та локальних трендів. До першого підходу, віднесено трактування у основі яких лежить розуміння переваги глобальних трендів над локальними та поступове поглинання (заміщення) локальних. До другого підходу віднесено трактування авторів, що у процесі глокалізації вбачають позитивний взаємний вплив, що призводить до розвитку в результаті доповнення. До третього підходу віднесено трактування, що ґрунтуються на збереженні та посиленні локальних відмінностей. Це дозволило розвинути теоретичні засади «глокалізації» як економічного поняття.

Досліджено місце аграрної галузі в економіці країни, тенденції розвитку круп'яної галузі. Встановлено, що круп'яна галузь відіграє одну з ключових ролей у харчовій галузі України. А продукція борошномельно-круп'яної галузі мають важливе стратегічне значення у забезпеченні продовольчої безпеки країни.

Удосконалено методичний інструментарій, а саме матрицю формування сценаріїв розвитку на засадах глокалізації, а саме конкретизовано компоненти оцінювання, та побудовано шкалу оцінювання параметрів розвитку. Це дозволило використовувати даний інструмент для врахування глокалізаційних аспектів при формуванні стратегії розвитку аграрних підприємств, зокрема, підприємств зерно-продуктового підкомплексу.

3.2. Діджиталізація в процесі стратегічного розвитку медичних закладів

У сучасних умовах швидкої цифрової трансформації суспільства, діджиталізація охоплює всі сфери життєдіяльності, включаючи медичну галузь. Впровадження цифрових технологій стає не просто додатковою можливістю, а й ключовим фактором стратегічного розвитку медичних закладів. В умовах постійно зростаючих вимог до якості медичних послуг, швидкості прийняття рішень та ефективності управління, цифровізація управлінських процесів відкриває нові горизонти для підвищення конкурентоспроможності медичних установ та поліпшення якості надання медичних послуг.

Діджиталізація управлінських рішень у медичних закладах забезпечує не лише автоматизацію рутинних процесів, але й підвищує здатність до адаптації в умовах мінливого середовища. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати ресурси, покращити управління кадрами та матеріально-технічним забезпеченням, а також сприяти впровадженню інновацій у діагностику та лікування пацієнтів. Зокрема, електронні медичні картки, телемедицина, штучний інтелект для обробки даних пацієнтів і прогнозування діагнозів – це лише частина тих інструментів, які формують нову реальність в медичній сфері.

Крім того, діджиталізація сприяє прозорості управлінських рішень, покращуючи моніторинг та контроль за процесами, що відбуваються в медичних закладах. Це дозволяє керівникам швидше реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та формувати довгострокові стратегії розвитку, що ґрунтуються на аналізі великих обсягів даних.

Згідно з особистим практичним досвідом, хочемо наголосити, що окрему увагу варто приділити питанням кібербезпеки та захисту персональних даних, які стають надзвичайно актуальними в умовах активного використання цифрових рішень. Правильна організація цифрових процесів, розробка та впровадження відповідних політик безпеки, а також навчання персоналу дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити безпечне функціонування медичних закладів.

Таким чином, діджиталізація управлінських рішень є невід’ємною складовою стратегічного розвитку медичних закладів, яка дозволяє не тільки підвищити ефективність їх діяльності, але й зробити їх більш стійкими до викликів сучасного світу.

В умовах швидкої зміни технологічного ландшафту та збільшення попиту на якісні медичні послуги керівники медичних установ змушені адаптувати свої управлінські підходи до нових викликів. Ця стаття містить дослідження про те, як цифрові технології можуть допомогти у прийнятті управлінських рішень, підвищити ефективність та продуктивність роботи медичних закладів, а також як вони впливають на стратегічний розвиток таких установ.

Мета цієї публікації полягає у визначенні впливу діджиталізації управлінських рішень на стратегічний розвиток медичних закладів, аналіз впровадження цифрових технологій у процеси управління та визначення основних переваг і викликів, пов'язаних з їх використанням.

Головними цілями даного дослідження є:

- Дослідити основні інструменти діджиталізації, які використовуються в управлінні медичними закладами, такі як електронні медичні записи (ЕМЗ), системи підтримки прийняття рішень (DSS), великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), телемедицина та Інтернет речей (IoT).

- Провести оцінку ефективності впровадження цифрових рішень та визначити, як цифрові платформи впливають на управління персоналом, розподіл ресурсів та загальну продуктивність медичних закладів.

- Визначити вплив діджиталізації на якість медичних послуг та оцінити, як цифрові технології покращують якість надання медичних послуг, зокрема через зниження помилок, покращення комунікації та доступу до медичної інформації.

- Визначити основні проблеми, пов'язані з впровадженням цифрових рішень, такі як кібербезпека, фінансові витрати та опір персоналу, а також запропонувати можливі шляхи їх подолання.

- Сформулювати рекомендації для стратегічного розвитку та розробити рекомендації для медичних закладів щодо ефективного впровадження цифрових технологій у процеси управління та їх інтеграції в стратегічний розвиток установ.

Під час написання даної статті було здійснено наступні дослідження:

- Проведено огляд та проаналізовано наукові джерела, що стосуються діджиталізації управлінських рішень, стратегічного розвитку медичних закладів та впливу цифрових технологій на їх діяльність.

- Досліджено реальні кейси впровадження цифрових технологій у медичних закладах, що дозволило виявити переваги, проблеми та можливі ризики використання цих рішень.

- Проведено опитування серед керівників медичних закладів та експертів з діджиталізації, що дало змогу оцінити рівень впровадження

цифрових технологій та визначити їхній вплив на ефективність управлінських процесів.

- На основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо оптимізації впровадження цифрових технологій у стратегічний розвиток медичних закладів.

У процесі дослідження діджиталізації управлінських рішень у медичних закладах вагомий внесок зробили як українські, так і закордонні науковці. Зокрема, українські вчені зосереджуються на адаптації світових підходів до цифрової трансформації у медичних установах до національних умов [11, с.53].

Зокрема, Олег Скидан аналізує впровадження телемедицини та електронної документації в українській системі охорони здоров'я, досліджуючи їхній вплив на якість медичних послуг та управління медичними закладами. Його дослідження охоплюють питання електронних медичних записів та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень.

Ірина Левченко зосереджується на вивченні впливу цифрових технологій на оптимізацію управлінських процесів у медицині, зокрема електронних медичних карток та систем підтримки управлінських рішень. Її роботи є актуальними, адже також висвітлюють важливість кібербезпеки в контексті цифровізації медичних закладів.

Досліджує проблеми та перспективи цифровізації управлінських рішень у медичних закладах України Юрій Вербовий, наголошуючи на необхідності впровадження комплексних цифрових інструментів, таких як хмарні технології, для підтримки стратегічного розвитку.

Після проведення огляду досліджень щодо цієї теми можна стверджувати, що українські та зарубіжні дослідники роблять значний внесок у розвиток наукового розуміння діджиталізації управлінських рішень в медичній сфері, наголошуючи на необхідності впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності та якості надання медичних послуг [1, с.75].

Діджиталізація управлінських рішень у медичних закладах — це процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти їхньої діяльності, що охоплює як адміністративні, так і медичні функції. Це включає автоматизацію рутинних процесів, таких як управління документацією та ресурсами, інтеграцію електронних медичних записів, використання інформаційних систем для прийняття управлінських рішень і застосування цифрових інструментів для прогнозування та аналізу діяльності закладу.

Діджиталізація у медичному управлінні сприяє підвищенню якості послуг, прозорості процесів, оптимізації використання ресурсів та швидкості прийняття рішень, що є важливим для ефективного стратегічного розвитку медичних установ.

Нині цифрові технології активно впроваджуються у світовій практиці охорони здоров'я, змінюючи традиційні підходи до управління медичними закладами. Провівши дослідження та систематизацію основних складових елементів та функціональних складових розвитку цифрових технологій у медичних закладах, вищеперераховане можна представити в таблиці (див. Таблиця 1.):

Таблиця 1

Основні складові елементи та функціональні складові розвитку цифрових технологій у медичних закладах

№	Загальна назва	Короткий опис	Позитивні властивості	Негативні властивості
1	2	3	4	5
1	Електронні медичні записи (ЕМЗ)	ЕМЗ стають стандартом у багатьох країнах, забезпечуючи цифрове зберігання медичної інформації про пацієнтів. Це дозволяє лікарям швидко і безпечно отримувати доступ до необхідної інформації, що підвищує ефективність лікування та знижує ймовірність помилок. Інтеграція ЕМЗ з іншими інформаційними системами, такими як лабораторії та аптеки, створює єдину інформаційну екосистему.	-ЕМЗ дозволяють лікарям швидко отримувати доступ до історії хвороби пацієнтів, їхніх діагнозів, результатів аналізів та іншої важливої інформації. -ЕМЗ дозволяють лікарям різних закладів обмінюватися медичною інформацією про пацієнтів, що особливо важливо при наданні спеціалізованої допомоги.	-Зберігання медичних даних у цифровому форматі створює ризик витоку інформації через кібератаки, помилки персоналу або технічні збої. -Інтеграція ЕМЗ між різними медичними закладами може бути ускладнена через різні формати даних, стандарти та програмне забезпечення.
2	Телемедицина	Телемедицина стає невід'ємною частиною системи охорони здоров'я, надаючи пацієнтам можливість отримати консультації лікарів дистанційно. Це особливо важливо для віддалених регіонів, де доступ до медичних послуг обмежений. Розвиток технологій телемедицини включає використання відеоконсультацій, дистанційного моніторингу стану пацієнтів та впровадження платформ для комунікації між лікарями та пацієнтами	-Телемедицина дозволяє пацієнтам з віддалених регіонів або з обмеженою мобільністю отримувати медичні консультації без необхідності відвідувати лікарню; -Завдяки телемедицині лікарі можуть дистанційно спостерігати за станом здоров'я пацієнтів та вносити корективи в лікування.	-Телемедицина не може замінити фізичний огляд, що іноді є необхідним для встановлення точного діагнозу; -Під час проведення телемедичних консультацій передаються конфіденційні медичні дані пацієнтів, що створює ризики їх витоку через кібератаки або недостатній захист інформаційних систем.

1	2	3	4	5
3	Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Системи DSS стають важливим інструментом для лікарів та керівників медичних закладів, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів даних. Використання таких систем дозволяє зменшити ризик медичних помилок, оптимізувати діагностику та лікування, а також ефективніше управляти ресурсами закладу	-DSS забезпечують лікарів та керівників медичних закладів доступом до аналізу великих обсягів медичних даних, що допомагає приймати більш обґрунтовані та точні рішення; - Оптимізація розподілу ресурсів та управління персоналом.	-Впровадження DSS потребує значних фінансових витрат на закупівлю програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу; -Інтеграція DSS з існуючими інформаційними системами може бути складним процесом.
4	Великі дані (Big Data)	Аналіз великих даних дозволяє медичним закладам краще розуміти потреби пацієнтів, прогнозувати захворюваність та планувати ресурси. Використання аналітичних платформ дозволяє виявляти тенденції та закономірності у великих обсягах медичних даних, що сприяє покращенню якості прийняття управлінських рішень та підвищенню ефективності роботи закладів	-Аналіз великих обсягів даних дозволяє виявляти тенденції та закономірності, що допомагає лікарям і керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо діагностики, лікування та управління ресурсами; Big Data допомагають прогнозувати спалахи захворювань та визначати групи ризику, що дозволяє вживати превентивних заходів.	-Збір, зберігання та аналіз великих обсягів даних вимагають значних фінансових вкладень у технологічну інфраструктуру та кваліфікований персонал; -Використання великих даних вимагає захисту конфіденційної інформації пацієнтів, і порушення цього аспекту може призвести до серйозних правових і етичних проблем.
5	Штучний інтелект (AI)	Штучний інтелект відіграє все більшу роль у медичній сфері, допомагаючи в автоматизації діагностичних процесів, розробці індивідуальних планів лікування та обробці медичних зображень. AI також використовується для управління лікарськими засобами, прогнозування результатів лікування та оптимізації робочих процесів у медичних закладах	-AI може швидко аналізувати великі обсяги медичних зображень та даних, виявляючи аномалії та допомагаючи лікарям у встановленні точних діагнозів; -AI дозволяє автоматизувати адміністративні завдання, такі як обробка документації та планування розкладів.	-Помилки або неповні дані можуть призвести до неправильних рішень, які можуть негативно вплинути на здоров'я пацієнтів; -Визначення відповідальності за рішення, прийняті за допомогою AI, може бути складним, особливо в разі медичних помилок або неправильних рекомендацій.

1	2	3	4	5
6	Цифрові платформи для управління персоналом та ресурсами	Цифрові системи дозволяють ефективніше управляти графіками роботи персоналу, розподілом ресурсів та фінансовими потоками. Інтеграція таких платформ з іншими системами управління забезпечує прозорість і контроль за всіма аспектами діяльності закладу, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів	-Платформи дозволяють ефективніше управляти розподілом ресурсів, графіками роботи персоналу та фінансовими потоками, що підвищує загальну ефективність медичного закладу; - Інтеграція різних систем управління створює єдину інформаційну екосистему, що спрощує координацію між відділеннями та покращує прийняття рішень.	-Впровадження та інтеграція таких систем вимагає значних фінансових ресурсів на закупівлю, налаштування та навчання персоналу; -Медичний персонал може відчувати труднощі з адаптацією до нових технологій або чинити опір їх впровадженню, що ускладнює процес переходу на нові системи.
7	Розвиток мобільних додатків та персоналізованої медицини	Мобільні додатки надають пацієнтам можливість контролювати своє здоров'я, отримувати нагадування про прийом ліків та результати аналізів, а також комунікувати з лікарями. Це сприяє розвитку персоналізованої медицини, де кожен пацієнт отримує індивідуальний підхід до лікування на основі своїх медичних даних та особливостей	-Мобільні додатки дозволяють пацієнтам отримувати консультації та контролювати своє здоров'я дистанційно; -Персоналізована медицина, заснована на даних з мобільних пристроїв, дозволяє створювати індивідуальні плани лікування, враховуючи особливості кожного пацієнта.	-Мобільні додатки збирають велику кількість персональних даних, що може створювати ризики витоку інформації або несанкціонованого доступу; -Не всі пацієнти мають доступ до сучасних пристроїв або стабільного інтернет-з'єднання, що обмежує можливість використання мобільних додатків.
8	Підвищення рівня кібербезпеки	З розвитком цифрових технологій питання захисту медичних даних стає все більш актуальним. Медичні заклади активно впроваджують заходи з кібербезпеки, такі як шифрування даних, багаторівнева аутентифікація та системи моніторингу безпеки, щоб запобігти витоку	-Ефективні заходи кібербезпеки забезпечують захист медичних даних пацієнтів від несанкціонованого доступу, запобігаючи витоку інформації; -Використання сучасних засобів захисту дозволяє мінімізувати	-Впровадження комплексних заходів кібербезпеки потребує значних фінансових ресурсів на технічне обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу; -забезпечення високого рівня

1	2	3	4	5
		конфіденційної інформації та забезпечити захист пацієнтів	ймовірність атак на медичні системи, забезпечуючи безперебійну роботу закладів.	кібербезпеки вимагає постійного моніторингу, оновлення систем та обізнаності працівників.
9	Інтернет речей (IoT) у медицині	Використання медичних пристроїв, підключених до Інтернету, дозволяє здійснювати безперервний моніторинг стану пацієнтів, зокрема вимірювати життєво важливі показники у режимі реального часу. Це допомагає лікарям оперативно реагувати на зміни у стані здоров'я пацієнтів та приймати своєчасні рішення	-IoT дозволяє лікарям дистанційно спостерігати за станом здоров'я пацієнтів, оперативно реагуючи на зміни та покращуючи якість медичного нагляду; -Підключені пристрої можуть автоматично повідомляти про свій технічний стан, потребу в обслуговуванні або поповненні запасів.	-Пристрої IoT можуть стати мішенню для кібератак, що створює ризик несанкціонованого доступу до медичних даних; -Управління великою кількістю підключених пристроїв вимагає розробки спеціалізованої інфраструктури та програмного забезпечення, що може бути технічно складним та дорогим.

