



---

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"  
Інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту організації

ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ім. М. І. ДОЛІШНЬОГО НАН УКРАЇНИ  
ЦЕНТР ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ  
ПРИ КАРЛОВОМУ УНІВЕРСИТЕТІ, ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА  
УНІВЕРСИТЕТ МАРІЇ КЮРІ-СКЛОДОВСЬКОЇ, РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА  
ХАЙЛЬБРОННСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ФЕДЕРАТИВНА РЕСПУБЛІКА НІМЕЧЧИНА  
УНІВЕРСИТЕТ БІТЛІС ЕРЕН, ТУРЕЦЬКА РЕСПУБЛІКА  
ЕСТОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА МАЙНОР, ЕСТОНІЯ

## Тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції

**“УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ  
В УКРАЇНІ:  
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ”**

19–21 травня 2022 р., м. Львів

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**Інститут економіки і менеджменту**

**Кафедра менеджменту організацій**

ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ім. М. І. ДОЛШНЬОГО НАН УКРАЇНИ

ЦЕНТР ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ПРИ КАРЛОВОМУ  
УНІВЕРСИТЕТІ, ЧЕСЬКА РЕСПУБЛІКА

УНІВЕРСИТЕТ МАРІЇ КЮРІ-СКЛОДОВСЬКОЇ, РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА

ХАЙЛЬБРОННСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ФЕДЕРАТИВНА РЕСПУБЛІКА НІМЕЧЧИНА

УНІВЕРСИТЕТ БІТЛІС ЕРЕН, ТУРЕЦЬКА РЕСПУБЛІКА

ЕСТОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА МАЙНОР, ЕСТОНІЯ

## **ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ІХ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ  
В УКРАЇНІ:  
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

**MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESS  
IN UKRAINE:  
DIRECTIONS OF DEVELOPMENT**

18–20 червня 2020 р., м. Львів

Львів

Видавництво Львівської політехніки

2022

УДК 330.341.1:658.589

У 781

**Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції**  
У 781 «Управління інноваційним процесом в Україні: напрями розвитку». –  
Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. – Режим доступу:  
<https://science.lpnu.ua/mipu/abstracts-2022>, вільний. – Заголовок з екра-  
на. – Мова укр. і англ.

ISBN 978-966-941-714-5

У збірнику подано тези доповідей та виступів на IX міжнародній науково-практичній конференції. У рамках проведення конференції коло тематичних дискусійних напрямів було сформовано навколо розгляду економічних, соціальних та політичних трансформацій управління інноваційним процесом в Україні. Тематика конференції охоплює такі напрями досліджень: «Інноваційний розвиток соціально-економічних систем», «Інтеграція України у глобальний інноваційний простір», «Соціально-економічні засади активізації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання», «Розвиток міждисциплінарних механізмів реалізації інноваційного процесу».

Видання призначене для науковців, викладачів, фахівців підприємств та представників органів влади, причетних до питань управління інноваційним процесом в Україні, студентів.

**УДК 330.341.1:658.589**

Відповідальний за випуск – Карий О. І.

*Матеріали подано в авторській редакції.  
Відповідальність за зміст матеріалів,  
їх відповідність вимогам чинного правопису  
і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.*

ISBN 978-966-941-714-5

© Національний університет  
«Львівська політехніка», 2022

## ПОЧЕСНА ГОЛОВА ПРОГРАМНОГО КОМІТЕТУ:

**ЧУХРАЙ Н.І.** – проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

## СПІВГОЛОВИ КОМІТЕТУ:

**КУЗЬМІН О.Є.** – директор Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

**КАРИЙ О.І.** – завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

## ЧЛЕНИ КОМІТЕТУ:

**АЛЕКСЄЄВ І.В.** – завідувач кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

**ГАЙДУК А.Б.** – професор факультету міжнародного бізнесу, Хайльброннський університет (ФРН)

**ЕРАЙ АЙДІН** – експерт Агентства розвитку Північної Анатолії (м. Кастамону, Турецька Республіка)

**КОЗИК В.В.** – завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., професор

**КРИКАВСЬКИЙ Є.В.** – завідувач кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

**ЛПОВСЬКИЙ М.** – завідувач кафедри маркетингу Університету Марії Кюрі-Склодовської (м. Люблін, Польща), д. е. н., професор

**МАКСИМОВИЧ С.М.** – дослідник Центру економічних досліджень і післядипломної освіти при Карловому університеті (м. Прага, Чеська Республіка)

**МАТКОВСЬКИЙ Р.Б.** – доцент Реннської Школи Бізнесу (м. Ренн, Франція), к.е.н., доцент

**МЕЛЬНИК О.Г.** – завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

**КІСЮЛЕК А.** – декан факультету економіки, Великопольська соціально-економічна вища школа, кандидат економічних наук, доцент (Польща)

**КОБІС П.** – доцент, Ченстоховська політехніка (Польща), факультет менеджменту, доктор філософії

**ПИРОГ О.В.** – завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

**ПРОКОПЕНКО О.В.** – науковий дослідник, Естонський університет підприємництва Майнор (Таллінн, Естонія), д. е. н., професор

**ПРИТУЛА Х.М.** – завідувач сектором транскордонного співробітництва інституту регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України, д. е. н., професор

**САГАЙДАК М.П.** – завідувач кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана», д. е. н., професор

**СИТНИК Й.С.** – завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., доцент

**ХАТІС КУСАК САМАНСІ** – доцент Університету Бітліс Ерэн (м. Бітліс, Турецька Республіка)

**ЯРЕМКО І.Й.** – завідувач кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

### ГОЛОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

**ГАЛЬКІВ Л.І.** – професор кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

### ЧЛЕНИ КОМІТЕТУ:

**АДАМОВСЬКИЙ О.М.** – асистент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент

**КУЛИНЯК І.Я.** – доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент

**ЛІСОВСЬКА Л.С.** – професор кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., доцент

**ПРОЦАК К.В.** – доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент

**ШЕРЕМЕТА Б.О.** – асистент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка»

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

<b>Березівський Я.П.</b> ПРИНЦИПОВІ ПОЛОЖЕННЯ АНАЛІЗУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	11
<b>Беспалюк Х.М., Сувала А.С.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ТОВАРНИХ КАТЕГОРІЙ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ЕТАПІВ ВПРОВАДЖЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	13
<b>Бойко В.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ЕКОНОМІКИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	15
<b>Виклюк М.І.</b> ФІСКАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАГУВАННЯ НА ВОЄННІ ЗАГРОЗИ УКРАЇНИ.....	17
<b>Власюк Н.І.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	19
<b>Гвоздь М.Я., Михаць С.Р.</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВЕНДІНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	21
<b>Eray AYDIN, Ismail KARAKULLE.</b> MANAGEMENT INNOVATION AS A TOOL TO ENSURE COMPETITIVENESS IN BUSINESSES.....	23
<b>Zos-Kior M., Sevryukov V., Solod O.</b> IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF CHANGE.....	24
<b>Карасьова Я.Ю., Мирун І.І., Виклюк М.І.</b> ІНВЕСТИЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	25
<b>Кіржецька М.С., Кіржецький Ю.І., Борисюк С.Р.</b> ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ЗА ESG СТАНДАРТАМИ В УКРАЇНІ.....	27
<b