Джерело: складено автором

Ці технології сприяють оптимізації управління ресурсами, підвищенню точності діагностичних і лікувальних рішень, забезпечують більш гнучкий і стратегічний підхід до розвитку медичних закладів.

Цифрова трансформація значно змінює підхід до прийняття управлінських рішень у медичних закладах [9, с.321]. Цей процес стає швидшим і точнішим завдяки впровадженню новітніх інформаційних технологій. В умовах цифровізації основа прийняття рішень полягає в ефективному доступі до даних, їхньому аналізі за допомогою інтелектуальних алгоритмів і використанні систем підтримки рішень. Такий підхід не лише підвищує швидкість управлінських процесів, але й забезпечує точніші прогнози та ефективніше управління ресурсами.

На думку автора, однією з ключових змін є суттєве збільшення швидкості прийняття рішень. Завдяки автоматизованим системам зберігання та обробки інформації, керівники мають можливість отримувати необхідні дані в режимі реального часу, що значно прискорює процес прийняття рішень. Це особливо важливо у стратегічному плануванні, де часова ефективність може суттєво вплинути на якість управління.

Іншим важливим аспектом є аналітичні інструменти, що використовуються для аналізу великих масивів даних. Завдяки можливостям Big Data, управління можуть здійснювати глибший аналіз інформації, що дозволяє робити більш обґрунтовані рішення. Крім того, застосування штучного інтелекту допомагає створювати прогнози моделі, які сприяють ефективнішому плануванню ресурсів та розробці довгострокових стратегій розвитку.

Цифрові інструменти також значно підвищують ефективність управління ресурсами. Автоматизація процесів дає можливість краще контролювати використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів, що в свою чергу підвищує продуктивність медичного закладу. Це відкриває нові можливості для стратегічного розвитку та забезпечення високої якості надання медичних послуг в умовах цифрової трансформації.

Цифрові технології відіграють важливу роль у стратегічному управлінні медичними закладами, забезпечуючи нові інструменти для оптимізації процесів і підвищення ефективності управління. Цифрові платформи, такі як системи електронного документообігу, аналітичні платформи для обробки медичних даних та інші інноваційні рішення, дозволяють керівникам приймати стратегічно важливі рішення на основі точних даних і прогнозів. Використання таких інструментів сприяє прозорості у розподілі ресурсів, покращує операційну діяльність та забезпечує своєчасне реагування на виклики в умовах швидких змін.

Інтеграція систем підтримки прийняття рішень (DSS) стає важливою складовою стратегічного управління [16, с.86]. Ці системи дозволяють аналізувати великі обсяги даних, генерувати прогнози і моделювати ефективність рішень, спираючись на актуальну інформацію. DSS допомагають керівникам медичних закладів автоматизувати рутинні процеси прийняття рішень, підвищуючи їх точність і оперативність. Завдяки цьому, управління можуть більш ефективно планувати та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що є ключовим у контексті цифрової трансформації.

Великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI) є інструментами, що надають медичним закладам можливість проводити детальний аналіз та прогнозування на основі великих обсягів інформації [14, с.84]. Ці технології забезпечують швидкий і точний аналіз, що сприяє прийняттю стратегічних рішень. У медичному управлінні це дозволяє прогнозувати рівень захворюваності, керувати фінансовими потоками та оптимально розподіляти ресурси. Використання великих даних і штучного інтелекту дозволяє значно підвищити ефективність стратегічного планування та управління медичними закладами.

Цифрові платформи для управління персоналом та ресурсами відіграють ключову роль у оптимізації операційної діяльності медичних закладів. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, такі як планування робочих графіків, облік робочого часу, управління відпустками та кадрами. Це знижує адміністративне навантаження на керівників та працівників, підвищує точність обліку та сприяє ефективнішій організації роботи. Крім того, такі платформи надають можливість керівникам отримувати оперативний доступ до інформації про наявність персоналу та ресурси, що дозволяє швидше реагувати на зміни у потребах закладу.

Інтеграція цифрових систем управління персоналом із фінансовими та адміністративними платформами створює єдину інформаційну екосистему, яка забезпечує прозорість і контроль за всіма аспектами діяльності закладу. Це особливо важливо для великих медичних установ, де координація роботи між різними відділеннями є складним завданням. Автоматизація процесів дозволяє уникнути дублювання функцій, знижує ризик помилок та підвищує ефективність використання ресурсів. Керівники отримують можливість краще планувати витрати на персонал, оптимізувати робочі процеси і, таким чином, забезпечувати більш якісне надання медичних послуг.

Окрему увагу слід приділити можливостям цифрових платформ для аналізу та прогнозування. Використання аналітичних інструментів дозволяє керівникам медичних закладів не лише контролювати поточний стан справ, але й прогнозувати потреби у персоналі та ресурсах на основі історичних даних. Наприклад, такі платформи можуть аналізувати показники завантаженості відділень, кількість звернень пацієнтів у певні періоди та інші фактори, що впливають на ефективність роботи закладу. Це дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, уникати перевантаження персоналу та запобігати дефіциту необхідних матеріалів.

Загалом, цифрові платформи для управління персоналом та ресурсами сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості та відповідальності в управлінні. Вони допомагають створити більш організоване та ефективне середовище для роботи, що в свою чергу покращує якість медичних послуг і рівень задоволеності пацієнтів. В умовах швидкої цифрової трансформації охорони здоров'я використання таких платформ стає необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності медичних закладів.

Розвиток мобільних додатків та персоналізованої медицини є одним з ключових напрямів цифрової трансформації охорони здоров'я. Мобільні додатки надають пацієнтам можливість більш активно залучатися до процесу лікування, контролювати своє здоров'я та підтримувати комунікацію з медичними

фахівцями . Вони дозволяють отримувати нагадування про прийом ліків, записуватися на прийом до лікаря, переглядати результати аналізів та вести особистий медичний щоденник. Такі інструменти сприяють підвищенню відповідальності пацієнтів за своє здоров'я і покращують взаємодію між пацієнтами та медичними працівниками.

Персоналізована медицина, що ґрунтується на індивідуальних особливостях кожного пацієнта, таких як генетичні дані, спосіб життя та медична історія, стає дедалі більш доступною завдяки розвитку мобільних технологій. Мобільні додатки та носимі пристрої, такі як фітнес-трекери та смарт-годинники, можуть збирати дані про фізичну активність, сон, харчування та інші параметри, що дає можливість лікарям отримувати більш повну картину стану здоров'я пацієнта. Ці дані використовуються для створення індивідуальних планів лікування, моніторингу прогресу пацієнта та коригування терапії в режимі реального часу.

Важливою перевагою мобільних додатків є можливість дистанційного моніторингу пацієнтів з хронічними захворюваннями або післяопераційного спостереження. Лікарі можуть отримувати дані про стан здоров'я пацієнта без необхідності фізичної присутності, що особливо важливо у випадках, коли регулярні візити до медичних закладів можуть бути обтяжливими для пацієнтів або небезпечними через ризик інфекцій. Це дозволяє своєчасно реагувати на будь-які відхилення від норми та оперативно коригувати лікування.

Загалом, розвиток мобільних додатків та персоналізованої медицини сприяє створенню більш індивідуалізованого підходу до здоров'я пацієнтів, підвищенню доступності медичних послуг та покращенню результатів лікування. Ці технології не лише роблять медичну допомогу більш зручною і доступною, але й допомагають медичним фахівцям приймати більш обґрунтовані рішення, спираючись на детальну інформацію про стан здоров'я кожного пацієнта. Таким чином, мобільні додатки та персоналізована медицина є важливими інструментами для забезпечення високого рівня медичних послуг у сучасній системі охорони здоров'я.

Про важливість підвищення рівня кібербезпеки автор уже наголошував у даній публікації, адже це є однією з пріоритетних задач у сфері охорони здоров'я, особливо в умовах активного впровадження цифрових технологій. Медичні заклади стають дедалі більш залежними від інформаційних систем, таких як електронні медичні записи (ЕМЗ), телемедицина та інші цифрові платформи. Це збільшує ризик несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації пацієнтів, фінансових даних та внутрішніх процесів закладів. Тому захист від кіберзагроз набуває критичного значення для забезпечення безперебійної роботи медичних установ і збереження довіри пацієнтів.

Одним із ключових аспектів підвищення кібербезпеки є впровадження багаторівневих систем автентифікації та авторизації доступу до медичних даних. Це включає використання двофакторної аутентифікації, біометричних методів і шифрування даних, що зберігаються та передаються. Такі заходи допомагають запобігти несанкціонованому доступу до медичних записів і знижують ризик викрадення або втрати даних. Шифрування забезпечує захист інформації як під час зберігання, так і при передачі між різними системами, що робить її недоступною для злоумисників навіть у випадку перехоплення.

Ще одним важливим кроком є впровадження систем моніторингу та виявлення кіберзагроз у реальному часі. Це дозволяє медичним закладам оперативно реагувати на спроби несанкціонованого доступу, виявляти аномальну активність у мережі та вживати відповідних заходів для захисту інформації. Такі системи можуть автоматично блокувати підозрілу активність, сповіщати адміністраторів про потенційні загрози та генерувати звіти для аналізу інцидентів безпеки. Це підвищує рівень готовності медичних закладів до можливих кіберзагроз і знижує ризики, пов'язані з кібератаками.

Важливу роль у підвищенні рівня кібербезпеки відіграє навчання персоналу. Працівники медичних закладів повинні бути добре обізнані про основні принципи кібербезпеки, правила безпечного використання інформаційних систем і способи виявлення фішингових атак або інших загроз. Регулярне навчання та проведення тренінгів з питань кібербезпеки допомагає формувати відповідальне ставлення до захисту даних і мінімізувати ризик помилок з боку працівників, які можуть стати причиною витоку інформації.

Отже, підвищення рівня кібербезпеки є необхідною умовою для успішної діджиталізації медичних закладів. Впровадження сучасних технологій захисту даних, моніторинг кіберзагроз та навчання персоналу забезпечують надійний захист конфіденційної інформації, підвищують безпеку пацієнтів та сприяють безперебійному функціонуванню медичних установ. Це дозволяє закладам охорони здоров'я ефективно використовувати можливості цифрових технологій, зберігаючи високий рівень довіри з боку пацієнтів і партнерів.

Інтернет речей (IoT) у медицині відкриває нові можливості для підвищення ефективності діагностики, лікування та моніторингу стану здоров'я пацієнтів. Підключені медичні пристрої, такі як носимі датчики, смарт-годинники, монітори рівня глюкози та тиску, дозволяють безперервно збирати дані про стан пацієнтів у режимі реального часу. Це забезпечує лікарів актуальною інформацією про стан здоров'я пацієнтів, що дозволяє швидко реагувати на будь-які зміни та приймати обґрунтовані рішення. Завдяки IoT технологіям медичний нагляд стає більш точним і своєчасним, а пацієнти

можуть отримувати медичну допомогу на відстані, без необхідності регулярного відвідування лікарні.

Однією з основних переваг IoT у медицині є можливість дистанційного моніторингу пацієнтів з хронічними захворюваннями або у постопераційний період. Лікарі можуть отримувати дані про життєво важливі показники, такі як частота серцевих скорочень, артеріальний тиск або рівень цукру в крові, безпосередньо на свої мобільні пристрої або комп'ютери. Це дозволяє швидко виявляти будь-які відхилення від норми та своєчасно коригувати лікування. Для пацієнтів з хронічними захворюваннями, такими як діабет або серцева недостатність, це особливо важливо, оскільки постійний моніторинг значно знижує ризик ускладнень та покращує якість життя.

Інтеграція IoT технологій з електронними медичними записами (ЕМЗ) дозволяє створювати комплексні профілі здоров'я пацієнтів, що включають як дані з медичних обстежень, так і дані з носимих пристроїв. Це надає лікарям більш повну картину про стан здоров'я пацієнтів, допомагаючи краще розуміти вплив різних факторів на здоров'я та оптимізувати індивідуальні плани лікування. Крім того, такі технології дозволяють прогнозувати можливі загострення хронічних захворювань або інші проблеми зі здоров'ям, що дає можливість вживати профілактичних заходів.

Інтернет речей також відіграє важливу роль у покращенні операційної ефективності медичних закладів. Наприклад, підключені медичні пристрої можуть автоматично передавати інформацію про свій технічний стан, потребу в обслуговуванні або заміні деталей. Це дозволяє уникнути несподіваних поломок обладнання, забезпечити його безперебійну роботу та знизити витрати на обслуговування. Крім того, IoT технології можуть використовуватися для управління запасами ліків та медичних матеріалів, автоматично повідомляючи про необхідність поповнення або наявність прострочених продуктів, що підвищує точність обліку і запобігає нестачі необхідних ресурсів.

Загалом, впровадження IoT у медичну сферу сприяє покращенню якості медичних послуг, підвищенню безпеки пацієнтів та ефективності управління медичними закладами. Ці технології дозволяють створити більш інтегровану та персоналізовану систему охорони здоров'я, яка забезпечує пацієнтам доступ до своєчасної та високоякісної медичної допомоги. У майбутньому очікується ще більш активний розвиток IoT у медицині, що відкриє нові можливості для покращення здоров'я і добробуту людей.

Діджиталізація охорони здоров'я стає важливим фактором розвитку сучасної медицини, надаючи нові можливості для підвищення ефективності медичних закладів та покращення якості надання медичних послуг. Впровадження цифрових технологій дозволяє вирішувати низку актуальних

проблем, з якими стикається медична галузь, таких як обмежений доступ до медичних послуг, високе навантаження на медичний персонал, проблеми з координацією між закладами та безпекою даних пацієнтів. Завдяки використанню телемедицини, великих даних, штучного інтелекту, інтегрованих цифрових платформ та сучасних методів кібербезпеки, медичні заклади можуть ефективніше реагувати на виклики, покращувати діагностику та лікування, а також забезпечувати безпеку інформації [4, с. 244].

Цей процес трансформації охоплює всі аспекти діяльності медичних установ і сприяє їх стратегічному розвитку, забезпечуючи стійкий і якісний розвиток системи охорони здоров'я в умовах швидких змін і нових викликів. Більш повна деталізація проблем та шляхів їх вирішення у медицині за допомогою діджиталізації відображено у таблиці, яку підготував автор (див. Таблиця 2.).

Таблиця 2

Проблеми в медичній сфері та рішення діджиталізації для їх подолання

№	Назва проблеми	Опис	Рішення
1	2	3	4
1	Обмежений доступ до медичних послуг	У віддалених регіонах, сільській місцевості або малонаселених районах пацієнти часто мають обмежений доступ до кваліфікованої медичної допомоги. Відсутність лікарів-спеціалістів та необхідної інфраструктури призводить до затримок у діагностиці та лікуванні	-Телемедицина дозволяє пацієнтам отримувати консультації фахівців дистанційно, використовуючи відеозв'язок, мобільні додатки та спеціалізовані платформи. Це підвищує доступність медичної допомоги та скорочує час очікування консультацій. -Мобільні медичні додатки надають пацієнтам можливість записуватися на прийом, отримувати рекомендації щодо лікування та моніторити стан свого здоров'я, що також зменшує потребу у відвідуванні лікарні
2	Високе навантаження на медичний персонал	Лікарі та медсестри часто перевантажені, що призводить до зниження якості обслуговування пацієнтів та підвищення ризику помилок. Рутинні адміністративні завдання	-Системи електронних медичних записів (ЕМЗ) автоматизують процес ведення документації, що дозволяє медичним працівникам більше часу приділяти безпосередньо лікуванню пацієнтів. -Інтелектуальні системи підтримки

1	2	3	4
		займають значну частину робочого часу медичного персоналу	прийняття рішень (DSS) допомагають лікарям швидше приймати обґрунтовані рішення, аналізуючи дані пацієнтів та пропонуючи можливі діагнози чи плани лікування.
3	Низька якість і точність діагностики	Помилки в діагностиці часто виникають через людський фактор, обмежений час на пацієнта або недостатність інформації. Це призводить до неправильної діагностики та, як наслідок, до неефективного лікування	-Штучний інтелект (AI) допомагає аналізувати великі обсяги медичних даних, включаючи зображення, результати аналізів і клінічні історії, що сприяє більш точній та швидкій діагностиці. -Системи обробки медичних зображень на базі AI допомагають виявляти аномалії на рентгенограмах, МРТ або КТ з більшою точністю, ніж це роблять люди.
4	Проблеми з координацією та обміном інформацією	Відсутність належної інтеграції між медичними закладами та системами обміну даними ускладнює координацію лікування, особливо коли пацієнт проходить лікування в декількох установах одночасно	-Інтегровані інформаційні системи та платформи обміну медичними даними дозволяють різним медичним установам обмінюватися інформацією про пацієнтів у режимі реального часу. Це забезпечує безперервність лікування та зменшує ризик дублювання обстежень чи процедур. -Електронні медичні картки (ЕМК) дозволяють лікарям мати повний доступ до історії хвороби пацієнта, включаючи попередні діагнози, результати аналізів і лікування.
5	Проблеми з безпекою та конфіденційністю даних	Зберігання та обробка великої кількості медичних даних створює ризики витоку інформації та несанкціонованого доступу до конфіденційних даних пацієнтів	-Сучасні методи шифрування та багаторівневі системи автентифікації забезпечують захист медичних даних від кібератак і несанкціонованого доступу. -Системи моніторингу безпеки дозволяють виявляти та запобігати загрозам у режимі реального часу, забезпечуючи надійний захист інформаційних систем медичних закладів.

1	2	3	4
6	Труднощі у відстеженні ефективності та управлінні ресурсами	Медичні заклади часто стикаються з труднощами у відстеженні використання ресурсів, що може призводити до неефективного їх розподілу та підвищених витрат.	-Цифрові платформи для управління ресурсами допомагають автоматизувати процеси обліку та розподілу матеріальних і фінансових ресурсів, забезпечуючи їхнє ефективне використання. -Аналітичні системи на базі великих даних дозволяють керівникам відстежувати показники ефективності роботи закладу, прогнозувати потреби та оптимізувати процеси планування.

Джерело: складено автором

Вплив цифрових технологій на ефективність управлінських рішень відображає оптимізація управлінських процесів. Цифрові технології відіграють важливу роль у автоматизації рутинних управлінських процесів, таких як облік пацієнтів, управління персоналом та фінансами. Автоматизовані системи дозволяють значно скоротити час на виконання адміністративних завдань, що, у свою чергу, дає можливість керівникам медичних закладів зосередитися на вирішенні стратегічних питань. Крім того, автоматизація підвищує загальну ефективність управління, зменшуючи витрати на адміністративні потреби та підвищуючи продуктивність. Наприклад, автоматичне оновлення даних щодо ресурсів або графіків роботи персоналу полегшує контроль за діяльністю закладу.

Підвищення якості прийняття рішень відбувається за рахунок використання цифрових інструментів дозволяє отримувати достовірну і актуальну інформацію, що безпосередньо впливає на підвищення якості прийняття управлінських рішень. У медичних закладах швидкий доступ до медичних даних, аналіз персоналу та ресурсів є ключовим для ефективного управління. Це особливо важливо для прийняття клінічних рішень, коли точність і швидкість є вирішальними факторами. Цифрові технології дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах, забезпечуючи керівників необхідними даними для ухвалення рішень на основі доказової інформації.

Цифровізація дозволяє зменшити вплив людського фактора на управлінські процеси. Автоматизація рутинних завдань знижує ризик помилок, що часто виникають через недбалість або перевантаження персоналу. Наприклад, автоматизовані системи обліку дозволяють уникнути помилок у

фінансових звітах або управлінні запасами. Це сприяє більш стабільній і безперервній роботі медичних закладів, оскільки людський фактор стає менш критичним, а обробка даних здійснюється швидко та точно.

Цифрові технології дозволяють прискорити процеси комунікації між керівниками, персоналом і пацієнтами. Використання електронної пошти, внутрішніх чатів, мобільних додатків та платформ для обміну інформацією дозволяє швидко передавати важливі дані, документи та інструкції. Це підвищує координацію роботи між різними відділами та полегшує комунікацію на всіх рівнях управління, що є важливим для прийняття оперативних рішень та ефективного управління медичними процесами.

Поліпшення контролю та моніторингу також відбувається при залученні цифрових технологій. Цифрові інструменти, такі як системи моніторингу діяльності, забезпечують керівників можливістю постійно контролювати ключові показники діяльності закладу. Це стосується не тільки фінансових потоків або управління запасами, але й показників якості медичних послуг, задоволеності пацієнтів і продуктивності персоналу. Такий контроль дозволяє вчасно виявляти слабкі місця в роботі закладу і швидко реагувати на можливі проблеми, підвищуючи загальну ефективність управління.

У сучасному медичному управлінні питання безпеки даних стають все більш актуальними. Цифрові технології дозволяють використовувати захищені системи зберігання даних, що забезпечують безпеку конфіденційної інформації про пацієнтів і персонал. Використання шифрування, багаторівневих систем автентифікації та автоматизованих систем моніторингу дозволяє запобігти несанкціонованому доступу до важливих даних і зменшує ризики, пов'язані з кіберзлочинністю.

Цифрові технології також сприяють підвищенню ефективності стратегічного планування. Системи підтримки прийняття рішень (DSS) дозволяють аналізувати великі обсяги даних і будувати прогнози щодо розвитку медичного закладу на основі реальних показників. Це дає змогу керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо довгострокових цілей, таких як оптимізація витрат, розширення спектру медичних послуг або підвищення якості лікування. Використання сучасних технологій значно покращує здатність до прогнозування та планування стратегічних змін.

Цифрові рішення дозволяють медичним закладам ефективніше управляти фінансовими потоками. Системи автоматизації обліку витрат і доходів дозволяють точно відстежувати фінансові ресурси, прогнозувати бюджети та забезпечувати своєчасну оплату за надані послуги. Це знижує ризик фінансових помилок і підвищує прозорість у використанні фінансових ресурсів, що особливо

важливо для закладів, що працюють з державним фінансуванням або приватними інвесторами.

Автоматизація процесів та впровадження цифрових рішень також сприяють підвищенню мотивації персоналу. Зменшення рутинних завдань і покращення організації праці дозволяють медичним працівникам зосередитися на своїх основних професійних обов'язках. Це сприяє підвищенню їхньої продуктивності, а також загального рівня задоволеності роботою, оскільки персонал менше перевантажений адміністративними функціями.

Цифрові технології роблять управлінські процеси більш гнучкими та адаптивними до зовнішніх змін. Наприклад, в умовах пандемії COVID-19 медичні заклади, які швидко адаптували цифрові рішення, змогли ефективніше реагувати на змінені умови праці, забезпечити безперебійну роботу та оперативно впровадити нові моделі надання медичних послуг. Це доводить, що цифрові інструменти надають можливість швидко адаптуватися до нових викликів, мінімізуючи вплив зовнішніх факторів на управлінські рішення.

Цифрові технології стали невід'ємною частиною управління медичними закладами, значно впливаючи на оптимізацію робочих процесів і підвищення ефективності прийняття рішень. Автоматизація рутинних управлінських процесів, таких як облік пацієнтів, управління персоналом і фінансовими потоками, дозволяє керівникам зосереджуватися на вирішенні більш важливих стратегічних питань. Системи електронного документообігу та інші цифрові платформи знижують адміністративне навантаження, підвищують продуктивність та дозволяють ефективніше управляти ресурсами.

Завдяки цифровим інструментам, керівники можуть швидко отримувати точну і актуальну інформацію, що значно покращує якість управлінських рішень. У медичних закладах це особливо важливо при прийнятті клінічних рішень, коли кожна хвилина може бути вирішальною. Цифрові технології забезпечують доступ до великих обсягів даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, як у внутрішніх, так і в зовнішніх умовах. Це підвищує точність і швидкість управлінських процесів, що сприяє більш обґрунтованим і своєчасним рішенням.

Ще одним важливим аспектом цифровізації є зменшення впливу людського фактора. Автоматизація рутинних завдань мінімізує ризик помилок, що виникають через недбалість або перевантаження персоналу. Автоматизовані системи обліку дозволяють уникати фінансових та адміністративних помилок, що сприяє більш стабільній і надійній роботі медичного закладу. Це забезпечує керівникам можливість приймати більш точні і обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних.

Прискорення комунікацій завдяки цифровим технологіям також є важливим фактором підвищення ефективності управлінських рішень.

Використання електронних засобів зв'язку дозволяє швидко передавати інформацію між керівниками, персоналом і пацієнтами, покращуючи координацію та управління. Це підвищує здатність медичних закладів швидко адаптуватися до змін і приймати оперативні рішення, особливо в критичних ситуаціях.

Хочемо також додати, що цифрові технології також покращують моніторинг і контроль за діяльністю медичних закладів. Інструменти моніторингу дають керівникам можливість контролювати ключові показники ефективності в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на відхилення від планів або виявляти проблеми на ранніх етапах. Такий рівень контролю сприяє своєчасній корекції управлінських рішень і підвищенню загальної ефективності діяльності закладу.

Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню рівня безпеки даних. Захищені системи зберігання інформації забезпечують конфіденційність даних пацієнтів і персоналу, що є надзвичайно важливим в умовах сучасних кіберзагроз. Шифрування даних, багаторівнева автентифікація та системи моніторингу безпеки дозволяють знизити ризики несанкціонованого доступу до важливої інформації, забезпечуючи захист від кіберзлочинності.

Тож бачимо, що лідерство в епоху цифрових перетворень формує нові управлінські підходи в умовах цифрової трансформації. Лідерство у сфері медицини в умовах цифрової трансформації стає одним з ключових факторів успіху. Керівники медичних закладів повинні активно підтримувати діджиталізацію, сприяючи інтеграції новітніх технологій у всі аспекти діяльності установи — від адміністративних процесів до безпосереднього надання медичних послуг. Успішне лідерство в епоху цифрових перетворень означає постійну адаптацію до нових технологій, гнучкість у підходах до управління та здатність впроваджувати інновації. Керівники повинні бути готовими до швидких змін і демонструвати готовність до постійного вдосконалення, що дозволить ефективно керувати в умовах цифрових змін.

Цифровізація вимагає від керівників нових підходів до управління персоналом. Оскільки технології стають невід'ємною частиною робочих процесів, важливим аспектом є розвиток цифрових компетенцій серед медичного персоналу. Створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації, навчання і адаптацію до змін, сприятиме успішній цифровій трансформації. Керівники повинні мотивувати персонал до освоєння нових технологій, заохочувати ініціативу та забезпечувати підтримку на всіх рівнях адаптації до нових умов роботи. Це створює фундамент для побудови організації, яка здатна швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Впровадження цифрових технологій неможливе без належного рівня підготовки персоналу. Керівники медичних закладів повинні розробляти і впроваджувати програми розвитку компетенцій для роботи з цифровими технологіями, що допоможе медичним працівникам краще адаптуватися до нових умов праці. Регулярне навчання дозволяє працівникам освоювати нові технології, підвищувати їхню продуктивність і знижувати стрес, пов'язаний з використанням нових інструментів.

Керівники відіграють ключову роль у стимулюванні інновацій всередині медичних закладів. Це не лише питання впровадження нових технологій, але й створення атмосфери, де інновації є невід'ємною частиною повсякденної роботи. Лідери повинні заохочувати працівників до використання нових ідей та технологій, забезпечуючи ресурси і підтримку для їхнього впровадження. Такий підхід сприяє розвитку інноваційної культури, яка підвищує конкурентоспроможність закладу і покращує якість медичних послуг.

Цифрова трансформація потребує ретельного планування та управління змінами. Керівники медичних закладів повинні розробляти довгострокові стратегії, які враховують необхідність поступових змін у процесах і структурі закладу. Ефективне управління змінами передбачає не лише технічне впровадження нових рішень, але й врахування людського фактора. Персонал потребує часу і ресурсів для адаптації до нових інструментів, а керівництво повинно сприяти мінімізації опору змінам та підтримувати позитивне ставлення до них.

Загалом, цифрові перетворення вимагають нового підходу до лідерства та управління персоналом у медичних закладах. Лідери мають бути відкритими до інновацій, підтримувати розвиток цифрових компетенцій та створювати культуру постійного навчання й адаптації. Це сприятиме не лише ефективній інтеграції технологій, але й розвитку конкурентоспроможності медичних установ у сучасних умовах.

Висновки

1. Впровадження діджиталізації управлінських рішень підвищує ефективність стратегічного розвитку медичних закладів. Аналіз проведених досліджень показав, що використання цифрових технологій, таких як електронні медичні записи (ЕМЗ), системи підтримки прийняття рішень (DSS) та великі дані (Big Data), дозволяє покращити управлінські процеси, забезпечити оперативний доступ до інформації та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу даних.

2. Цифрові технології сприяють покращенню якості надання медичних послуг. Впровадження штучного інтелекту (AI), телемедицини та Інтернету речей (IoT) дозволяє значно зменшити час на діагностику та лікування,

підвищити точність діагностичних процедур і забезпечити безперервний моніторинг стану здоров'я пацієнтів, що позитивно впливає на результативність лікування та задоволеність пацієнтів.

3. Основними викликами при впровадженні діджиталізації є високі фінансові витрати, проблеми з інтеграцією та забезпеченням кібербезпеки. Дослідження показало, що значні інвестиції необхідні для закупівлі обладнання, програмного забезпечення та навчання персоналу. Крім того, необхідно забезпечити належний захист конфіденційних медичних даних та розробити ефективну систему кібербезпеки.

4. Діджиталізація управлінських рішень сприяє оптимізації використання ресурсів медичних закладів. Цифрові платформи для управління персоналом та ресурсами дозволяють ефективніше планувати роботу персоналу, керувати фінансовими потоками та матеріальними ресурсами, що знижує витрати та підвищує продуктивність роботи закладу.

5. Необхідно підвищувати цифрову компетентність медичного персоналу. Дослідження підтвердили, що впровадження цифрових технологій стикається з опором з боку працівників, які не мають необхідних навичок для роботи з новими системами. Проведення регулярних тренінгів та програм навчання сприятиме кращій адаптації персоналу до нових умов роботи.

6. Розробка стратегії інтеграції цифрових технологій є важливим етапом стратегічного розвитку медичних закладів. Дослідження показали, що успішне впровадження цифрових рішень вимагає чітко визначеної стратегії, яка включає етапи планування, впровадження, моніторингу та оцінки ефективності використання цифрових інструментів у різних сферах діяльності медичного закладу.

Балабаш О. С.
кандидат економічних наук, доцент
Гуляєва О. М.
магістрант факультету менеджменту, обліку та інформаційних
технологій

3.3. Інноваційні рішення щодо забезпечення конкурентоздатної логістики морського порту

Українські морські порти відіграють важливу роль у забезпеченні міжнародної торгівлі та транспортного сполучення між різними регіонами світу. В умовах глобалізації і зростаючої конкуренції в сфері логістики, ефективність і технологічна підготовка морських портів стали важливими факторами їхньої конкурентоспроможності. Сучасна логістика вимагає не лише здатності забезпечувати швидке і безперебійне перевезення товарів, але й постійне вдосконалення інфраструктури, цифрових систем управління та впровадження інноваційних технологій, які дозволяють автоматизувати процеси і підвищувати ефективність роботи. У зв'язку з цим, впровадження новітніх технологій стає критично важливим для розвитку морських портів, особливо в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації [6, 20].

Повномасштабне вторгнення, що розпочалося в 2022 році, мало катастрофічні наслідки для української портової інфраструктури. Багато ключових портів, таких як Маріуполь, Херсон та інші, зазнали серйозних руйнувань або були заблоковані, що призвело до різкого зниження обсягів вантажоперевезень і значних економічних втрат, також багато портових об'єктів зазнали пошкоджень або були повністю зруйновані. Війна також порушила критично важливі логістичні ланцюги, вплинула на безпеку судноплавства та підвищила ризики для іноземних і місцевих інвесторів у портовій інфраструктурі.

Однак, попри значні виклики, Україна активно працює над відновленням портів і модернізацією інфраструктури, яка включає як фізичне відновлення пошкоджених об'єктів, так і впровадження нових технологій для покращення управління портовими операціями. Серед основних напрямів відновлення виділяються цифровізація процесів, запровадження інновацій у сфері безпеки та розвитку екологічно стійкої інфраструктури.

Впровадження інноваційних рішень стає необхідним не лише для відновлення функціонування морських портів, але й для їхньої майбутньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Українські порти мають перспективи стати важливими хабами для торгівлі між Європою та Азією, що

потребує значних інвестицій у модернізацію та інтеграцію сучасних логістичних рішень. Технологічні інновації, як-от автоматизовані системи управління вантажами, цифрові платформи для координації перевезень та використання відновлювальних джерел енергії для забезпечення стійкого розвитку, стануть ключовими елементами у формуванні нової стратегії розвитку портової логістики України [7, 15].

Наразі не всі порти функціонують, оскільки частина знаходиться в окупації, а інша частина розташована поблизу проведення бойових дій. Порти спеціалізуються на конкретному типі вантажів або на більш обмеженому діапазоні типів вантажів. Спеціалізації портів України наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Спеціалізації портів України

Назва порту	Спеціалізація
Одеський морський порт	Навалювальні та генеральні вантажі, круїзні лайнери, неочищена нафта та нафтопродукти, сталеві вироби, контейнери
Морський порт Чорноморськ	Переправи за допомогою залізничних поромів та суден з горизонтальним завантаженням, сталеві вироби, контейнери, зерно навалом
Морський порт Південний	Навалювальні та генеральні вантажі, наливні хімічні речовини, сталеві вироби
Ренійський морський порт	Навалювальні та генеральні вантажі, судна з горизонтальним завантаженням
Ізмаїльський морський порт	Навалювальні та генеральні вантажі
Морський порт «Ольвія»	Генеральні вантажі
Білгород-Дністровський морський порт	Навалювальні та генеральні вантажі
Усть-Дунайський морський порт	Навалювальні та генеральні вантажі

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

Однак саме три порти — «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний» — є найбільшими і найважливішими у структурі країни. Вони обслуговують основну частину вантажопотоків, включаючи експорт зерна, металопродукції та енергоносіїв, і забезпечують значний обсяг міжнародних перевезень, роблячи внесок у економічну стабільність та міжнародні торговельні зв'язки України.

Розглянемо особливості діяльності зазначених портів та їх потреби у інноваційних рішеннях. Порт «Одеса» є одним з найстаріших і найважливіших портів України, розташований на узбережжі Чорного моря. Він відіграє центральну роль в експортно-імпортних операціях країни, забезпечуючи перевезення широкого спектра вантажів, включаючи зерно, метали, хімічні продукти та контейнери. Одеса розглядається як найбільш всеохоплюючий порт, придатний для усіх типів вантажів. Решта портів спеціалізуються на конкретному типі вантажів або на більш обмеженому діапазоні типів вантажів. Одеський морський порт відомий своєю здатністю приймати великі судна і є важливим логістичним хабом не лише для України, а й для інших країн регіону. Однак, з початком повномасштабної військової агресії у 2022 році, порт зазнав значних пошкоджень. Обмеження безпеки, загроза бомбардувань і мінування акваторії Чорного моря серйозно ускладнили діяльність порту, що призвело до зменшення вантажопотоків. Водночас «зернова угода», укладена за посередництва ООН і Туреччини у липні 2022 року, дозволила частково відновити експорт зернових через цей порт, що стало критично важливим для продовольчої безпеки не лише України, але й багатьох країн Африки та Азії [1, 12].

Порт «Чорноморськ» є ще одним важливим центром морської логістики України. Порт спеціалізується на перевезенні контейнерів, а також обробці рідких і сипучих вантажів, таких як нафта, вугілля та добрива. В умовах війни «Чорноморськ» зазнав аналогічних викликів, як і інші порти на Чорному морі. Ризик атак на цивільну інфраструктуру і нестабільність у регіоні спричинили зниження активності порту. Проте, завдяки «зерновій угоді», порт відновив свою роботу, хоча і під постійною загрозою нових атак. Основна функція порту в цей період полягала у забезпеченні експорту сільськогосподарської продукції, яка є однією з ключових статей експорту України.

Порт «Південний», найглибоководніший порт України, який дозволяє приймати великі судна з осадкою до 18,5 метрів, також зазнав значного впливу через військові дії. Як один з найбільших портів, він відіграв важливу роль у перевалці стратегічних товарів, таких як залізна руда, вугілля, мінеральні добрива і металопродукція. Однак, через блокаду Чорного моря і військові дії, його діяльність була суттєво обмежена. Порт «Південний» також був включений до «зернової угоди», що дало змогу частково відновити перевезення зернових і іншої сільськогосподарської продукції, але масштаб його операцій залишається значно меншим порівняно з довоєнним рівнем [1, 2].

Повномасштабне вторгнення в Україну поставило морську інфраструктуру країни під серйозний удар. Блокада портів на Чорному морі, мінування та ракетні атаки суттєво зменшили обсяги вантажоперевезень, що мало серйозні економічні наслідки.

Блокада портів не лише зупинила експорт української сільськогосподарської продукції, але й загострила проблему глобальної продовольчої безпеки, адже Україна є одним із провідних експортерів зернових на світовому ринку. У цьому контексті виникла нагальна необхідність знайти механізм для відновлення експортної діяльності, зокрема в умовах тривалої нестабільності в регіоні Чорного моря [14].

Багато міжнародних компаній, які традиційно використовували українські порти для перевезення своїх товарів, були змушені припинити або суттєво скоротити свою діяльність через ризики, пов'язані з безпекою та нестабільністю. До війни обсяги вантажоперевезень через українські порти складали значну частину міжнародного потоку. Такі компанії, як Maersk, MSC, CMA CGM та інші, до початку війни активно використовували українські порти як транзитні хаби для міжнародної торгівлі між Європою та Азією. Їхня діяльність забезпечувала стабільні потоки вантажів, таких як металургійні вироби, аграрна продукція, енергоносії та промислові товари. Ці компанії забезпечували стабільний товарообіг через порти Одеси, Миколаєва, Чорноморська та інших, що сприяло розвитку економіки країни та зробило Україну важливим елементом глобальних ланцюгів постачання [18].

З початком війни більшість з цих компаній тимчасово призупинили свою діяльність на українському ринку через загрози безпеці і нестабільність логістичних ланцюгів. Однак з часом, на фоні міжнародної підтримки і стабілізації окремих регіонів, деякі з них поступово починають повертатися на ринок.

На даний час, великі гравці, такі як Maersk та CMA CGM, поступово відновлюють свої логістичні операції, фокусуючись на безпечних маршрутах та співпраці з українською стороною для відновлення обсягів перевезень до довоєнного рівня. Ці компанії активно інвестують у технологічні рішення, які підвищують ефективність операцій, зокрема впроваджують цифрові платформи для моніторингу вантажопотоків, автоматизовані системи обробки контейнерів та нові технології для підвищення безпеки судноплавства.

Наразі ці компанії поступово відновлюють свою діяльність в Україні, адаптуючись до нових умов і викликів. Вони працюють над відновленням своїх вантажних потоків, модернізацією своїх логістичних операцій та інтеграцією нових технологій для забезпечення більшої гнучкості та стійкості. Цей процес є складним, оскільки нестабільна політична ситуація та порушені військовими діями транспортні коридори створюють додаткові ризики. Проте, для великих логістичних компаній Україна залишається стратегічно важливим ринком, і вони вкладають значні ресурси у відновлення своєї присутності, що, у свою чергу,

сприятиме поступовому збільшенню вантажообігу в портах. Ці тенденції розвитку є основою для подальших зрушень у портовій галузі країни.

Як наслідок, ринок портових послуг України в 2024 році демонструє позитивну динаміку розвитку, обумовлену зростанням обсягів вантажоперевезень, активними інвестиціями в інфраструктуру та покращенням логістичних процесів. Однак, існують певні виклики, пов'язані з регіональними особливостями та глобальними економічними тенденціями, що вимагають глибокого аналізу попередніх років.

У 2022 році обсяги реалізації товарів (виконання робіт, надання послуг) морських портів склали 7,8 млн грн, що на 5% більше порівняно з 2021 роком. Зростання обсягів реалізації обумовлено збільшенням обсягів перевалки вантажів та наданням нових послуг. Загальний вантажообіг за 2019-2023 роки зображено на рисунку 1.

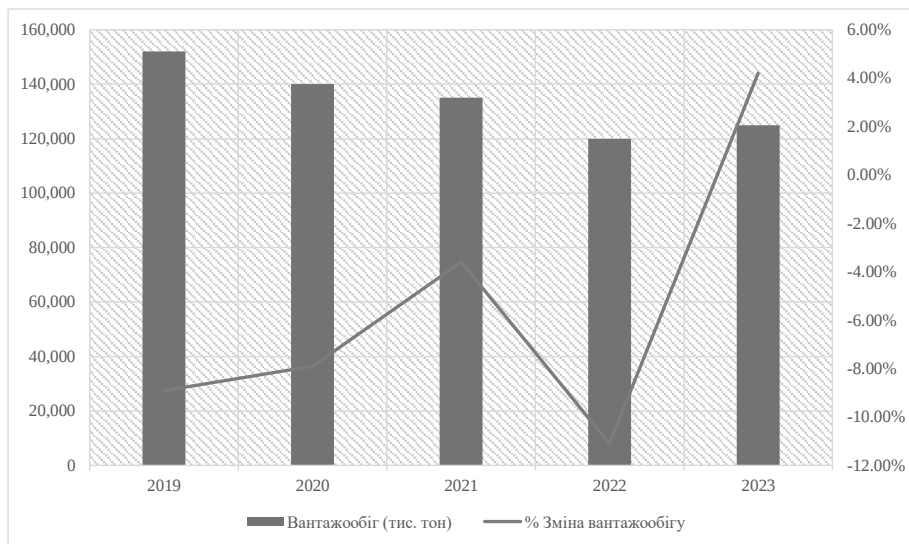


Рис. 1. Динаміка вантажообігу морських портів України за 2019-2023 рр.
Джерело: побудовано за даними [14]

На рисунку 2 зображено динаміку обсягів реалізації за 2016-2022 роки.

Відповідно до звіту Державного підприємства «Адміністрація морських портів України» за 2023 рік можна побачити важливі дані щодо функціонування портів, їх адаптації до нових реалій, а також впливу на економічні показники країни.

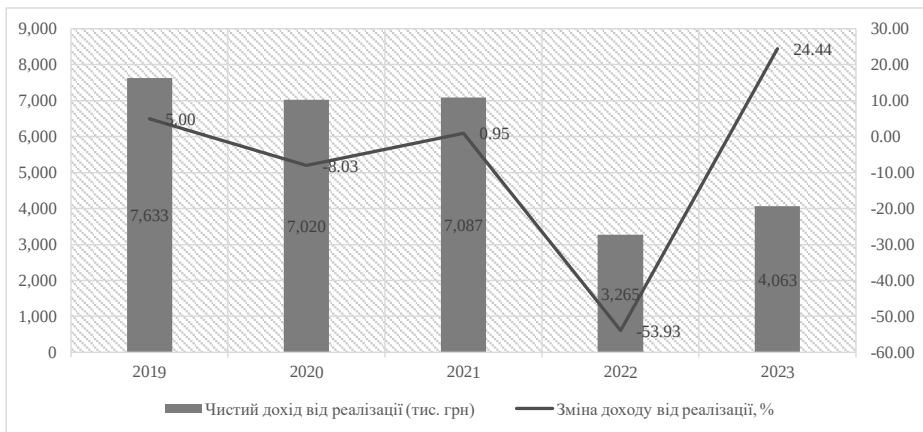


Рис. 2. Зміна доходів від реалізації продукції морських портів за 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано за даними [14]

За даними ДП «АМПУ» за рахунок дії «зернового коридору» обсяг вантажоперевезень збільшився, порівняно з 2022 роком. На рис. 3 можна побачити вантажообіг у морських портах України в 2023 році за кожний місяць.

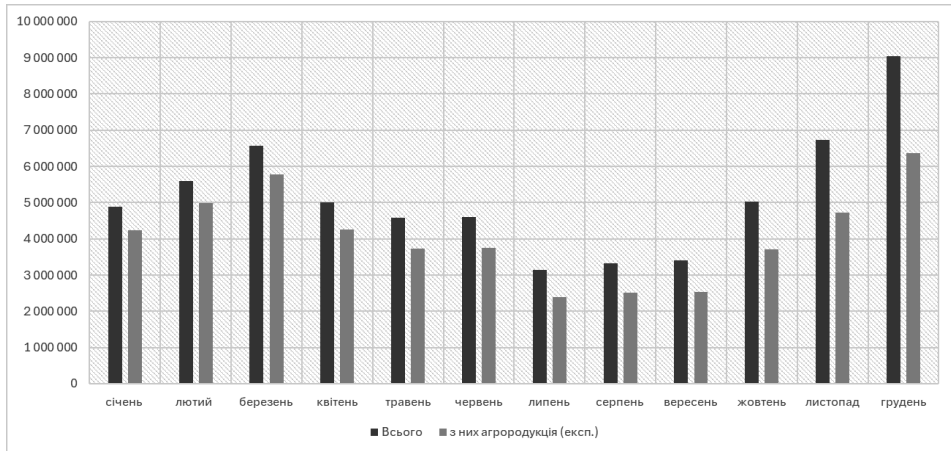


Рис. 3. Вантажообіг у морських портах України протягом 2023 року, тонн
Джерело: побудовано автором на основі [1, 2]

Аналіз рис. 4 свідчить про те, що основним компонентом вантажообігу в портах Великої Одеси у 2023 році була саме агропродукція. Це підкреслює значущість сільськогосподарського сектору в експортних операціях країни та

важливість забезпечення стабільного функціонування морських портів, незважаючи на зовнішні виклики.

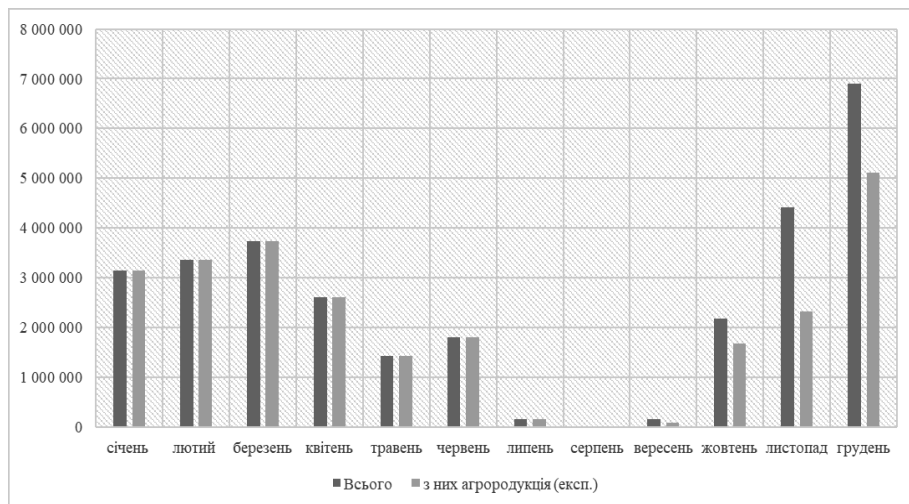


Рис. 4. Вантажообіг у морських портах Великої Одеси протягом 2023 року, тонн

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2]

Аналізуючи загальний вантажообіг у портах Великої Одеси важливо відмітити, що протягом 2023 р. було відвантажено 29 млн. 914 тис. тонн вантажів, у тому числі агропродукція становила 26 млн. 373 тис. тонн. На рис. 5 можна побачити загальний вантажообіг у морських портах Великої Одеси у 2023 році.

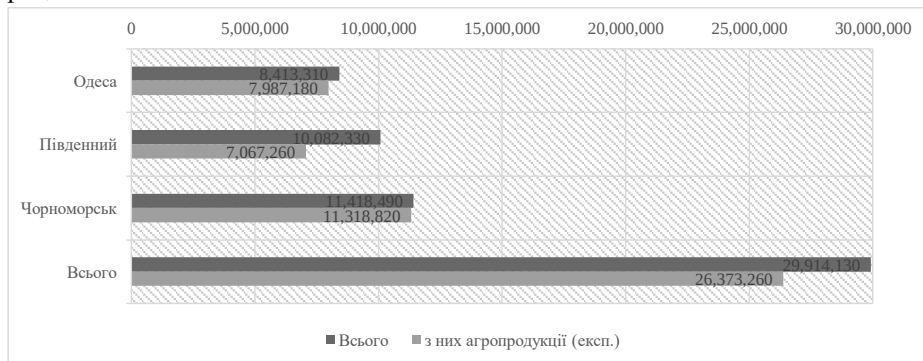


Рис. 5. Розподіл вантажообігу між портами Великої Одеси у 2023 році (тонн)

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2]

Так, найбільше було відвантажено із порту Чорноморська, а саме 11 млн. 418 тис. тонн. На другому місці порт Південний з обсягом перевалки 10 млн., 82 тис. тонн.

За даними звіту фактичний дохід від діяльності підприємства був більшим за плановий майже на 1 млн. грн., що забезпечило значне збільшення чистого прибутку, порівняно з минулим 2022 роком. Порівняння планового та фактичного доходу можна побачити на рис. 6.

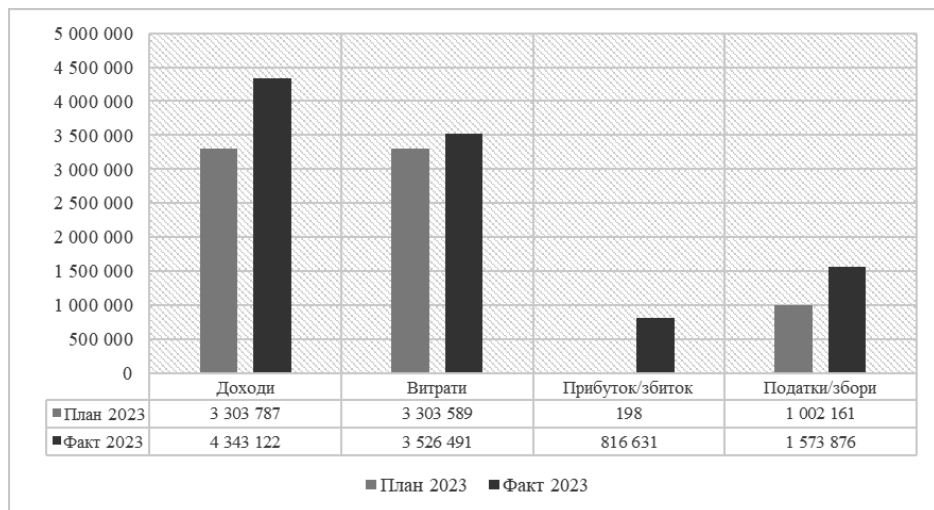


Рис. 6. Основні показники діяльності ДП «Адміністрація морських портів України» за 2023 рік

Джерело: побудовано за даними [1, 2]

На покращення чистого фінансового результату підприємства у 2023 році вплинуло функціонування у I півріччі 2023 р. проходу до портів України через район північно-західної частини Чорного моря в умовах дії режиму воєнного стану. Значне зростання чистого фінансового результату підприємства та збільшення чистого доходу від його діяльності свідчить про поступове відновлення функціонування морських портів України. Попри складні умови, порти змогли адаптуватися до нових викликів, що дозволило забезпечити зростання вантажопотоків та стабілізацію роботи ключових логістичних маршрутів. Збільшення фінансових показників ДП «АМПУ» відображає активізацію портової діяльності, що є важливим сигналом про відновлення економічної активності в галузі та її здатність до подальшого розвитку. Це вказує на те, що морські порти поступово нарощують свої операційні потужності та сприяють стабільності українського експорту [2].

Хоча зараз морські порти України відновлюють свою діяльність та збільшують вантажообіг, забезпечення їх конкурентоспроможності залишається пріоритетним завданням.

Конкурентоспроможність морських портів визначається як здатність портів ефективно надавати послуги з перевезення вантажів, обробки контейнерів і забезпечення логістичних рішень, порівняно з іншими портами в регіоні і світі. Це охоплює не лише технічну і технологічну складову, а й якість обслуговування, швидкість обробки вантажів, рівень цін на портові послуги та інші чинники, що впливають на вибір клієнтів.

Важливість підвищення конкурентоспроможності морських портів можна обґрунтувати з кількох аспектів. Порти є важливими елементами інфраструктури, які безпосередньо впливають на економічний розвиток регіонів і країни в цілому. Ефективні морські порти здатні забезпечувати швидке і надійне транспортування товарів, що сприяє зниженню витрат на логістику. Конкурентоспроможність портів також має безпосереднє відношення до здатності країни залучати іноземні інвестиції. Коли порти можуть запропонувати ефективні та вигідні умови для перевезення вантажів, це створює сприятливе середовище для міжнародних бізнес-операцій і розвитку нових комерційних зв'язків [16].

Проте, для досягнення цих цілей важливо не лише впроваджувати інновації, але й ефективно використовувати наявні ресурси. Негативним чинником, який перешкоджає розвитку портів, є невиконання плану освоєння капітальних інвестицій, що можна побачити у табл. 2. Це уповільнює реалізацію стратегічних проєктів та модернізацію інфраструктури, що може знизити загальну конкурентоспроможність українських портів на міжнародному ринку.

Таблиця 2

Освоєння капітальних інвестицій у 2023 р.

Об'єкти	План	Факт	% виконання
Капітальне будівництво	32790	11470	35
Придбання (виготовлення) основних засобів	55017	35862	65
Придбання (створення) нематеріальних активів	6314	6185	98
Модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	131774	11685	9
Капітальний ремонт	40944	23300	57
Всього	266840	88501	33

Джерело: побудовано за даними [1, 2]

Фактичний обсяг освоєних капітальних інвестицій звітного періоду складає 88 095 тис грн, що становить 33 запланованого обсягу. Невиконання планових показників відбулося у зв'язку з продовженням воєнного стану на території України через збройну агресію російської федерації, призупиненням на певний період дії зернової угоди, що призвело до режиму зменшення витрат та фінансування витрат, необхідних для здійснення функцій ДП «АМПУ» відповідно до Закону України «Про морські порти України». Це, в свою чергу, безпосередньо впливає на здатність підприємства здійснювати модернізацію та відповідати вимогам ринку.

Водночас, в умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції між країнами важливо, щоб морські порти відповідали сучасним вимогам і тенденціям. Зростання обсягів вантажів, що перевезені морем, вимагає впровадження новітніх технологій і рішень для оптимізації портових процесів, що може стати ключовим фактором у відновленні інвестиційної активності та модернізації портової інфраструктури.

Забезпечення конкурентоздатної логістики морських портів можна досягти за рахунок:

- автоматизації вантажних операцій;
- впровадження систем управління, які базуються на даних;
- поліпшення інфраструктури;
- цифровізації процесів;
- запровадження інновацій у сфері безпеки [13, 14].

Автоматизація вантажних операцій у морських портах є ключовим елементом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності портової інфраструктури.

Впровадження сучасних автоматизованих систем дозволяє значно оптимізувати процеси обробки вантажів, скоротити час їх перевалки, а також мінімізувати вплив людського фактора, що зменшує ймовірність помилок та неефективного використання ресурсів. Застосування технологій автоматизованого управління контейнерними терміналами, кранами та іншими вантажно-розвантажувальними механізмами забезпечує точне й швидке переміщення вантажів, підвищує продуктивність роботи порту та знижує експлуатаційні витрати [3].

Також автоматизація сприяє покращенню координації між різними етапами логістичних ланцюгів, що дозволяє ефективніше управляти портовими операціями та забезпечує безперебійність перевезень. Інтеграція автоматизованих систем з інформаційними платформами, які забезпечують моніторинг вантажів у режимі реального часу, дозволяє оперативно реагувати на зміни умов роботи, покращує контроль за перевезеннями та сприяє зменшенню

затримок. Автоматизовані рішення також сприяють зменшенню викидів CO₂, оскільки дозволяють ефективніше використовувати ресурси та знижують потребу в надмірній експлуатації обладнання [9].

Автоматизація у портах не лише поліпшує логістичні процеси, але й підвищує безпеку праці, оскільки багато небезпечних для людини операцій передаються під контроль роботизованих систем. Це особливо актуально в умовах підвищеної активності у портовій інфраструктурі, коли йде робота з великими обсягами вантажів, що потребують швидкого та безпечного обслуговування.

Одним із основних кроків у напрямку автоматизації є впровадження сучасних систем управління портовими операціями, таких як Terminal Operating Systems (TOS). Ці системи дозволяють автоматизувати всі аспекти роботи порту, від планування прибуття суден до управління вантажами, які знаходяться на території порту. TOS оптимізує процеси обробки вантажів, зменшуючи час їх простою та покращуючи управління ресурсами. Завдяки інтеграції TOS з іншими цифровими системами, такими як системи відстеження вантажів або ERP (Enterprise Resource Planning), порти можуть забезпечити прозорість та ефективність своїх операцій [10].

Цифрова трансформація процесів у морських портах є важливим етапом на шляху до їхньої повної автоматизації та вдосконалення. Стратегією розвитку морських портів України на період до 2038 року передбачено:

- впровадження сучасних інформаційних систем із високим рівнем захисту від кіберзагроз, які дозволяють замовникам портових послуг провести оформлення та здійснювати моніторинг вантажів, транспортних засобів з будь-якої точки світу;

- впровадження спільних з ЄС процедур забезпечення безпеки судноплавства, моніторингу руху морських суден, надання допомоги на морі, морського зв'язку, реагування у випадках забруднення із суден та створення національного сегмента системи обміну інформацією Safe SeaNet щодо руху суден та аварійних подій;

- впровадження інформаційної системи «Морське єдине вікно» із подальшою її інтеграцією в інформаційні системи фіскальних та контролюючих органів [13, 17].

Також використання технологій «інтернету речей» (IoT) і аналізу великих обсягів даних (Big Data) надає можливість відстежувати та контролювати всі етапи роботи з вантажами і суднами в режимі реального часу. Інтегровані IoT-системи та датчики, встановлені на ключових ділянках портової інфраструктури, дозволяють отримувати точну інформацію про переміщення вантажів, технічний стан обладнання та ефективність виконання операцій. Big Data дають змогу

аналізувати отримані показники, виявляти тенденції та потенційні ризики, що сприяє прийняттю оперативних та обґрунтованих рішень для оптимізації діяльності портів. Окрім цього, впровадження блокчейн-технологій є невід'ємним аспектом цифровізації, оскільки вони спростують документообіг та підвищують рівень прозорості і безпеки усіх операцій [5, 8].

Внаслідок впровадження цифровізації та покращення сервісів у морських портах України очікується:

- підвищення позицій України в рейтингу індексу ефективності логістики (LPI) до щонайменше 30 місця;
- інтеграція українських морських портів, що мають річний обсяг перевалки не менше 0,1% загального вантажообігу портів ЄС, до основної мережі транс'європейської транспортної системи (TEN-T);
- скорочення часу на оформлення суден для виходу в море на одну годину в середньостроковій перспективі;
- зменшення часу обробки вантажів і спрощення адміністративних процедур при здійсненні міжнародних перевезень [5, 19].

Прикладами успішного впровадження автоматизованих рішень для обробки вантажів є порти Роттердама та Гамбурга відомі своєю інноваційною інфраструктурою.

Порт Роттердама, найбільший порт Європи, активно використовує технології автоматизації для управління перевантаженням контейнерів. Завдяки автоматизованим кранам та транспортним засобам, які функціонують на основі системи IoT, порт може знижувати час обробки вантажів і підвищувати загальну продуктивність. Досвід Роттердама показує, як інтеграція інформаційних технологій з логістичними процесами може забезпечити прозорість і ефективність.

Крім того, порт Гамбурга реалізував проект «Smart Port», який передбачає використання аналізу великих обсягів даних для моніторингу вантажних потоків та прогнозування потреб. Завдяки цьому порт може оптимізувати свої операції, зменшуючи затримки та покращуючи координацію між різними учасниками логістичного процесу [11].

Ще однією важливою складовою забезпечення конкурентоздатної логістики є інновації у сфері безпеки. В умовах сучасних геополітичних загроз та підвищених ризиків безпека морських портів є пріоритетом. Автоматизація систем безпеки, використання систем відеоспостереження, контроль доступу та біометричні технології дозволяють значно підвищити рівень захищеності портів. Крім цього, впровадження кібербезпеки є важливим для захисту інформаційних систем портів, оскільки в умовах цифровізації вони стають уразливими до кіберзагроз. Інтеграція сучасних рішень із кіберзахисту дозволить забезпечити

збереження даних, безпеку фінансових транзакцій та надійність всієї цифрової інфраструктури порту.

Модернізація інфраструктури морських портів також є важливим етапом для їх ефективної роботи. Це включає реконструкцію причалів, розширення вантажних терміналів, модернізацію логістичних центрів і будівництво нових складських приміщень. Сучасні порти повинні бути здатні обробляти великі обсяги контейнерів і забезпечувати швидке завантаження і розвантаження суден. Крім цього, модернізація повинна враховувати необхідність інтеграції із залізничними та автомобільними шляхами, що дозволить порту виконувати функцію ключового вузла в ланцюзі поставок.

Енергоефективність також є важливим елементом конкурентоспроможності морських портів. Зменшення енергоспоживання та використання відновлюваних джерел енергії не лише знижують операційні витрати, але й сприяють виконанню міжнародних екологічних стандартів. Використання сонячних панелей, вітрових турбін, а також впровадження енергоефективних систем освітлення та вентиляції дозволяє мінімізувати витрати енергії та знизити вплив портової діяльності на навколишнє середовище. Оптимізація енергоспоживання може включати встановлення «розумних» систем управління енергетикою, які автоматично контролюють споживання електроенергії та регулюють його відповідно до потреб.

Екологічність морських портів стає важливим аспектом їхньої модернізації та забезпечення стійкого розвитку. Сучасні екологічні стандарти вимагають зменшення викидів парникових газів, зниження рівня забруднення води та повітря. Для цього порти повинні впроваджувати технології очищення стічних вод, системи збору та утилізації відходів, а також заходи для зменшення шумового забруднення. Крім цього, стимулювання використання «зеленого» транспорту, зокрема електричних та гібридних транспортних засобів для переміщення вантажів усередині порту, допоможе зменшити викиди вуглекислого газу.

Таким чином, автоматизація вантажних операцій, цифровізація процесів, модернізація інфраструктури, підвищення рівня безпеки та забезпечення енергоефективності є одними із важливих кроків для забезпечення конкурентоздатної логістики морських портів. Комплексний підхід до розвитку портової інфраструктури та впровадження сучасних технологій дозволить не лише збільшити ефективність роботи портів, але й зробить їх більш привабливими для міжнародних операторів і партнерів. Це сприятиме зміцненню позицій портів на світовому ринку та інтеграції їх у глобальні ланцюги поставок, що особливо важливо в умовах швидкозмінного та висококонкурентного середовища світової економіки.

Крім того, в сучасних умовах розвитку глобальної логістики, впровадження інноваційних рішень є не лише бажаним, а й необхідним для підтримання конкурентоспроможності. Технологічні перетворення на рівні морських портів дозволяють не лише підвищити продуктивність і швидкість обробки вантажів, але й сприяють оптимізації витрат та зниженню екологічного впливу. Окрім цього, зростаючі вимоги до безпеки та енергоефективності диктують потребу в модернізації портової інфраструктури, що дозволить зменшити витрати ресурсів та підвищити надійність логістичних ланцюгів.

Враховуючи ці фактори, розглянемо варіант реалізації інноваційних рішень, а саме проект з автоматизації перевантажувальних процесів, що є частиною стратегії розвитку українських портів. У рамках кластеризації це має охоплювати залізничний, автомобільний та морський транспорт, створюючи єдину логістичну мережу.

Особливістю портів Великої Одеси є те, що вони працюють у більшості за схемою накопичення партії на складах і відвантаження вже зібраної партії на судно. Здебільшого це великі партії, і прямий варіант вони використовують як додатковий спосіб. Але після “прильотів” збирати великі партії і зберігати їх не завжди безпечно.

Сучасні клієнти хочуть бачити хід навантаження на судно не тільки за підсумком, а й у процесі і, якщо потрібно, коригувати його прямо “по ходу”. Оскільки кількість зерна, що завантажується, може варіюватися залежно від конкретних умов, таких як місткість судна та інше. Тобто сучасний клієнт хоче оперативно бачити і розуміти, що його машина не просто десь їде, а знати, що конкретно відбувається:

- чи машина вже приїхала на зовнішню стоянку або термінал,
- на якій стадії обробки перебуває машина або вагон,
- яка якість зерна після лабораторії,
- чи вивантажилася на судно або на склад,
- скільки ще залишилося місця для завантаження тощо.

Важливо дотримати весь технологічний ланцюжок: реєстрацію машини в накопичувачі або на КПП, бруттування, лабораторні аналізи, вивантаження, тарування. Якість зерна має рахуватися як середня за всіма вивантаженими машинами. І рахуватися вона має “на льоту”, тобто лабораторія повинна заздалегідь розуміти, яка середня якість, наприклад, буде у всієї партії, якщо туди ще додати нову машину або вагон.

Поряд з цим, термінал, під час роботи зі своїми партнерами, хоче отримувати від них заздалегідь усю інформацію про транспорт, що їде на його адресу, а також дані з ТТН машин і залізничних накладних у вагонів.

Термінали збирають партії відразу багатьох клієнтів на своїх складах. Одні машини розвантажуються в склад, а інші – прямим варіантом на судно. Мало того, виникають моменти, коли в машинах або на складах накопичені або збираються партії, а тут підходить судно і потрібно терміново все зерно вантажити на нього, замість складу. Або судно взагалі іншого клієнта і потрібно робити «переадресацію зерна». Швидко отримувати повний пакет бухгалтерських і суднових документів для самого терміналу і його контрагентів.

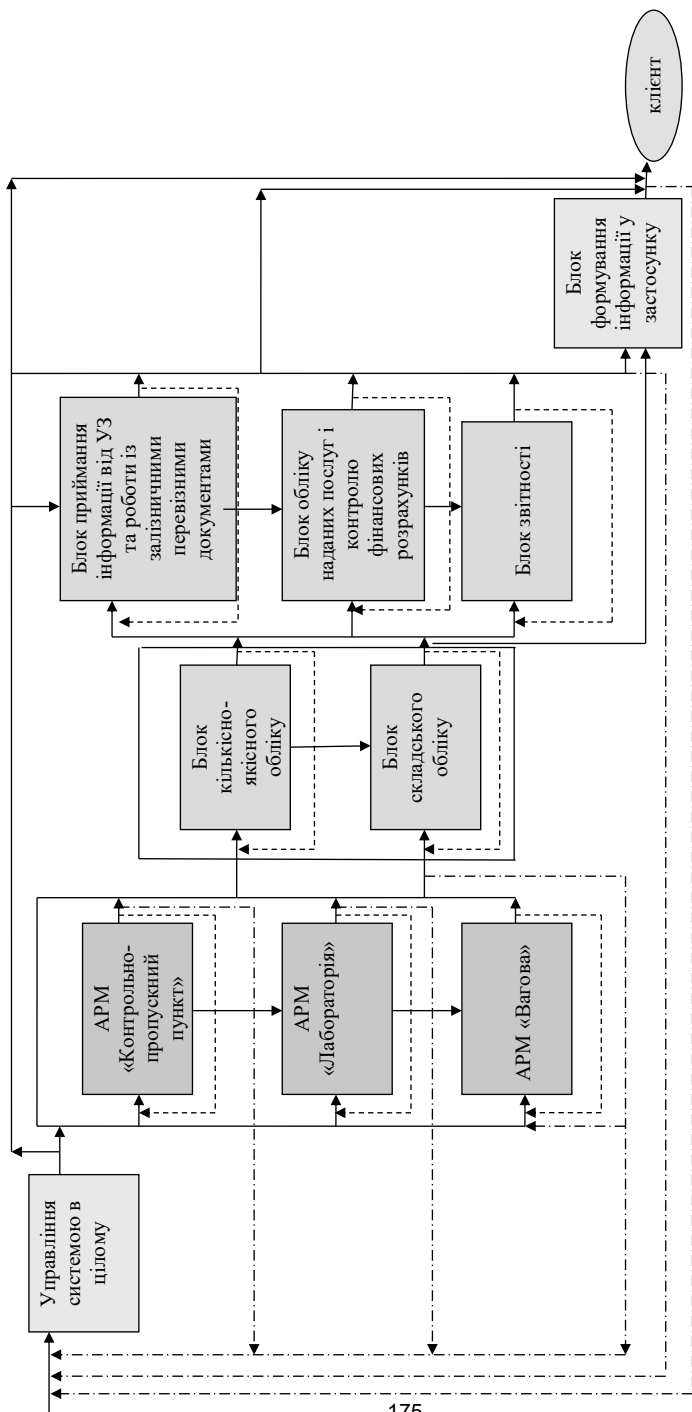
Організація такої роботи вимагає автоматизованої системи управління та обліку.

Розглянемо варіант запровадження автоматизованої системи управління терміналом, що спеціалізується на перевалці зернових, оскільки саме зерно становить основну частку перевалки у портах великої Одеси.

Структуру підсистем автоматизації та взаємозв'язки між ними представлено у вигляді логічної схеми на рис. 7. Відображено, яким чином рухається інформація від складових та забезпечується зворотній зв'язок у процесі реалізації функцій системи управління.

На рис. 1.7. наведено систему автоматизації терміналу, яка охоплює всі елементи бізнес-процесу та складається з таких підсистем:

- АРМ «Контрольно-пропускний пункт»;
- АРМ «Лабораторія»;
- АРМ «Вагова»;
- Блок кількісно-якісного обліку;
- Блок складського обліку;
- Блок приймання інформації від УЗ та роботи із залізничними перевізними документами;
- Блок обліку наданих послуг і контролю фінансових розрахунків;
- Блок звітності;
- Мобільні застосунки для співробітників (облік у складах, розкредитування та огляд вагонів і ЗПП, логістів, інформація для керівників тощо).



АРМ[®]-автономне робоче місце

Рис. 7. Логічна схема управління підсистемами автоматизації логістичного терміналу

Джерело: побудовано авторами

На рис. 8. наведено очікуваний ефект від впровадження автоматизованої системи управління логістичним терміналом.

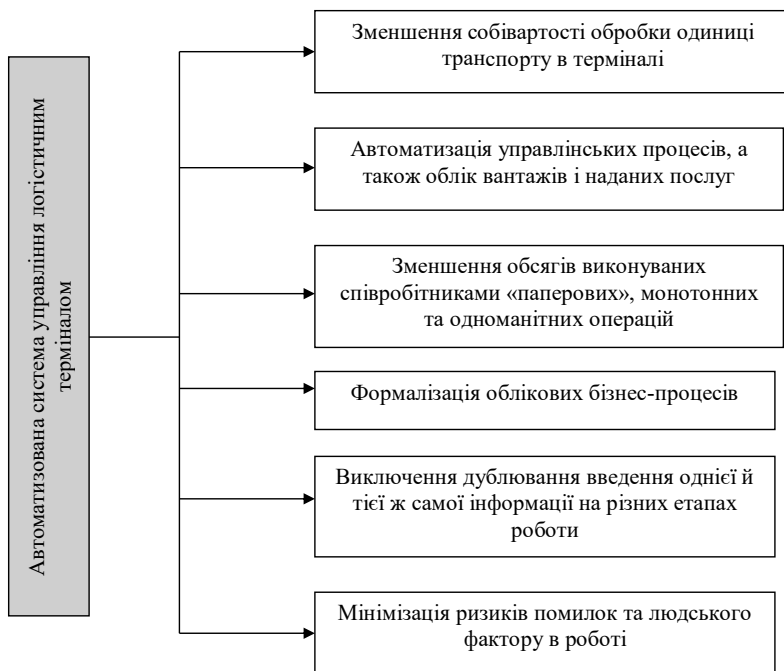


Рис. 8. Очікуваний ефект від впровадження автоматизованої системи логістичного терміналу

Джерело: побудовано авторами

Отже, впровадження автоматизованих систем сприяє значному підвищенню ефективності роботи терміналу, оптимізації бізнес-процесів, а також покращенню якості надання послуг завдяки виключенню дублювання інформації та формалізації операцій.

Для впровадження відповідних інновацій важливим є державна підтримка. Вона відіграє критично важливу роль у розвитку морських портів та їх конкурентоспроможності. В Україні існує потреба в чіткій та стабільній політиці, яка підтримувала б інвестиції в портову інфраструктуру, впровадження новітніх технологій та розвиток людського капіталу. Важливою складовою цієї політики є формування законодавчої бази, яка б регулювала діяльність портів та сприяла інноваціям [9].

Державні органи можуть стимулювати розвиток портів через фінансування проєктів модернізації, створення сприятливих умов для приватних

інвестицій, а також запровадження податкових пільг для компаній, що реалізують інноваційні рішення. Важливим також є забезпечення прозорості процедур та зменшення бюрократичних перешкод, що може значно підвищити привабливість українських портів для іноземних інвесторів.

Забезпечення стабільності у державному регулюванні також включає активну співпрацю з міжнародними організаціями, які можуть надавати технічну та фінансову допомогу для розвитку портової інфраструктури. Така співпраця є важливою для адаптації українських портів до європейських стандартів і практик.

Взаємодія з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, Європейський Союз, Міжнародна морська організація (ІМО) та іншими, є важливим аспектом розвитку українських морських портів. Ці організації можуть надавати експертну підтримку, фінансування проєктів, а також допомагати в розробці стратегій модернізації та інтеграції портової інфраструктури в глобальні транспортні мережі.

Як приклад, програми Світового банку з розвитку інфраструктури можуть включати фінансування проєктів, що спрямовані на вдосконалення вантажно-розвантажувальних процесів, впровадження екологічних технологій і підвищення безпеки портових операцій. Крім того, міжнародні організації можуть сприяти підготовці кадрів у сфері логістики та управління, що є важливим для розвитку людського капіталу в Україні.

Співпраця з міжнародними організаціями також допомагає Україні відповідати європейським нормам та стандартам у сфері морських перевезень, що відкриває нові можливості для українських портів на міжнародній арені. Взаємодія з цими організаціями може стати потужним стимулом для впровадження інновацій і забезпечення конкурентоспроможності морських портів України в умовах глобалізації.

Отже, відповідно до сучасних викликів, з якими стикається українська морська інфраструктура, забезпечення конкурентоздатної логістики морських портів набуває особливої актуальності. Військові дії, економічні труднощі та зміна глобальних торговельних маршрутів ставлять перед портами нові вимоги та завдання, які вимагають термінового реагування і адаптації. Впровадження інноваційних рішень в усіх аспектах функціонування портів є ключовим фактором для їх відновлення та розвитку.

На основі дослідження можна зробити висновки:

1. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності логістики морських портів України вимагає комплексного підходу, що охоплює модернізацію інфраструктури, впровадження нових технологій, активну державну політику та міжнародну співпрацю. Цей процес є не лише шляхом до

відновлення портової діяльності, але й можливістю для формування нових економічних відносин, підвищення ефективності та сталого розвитку морської логістики в Україні.

2. За результатами аналізу, було встановлено, що обсяги вантажообігу морських портів України у 2023 р. не були однорідними протягом 2023 року. Зниження обсягів можемо спостерігати протягом липня – вересня 2023 р. Це відбулося у результаті призупинення зернової ініціативи. Проте уже у жовтні відбулося відновлення обсягів експорту. При цьому важливо звернути увагу на відновлення експорту через порти великої Одеси інших вантажів, окрім аграрної продукції, що може свідчити про необхідність та доцільність реалізації інноваційних рішень.

3. У рамках дослідження детально розглянуто варіант реалізації інноваційного рішення з забезпечення конкурентоздатної логістики морського порту, а саме автоматизації перевантажувальних процесів логістичного терміналу, що охоплює залізничний, автомобільний та морський транспорт, створюючи єдину логістичну мережу. Нами побудовано логічну схему управління підсистемами автоматизації логістичного терміналу. Представлено підсистеми управління та взаємозв'язок між ними. Відображено, яким чином рухається інформація від складових та забезпечується зворотній зв'язок.

4. Доведено, що запровадження інноваційного рішення матиме наступні переваги:

- Зменшення собівартості обробки одиниці транспорту в терміналі;
- Автоматизація управлінських процесів, а також облік вантажів і наданих послуг;
- Зменшення обсягів виконуваних співробітниками «паперових», монотонних та одноманітних операцій;
- Формалізація облікових бізнес-процесів;
- Виключення дублювання введення однієї й тієї ж самої інформації на різних етапах роботи;
- Мінімізація ризиків помилок та людського фактору в роботі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 1.1.:

1. Кузнецова І.О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2023. – № 5-6 (308-309) – С.120-127
2. Gluck F., Kaufman S., Walleck A. 1980. Strategic management for competitive advantage. Harvard Business Review 58 (4): 154-161
3. Аакер Д.. Стратегічне ринкове управління. (Серія «Теорія менеджменту»). 7-е вид. 2007. 496 с
4. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів. Видавництво Львівська політехніка, 2012. 400 с.
5. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету 2019, № 1. С. 222 – 229
6. Koch R. 2000. Strategy: How to Create and Deliver a Useful Strategy. Prentice-Hall: London.
7. Мінцберг Г., Альстрэнд Б., Лампель Ж. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту. Паблішер. 2019. 367 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ. 2000. 336 с.
9. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 5th edition. Blackwell Publishing. 2008. 517 p.
10. Вяткіна Т. Г. Передумови використання стратегічного менеджменту в міжнародній туристичній індустрії. Проблеми міжнародних відносин. 2015. Вип. 10-11. С. 37-52.
11. Портер М. П'ять конкурентних сил для побудови стратегії. Про стратегії: 10 найкращих статей в журналі Harvard Business Review. Пер. з англ. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. С.47-88
12. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів. Наш формат. 2019. 624 с.
13. Портер М. Що таке стратегія? Про стратегії: 10 найкращих статей в журналі Harvard Business Review. Пер. з англ. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. С.5-46
14. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат. 2020. 424 с.
15. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. □ Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
16. Stalk G., Evans P., Shulman L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. Harvard Business Review. 1994. March-April. P.57-69

17. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, №7. P. 509-533.
18. Johnson, Mark W, Clayton M. , Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. № 12. 2008. P.86-97
19. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. Олимп-Бизнес. 2004. 320 с.
20. Соні М.Паріх Д. Як отримати вигоду в світі мереж. Передові підходи до стратегії бізнесу: Перекл. з англ. Альпіна бізнес (Harvard Business Review). 2007. С. 185-208
21. Кім Ч., Моборнб Р. Інновації доданої вартості. Стратегії росту. Перкл. з англ. Альпіна бізнес (Harvard Business Review). 2008. С. 34-64
22. Діксіт А.К., Нейлбафф Б.Дж. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри: переклад з англ. Львів: Видавництво Старого Лева. 2020. 616 с.
23. Прітскер К.Д. Стратегічне перепроєктування: структура внутрішньогалузевого аналізу. Стратегічна гнучкість. Перкл. з англ. 2005. С. 116-133
24. Дайер Д.Г., Чо Д.С., Чу В. Стратегічне сегментування постачальників: модель для управління постачальниками в ХХІ ст. Стратегічна гнучкість. Перкл. з англ. 2005. С. 238-260
25. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ. 2003. 274с.
26. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34.
27. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація *Економіка і суспільство*. Випуск 18. 2018. С.346-352
28. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. N3. С. 109–112
29. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.
30. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
31. Ansoff I. The new corporate strategy. Publisher, Sidgwick & Jackson. 1986. 258 p.

32. Філософський енциклопедичний словник. За ред. В.І.Шинкарука. К.: Інститут філософії ім. Г.С. Сковороди НАНУ. 2002. 800 с.
33. Мельник Л.Г. Економіка розвитку: монографія. Суми: ІТД «Університетська книга». 2006. 662с.
34. Расвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.
35. Погорелов Ю.С., Дєєва К.А. Інструментальна підтримка розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №5. Т.3. С. 46-49
36. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. К.: ЦУЛ, 2005. 644 с.
37. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. No 6 (61). 2019. С.69-78
38. Шуміло О.С., Сироватка Ю.О. Теоретичні засади розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності. БІЗНЕСІНФОРМ. № 4. 2024. С.100-106
39. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Науковий журнал «Економіка і організації управління». 2019. №4(36) С.198-209.
40. Артюшок В. С. Стратегічний аналіз в оцінці розвитку виробничого потенціалу підприємства. Економічний аналіз. THEU. 2011. Вип.9. С.31-34
41. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки: монографія, Миколаїв. 2010. 416 с.
42. Williamson O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. Strategic management journal. 1991. № 12 (Special Issue). P. 75–94
43. Mathews J. A. Strategizing, disequilibrium and profit. Stanford, CA: Stanford University Press, 2006. 269 p.
44. Zeldner A.G. The Role of Strategizing in the Conceptual-Categorical System of Forecasting. Economic Sciences. 2012. Vol. 8(93). P. 7-15.
45. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія / М. І. Зверяков, Н. О. Кухарська, Н. А. Клевцевич, О. С. Шараг. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.
46. Янковой Р.В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу: теорія, методологія та практика: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. 292 с.
47. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Науковий журнал «Економіка і організації управління». 2019. №4(36) С.198-209.

Література до параграфу 1.2.:

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с
2. Ansoff I. The new corporate strategy. Publisher, Sidgwick & Jackson. 1986. 258 p.
3. Pettigrew A. M. Context and action in the transformation of the firm. The Journal of Management Studies. Oxford. 1987. Vol. 24, Iss. 6. P. 649–671.
4. Дафт Р. Теорія організації. Перекл. з англ. 2006. 746 с.
5. Гарафонов О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с
6. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Особливості процесу управління командними змінами в дистриб'юційній компанії. Економічний простір. 2014. № 88. С. 229-238.
7. Отенко В.І. Стратегічний інструментарій управління змінами машинобудівних підприємств Вісник Східноукраїнського університету ім. В.Даля. 2013. № 11.С.203-212
8. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с
9. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations. URL: <http://www.undocuments.net/ourcommonfuture.pdf>.
10. Panayotou T. Economic growth and the environment. Harvard University. Working paper. 2000. № 56. 66 p. URL: https://www.conservationfinance.org/guide/guide/images/40_panay.pdf.
11. Cato M. S. Green Economics: An Introduction to Theory, Policy and Practice. London: Earthscan, 2009. 224 p.
12. Гайдучкий І. П. Низьковуглецевий розвиток: глобальні інструменти мотивації. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 2. С. 22-26.
13. Гнедіна К. В., Сорока А. В. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2804>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-76>
14. Borysiak O., Mucha-Kuś K., Brych V., Kinelski G. Toward the Climate-Neutral Management of Innovation and Energy Security in Smart World: monograph. Berlin, Germany: Logos Verlag Berlin GmbH, 2022. 172 p.

15. Борисяк О. В. Кліматичний менеджмент підприємств як інструмент зміцнення еколого-енергетичної безпеки. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 24. С. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.8>.
16. Вовчук Д. Адаптивні складові низьковуглецевого розвитку підприємства. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 1. С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.061>
17. Геєць В. М. Економіка України в імперативах низьковуглецевого розвитку. Вісник Національної академії наук України. 2022. № 3. С. 8–17.
18. Офіційний сайт Національного центру обліку викидів парникових газів. URL: <https://nci.org.ua>.
19. Кузнецова І.О. Інжинірингова парадигма як методологічне підґрунтя побудови процесу управління. Економіка: реалії часу. 2014. №2(12). С. 52-57
20. Янг С. Системну управління організацією. Видавництво: Book Chef, 2023. 456 с .
21. Кузнецова І. О. Формування системи енергетичного менеджменту організації. Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. Тернопіль, 2024. Т. 34. № 1. С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.017>

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 2.1.:

1. Чейз Р. Б., Джейкобз Ф. Р., Аквилано Дж. Н. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ./ под ред. канд. техн. наук Н. А. Коржа. Вильямс, 2007. 1184 с.
2. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент: принципы и практика : пер. с англ. Питер, 2001. 320 с.
3. Hill T. Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function. Macmillan, 1985. 230 p.
4. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(65). 2021. С. 131-136.
5. Slack N., Lewis M. Operations Strategy. 2nd ed. Prentice Hall, 2008. 496 p.
6. Білявський В. Технологія імплементації операційної стратегії організації. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія «Економіка і управління». 2015. № 34. С. 233-241.
7. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 16. Ч. 1. 2017. С. 176-179.
8. Крамарчук С. Вдосконалення аспектів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 44-48.
9. Шведа Т., Галушак О. Я. Сутність операційної стратегії підприємства. *VI Міжн. ст. наук. – техн. конф. "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання"*. Тернопільський нац. технічний ун-т ім. І. Пулюя. С. 329-330.
10. Platts K. W., Gregory M. J. A Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation. *International Journal of Operations and Production Management*. 1990. Vol. 10. №. 9. P. 5-26.
11. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 2. 2019. С. 43-48.
12. Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О. Операційний менеджмент. Ч. 1. Львів, 2023. 194 с.
13. Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 21. Ч. 1. 2016. С. 103-107.

14. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету*. 2022. №4 (54). С.200-209.

15. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 277 с.

16. Бишено Дж. Новый инструментарий бережливого производства для создания быстрого и гибкого потока : пер. с англ. Ин-т повышения квалификации персонала «Академия-Лидер». Свет, 2007. 294 с.

17. Операційний менеджмент: навч. посібник/ За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 228 с.

18. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Вінниця ВНТУ, 2016. 243 с.

19. Деордієва В. А., Ільїна А. С. Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. *Ефективна економіка*. № 6. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2124>

20. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. №4 (13). 2024. С.3-10.

Література до параграфу 2.2.:

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346—352.

2. Балабаш О.С., Кузнецова І.О. Теоретичні основи управління стійким розвитком сучасних організацій / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2020. С. 6-16.

3. Нікішина О.В. Сценарії та стратегічні напрями інноваційного розвитку регіонального ринку зерна й продуктів його переробки на засадах глокалізації. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11.Вип. 4. С. 3-13. doi:10.15673/fie.v11i4.1540

4. Дороніна М. С., Михайленко Д. Г. Ефект глокалізації в соціально-економічному розвитку регіонів України. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 186- 189.

5. Ohmae K. The End of the Nation-State. The Rise of Regional Economies. London: Harper Collins Publishers, 1995. 271 c.
6. Putzel J. Globalization, Liberalization, and Prospects for the State. *International Political Science Review*. 2005. Vol. 26, № 1.
7. Robertson R. Globalisation or glocalisation? *Journal of International Communication*. 1994. Vol. 1, № 1.
8. Robertson R. Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity // *Global Modernities* / Ed. by M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson. London, 1995. PP. 25-44.
9. Spiegler M. Glocalization: Easier Said Than Done. — Режим доступу: <http://www.thestandard.com/article/display/0,1151,18890,00>.
10. Swyngedouw E. A. The Mammon Quest. Glocalisation, Interspatial Competition and Monetary Order: the Construction of New Spatial Scales // *Cities and Regions in the New Europe: the Global-Local Interplay and Spatial Development Strategies*. London: Belhaven, 1992. С. 38-51.
11. Жуков С.А. Глокалізація як сучасний і перспективний процес розвитку світового господарства та міжнародних економічних відносин. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Серія Економіка. Вип. 3(44). С.199-201.
12. Батченко Л.В. Діалектика глокалізації, або локалізація як відповідь на виклики глобалізації // Л.В.Батченко // *Прометей*. – Донецьк, 2004. – Вип. 1 (13). – С. 25-29.
13. Балабаш О., Сливка В. Методичні основи аналізу макросередовища підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. Збірник наукових праць*. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. № 3 (14), 2024. С. 78-86. URL:<https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100>
14. Аверчев О., Жосан Г., Йосипенко І. Сучасні аспекти економічного розвитку круп'яної галузі України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. 16. С. 44-45.
15. Балабаш О. С., Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України) // *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. №3-4. С. 46-53. URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/115039>
16. Балабаш О.С., Шишкін О.М. Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах удосконалення ланцюга формування доданої вартості. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2021. Випуск 35. С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-2-4>

17. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>(дата звернення: 10.08.2024).

18. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.

19. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

Література до параграфу 2.3.:

1. Коломієць, Г.М. Невизначеність: деструктивний чи конструктивний феномен господарської системи. 2005. №3. С. 226-233.

2. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 02.10.2024)

3. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 08.10.2024).

4. Про затвердження Положення про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 року № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (дата звернення: 06.10.2024)

5. Деркач Ю.Б. Використання інструментів валютного регулювання в умовах воєнного стану. Трансформаційна економіка. 2023. 3 (03). С.21-25.

6. Делас В.А. Банківська діяльність на валютному ринку України: дис. канд. економ. наук: 08.00.08. Київ, 2011. 273 с.

7. Ребрик М. А. Управління валютним ризиком банку : дис. канд. економ. наук: 08.00.08. Суми, 2011. 276 с.

8. Деркач Ю.Б. Механізм валютного регулювання та контролю в банківських установах : дис. канд. економ. наук: 08.00.08. Одеса, 2016. 215 с.

9. Шора О. Є. Банківські валютні операції при обслуговуванні суб'єктів аграрної сфери: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08. ННЦ "Ін-т аграр. економіки". К., 2010. 20 с

10. Дзюблюк О. В., Владимир О. М. Банки у системі організації валютних відносин: Монографія. Тернопіль: ТзОВ: «Терно-граф», 2014. 296 с.

11. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: монографія / За ред. проф. Л. О. Примостки. К. : КНЕУ, 2014. 424 с.

Література до параграфу 2.4.:

1. Kuznetsova I., Gorbatiuk V., Mulyk T., Piskun A., Pashchenko O., Hridin O Peculiarities of formation of competitive strategy of the enterprises of flour-milling branch of Ukraine. Independent Journal of Management & Production. 2021. N. 12 (6). P. S516–S539.
2. Tapping D. The Lean Office Pocket Guide. MCS Media, Inc.; First Edition .2006.180 pages
3. Вумек Дж., Джонс Д. Ощадливе виробництво. Серія:Бізнес. Видавництво: Фабула.2018. 448 с.
4. Горбатюк В.В. Особливості процесу вибору конкурентної стратегії. Сучасні технології управління: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 56-82.
5. ДСТУ 46.004-99. Борошно пшеничне. Технічні умови. К.: Держспоживстандарт України. 1999.
6. Карпенко Ю.В., Карпенко Н.О. Обґрунтування складу інструментарію технології ощадливого управління. Інтернаука. Міжнародний науковий журнал. Серія «Економічні науки». 2023. №3.
7. Когут У. Ефективне управління витратами як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія/ за ред. проф. Р.В. Федоровича: Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. 419 с.
8. Кузнецова І. О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
9. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 11(263). С. 117-136
10. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Шляхи мінімізації витрат борошномельних підприємств України. Економічний аналіз. Тернопіль. 2022. Том 32. № 4. С.236-248
11. Єремеева О. А., Харченко Є. І., Любич В. В. Технологічні процеси переробки зерна пшениці в борошно:моногр. / Київ, 2021. 160 с

Література до параграфу 2.5.:

1. Ansoff. I. Strategic Management. Wiley, 1979. – 236 с
2. Аакер Д.. Стратегічне ринкове управління. 7-е вид, 2007 URL: <http://rua.pp.ua/strategicheskoe-ryinochnoe-upravlenie.html>
3. Данько Т.П. Управління маркетингом : навч. посібн. [Електронний ресурс]. – URL: <http://pidruchniki.ws/>
4. Котлер, Ф. Основы маркетингу: / Ф.Котлер- Науковий світ, 2023. - 622 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджменту ,1997, URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm> - 704 с.
6. Скибицкая Л. Стратегічне управління корпораціями. – Центр навчальної літератури, 2019 – 480 с.
7. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
8. Через українські порти у 2023 році експортували понад 56 мільйонів тонн вантажів – АМПУ. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/24/709110/>
9. Аналіз зовнішнього середовища. [Електронний ресурс]. URL:<https://www.culturepartnership.eu/publishing/strategic-planning-course/external-analysis>
10. FAO. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/>
11. FAO. [Електронний ресурс]. – URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_agresiya_rf_31072024_1.pdf

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Література до параграфу 3.1.:

1. Інноваційні технології управління підприємством: (монографія) / За заг. ред. д.е.н., професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 200 с.
2. Горбаньова, В. (2024). Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*, (4), 5–10. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1>
3. Лінгур Л. М., Єсіна О. Г. Цифрова метаморфоза: Україна на шляху до успішної інтеграції в європейське цифрове суспільство. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку* : матеріали Міжн. наук.-практичної конф., 29-30 листопада 2023 р. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2023. С. 162-166. URL: https://economics.net.ua/files/science/ek_kiber/2023/tezy.pdf
4. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.
5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник / В.В. Нетепчук. – Рівне: НУВГП, 2016. – 158 с.
6. Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*.
7. Кобушко, Я. В., & Манжола, Б. В. (2023). Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>
8. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.26.2023.24>. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/issue/view/17041>.
9. Долга, Г., & Хитрова, О. (2024). Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*, (2(49)), 141-145. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>
10. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)
11. Лошенко, О. (2022). Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем

управління. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>

12. Параниця Н. В., Параниця С. П., Буличов О. С. Методологія моделювання бізнес-процесів. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 59–62. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.3.59

13. Єсіна О. Г., Лінгур Л. М. Оптимізація бізнес-процесів з погляду на клієнтоорієнтованість. *Інновації та перспективні шляхи розвитку інформаційних технологій (ІПШРІТ-2023)* : зб. тез доповідей II Міжн. наук.-практ. конф., 6 грудня 2023 р. / упоряд. : Т. О. Прокопенко, Я. В. Тарасенко ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2023. С. 111-112.

14. Матей І. Matei. Розкриваємо можливості автоматизації бізнес-процесів: приклади, переваги. URL: <https://solidity.com.ua/statti/avtomatizaciya-biznes-procesiv/>

15. Єсіна О. Г., Брагіна А. О. Роботизація та автоматизація управління бізнес-процесами: практичні виклики і переваги. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем*: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф., 8 грудня 2023 р., Кропивницький : ЦУНТУ, 2023. С. 133-136. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17494>

16. Кириченко, С., & Баранніков, М. (2023). Автоматизація основних бізнес-процесів як основа підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт*, (9—10), 106-112. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.9-10.106>

17. 10 бізнес-процесів, які можна автоматизувати за допомогою low-code платформ. URL: <https://scriptum.ua/10-biznes-proczesiv-yaki-mozhna-avtomatyzuvaty-za-dopomogoyu-low-code-platform/>

18. Корзаченко О. В. LOW-CODE та NO-CODE BPMS: Сучасні тренди автоматизації бізнес-процесів підприємства. Моделювання та інформаційні системи в економіці . 2022. № 102. С. 102–114. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39759>

19. Creatio. Що таке low-code розробка? URL: <https://www.creatio.com/ua/low-code>

20. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. J. Bughin et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>

21. Katherine Haan. How Businesses Are Using Artificial Intelligence In 2024. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/software/ai-in-business/#how_businesses_are_using_artificial_intelligence_section

22. Єсіна О.Г., Сушарник М.О. Роль штучного інтелекту та машинного навчання в управлінні бізнес-процесами: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації : матеріали IX Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. (Одеса, 4–5 квітня 2024 р.) / за ред. д-ра екон. наук, проф. Д.В. Завадської. Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 93–95.

23. Єсіна О. Г., Михайлов В. В. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. : зб. наук. праць; за ред.: В. В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса : Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4. (316-317). С. 100-109. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-100-109>.

24. Дослідження «Future of Work 2030: як підготуватись до змін в Україні». URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/07/Future-of-Work-research-Ukr.pdf>

Література до параграфу 3.2.:

1. Бойко К. Технології оцінювання якості медичних послуг / К. Бойко, К. Комлева. Політ. Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ. 2022. С. 74-75.

2. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я: монографія. Херсон: Олди-плюс. 2020. С. 391.

3. Василенко Ю.М. Діджиталізація системи охорони здоров'я: вітчизняний та зарубіжний досвід: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»: 281 «Публічне управління та адміністрування». Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили. 2023. С. 92.

4. Владзимирський А.В. Основні концепції використання телемедицини в охороні здоров'я. *Український журнал телемедицини та медичної телематики*. 2007. Т. 5, № 3. С. 244-251.

5. Гадасіна Л.В., Півень Г.І. Цифровізація – загроза чи можливість розвитку для менеджмента? *Питання інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 565-574.

6. Камінська Т.М. Уроки зарубіжних країн для реформування охорони здоров'я в Україні. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1 (20). С. 38-51.

7. Коваль, Д.В., Богуславська, С.І. Сучасні інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021»: XXIII

Всеукраїнська наукова конференція молодих учених / редкол.: О. В. Черевко (голова) [та ін.]. 2021. С. 298-300.

8. Кривенко Є.М. Інформатизація охорони здоров'я як складова управління галуззю. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2013. № 4 (58). С. 71-76.

9. Мартусенко І.В. Трансформація фінансування системи охорони здоров'я в Україні та зарубіжних країн. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 321-325.

10. Нестерчук О.В. Діджиталізація як елемент удосконалення управління і підвищення якості надання медичної допомоги: кваліфікаційна робота: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Житомир: Поліський нац. ун-т.. 2020. С. 37.

11. Ніколіна І.І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 19. С. 53-59.

12. Підвисоцька В.В., Матвієнко Г.А. Застосування інформаційних технологій на ринку медичного страхування в Україні. Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського. 2018. С. 286-287.

13. Піжук О.І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. С. 41-46.

14. Прейзнер Є.Е., Яшина О.М. Методи штучного інтелекту в сфері охорони здоров'я. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2020. № 1. С. 84-87.

15. Шевчук І.Б., Депутат Б.Я., Тарасенко О.Є. Цифровізація та її вплив на економіку України: переваги, виклики, загрози й ризики. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47-2. С. 173-177.

16. Чуруброва С.М. Сучасні технологічні аспекти систем підтримки прийняття рішень. *Проблеми програмування*. 2015. № 3. С. 86-92.

Література до параграфу 3.3.:

1. АМПУ. Адміністрація морських портів України. АМПУ. URL: <https://www.uspa.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2024).

2. ДП "АМПУ". Звіт про управління за 2023 рік. Київ. 37 с. URL: https://www.uspa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit_2023---15.04.2024.pdf (дата звернення: 05.10.2024).

3. Завербний А., Двудіт З., Вуек Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54> (дата звернення: 05.10.2024).

4. Застьола Є. О. Розвиток морських портів України: виклики та можливості у контексті логістичних трансформацій [Електронний ресурс] / Є. О. Застьола // Транспорт: наука та практика : зб. наук. пр. 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 травня 2023 р. – Електрон. текст. дані. – Київ-Одеса, 2023. – С. 19-21.

5. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industrysolutions/digital-vortexreport.pdf>

6. Кібік О. М. Збереження конкурентних переваг морських портів України / О. М. Кібік, В. О. Котлубай // Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. - С. 209-210.

7. Ковтонюк, О. О. Сучасний стан морських вантажоперевезень України: проблеми та перспективи. *Сучасні проблеми морського транспорту та безпека мореплавства*, 19.

8. Коростін О. Оптимізація маршрутів морських перевезень за допомогою штучного інтелекту: аналіз можливостей та викликів. *Computer-integrated technologies: education, science, production*. 2024. № 56. С. 31–38. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-56-03> (дата звернення: 05.10.2024).

9. Мурад'ян А.О., Демидюков О.В. Особливості розвитку морських портів в умовах цифрових трансформацій: закордонний досвід. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки. Том 33(72). № 6. 2022. 247-252. URL: https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/40.pdf.

10. Райчева Л. Державне регулювання діяльності морських портів у системі економічної безпеки України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-25> (дата звернення: 05.10.2024).

11. Решетков Д. М., Ромах В. Л., Іванова І. М. Світовий досвід використання цифрових технологій у морських портах. Транспортні системи і технології: проблеми функціонування та розвитку портів. Том 6 : монографія / за ред. О. В. Кирилової. Одеса : Купрієнко СВ, 2021. С. 24–38.

12. Решетков, Д., & Чебанова, Т. (2020). Вплив цифровізації на розвиток морських портів. *InterConf*, (37). вилучено із <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/6994>

13. Степаненко В. О. «Забезпечення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури України в умовах євроінтеграції (на прикладі морської транспортної інфраструктури)»: дис. доктора філософії за спец. 051 Економіка, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022. 366 с.

14. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року. Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. № 548.

15. Сурілова, Анастасія Олегівна. Публічне адміністрування на морських просторах України. *Актуальні дослідження правової та історичної науки (Випуск 50): матеріали*, 2023, 17.

16. Українська зернова асоціація. Українська зернова асоціація. УЗА. URL: <https://uga.ua/> (дата звернення: 05.10.2024).

17. Чернишова Л., Яковенко О. Впровадження нової моделі управління «порт-лендлорд» та інноваційних заходів як основних важелів розвитку портової інфраструктури. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. № 5(23). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-294-307](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-294-307) (дата звернення: 05.10.2024).

18. Шатілова О.В., Шишук Н.О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації // *Проблеми економіки*. № 4 (46). 2020. С. 249-255.

19. Шевчук О. А., Гайванович Н. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку морських вантажних перевезень в Україні та світі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 59–64. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278603> (дата звернення: 05.10.2024).

20. Шемаєв В.В. Теоретико-методологічні засади та пріоритети розвитку транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки України: монографія. Київ: НУОУ, 2018. 366 с.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Монографія

Видавництво «Діса плюс»

Тел. (057) 768-03-15

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготівників та
розповсюджувачів видавничої продукції:
серія ДК № 4047 від 15.04.2011 р.

Формат 60х84/16. Папірофсетний. Друкцифровий.

Гарнітура TimesNewRoman. Підписано до друку 29.11.2024 р.

Наклад 100. Умовн. друк. арк. 18,0

Надруковано в друкарні «БУКЛАЙН»

61000, м.Харків, вул. Катерининська, 46.

Тел. (099) 604-49-45

www.bookline.online

Розглянуто теоретичні аспекти та
формалізовано рекомендації щодо
запровадження технологій стратегічного
управління розвитком у практичній
діяльності сучасних організацій.
Рекомендовано для фахівців з питань
управління підприємствами, викладачів,
аспірантів, магістрантів та студентів
економічних спеціальностей вищих
навчальних закладів.

ISBN 978-617-8346-35-5



9 786178 346355 >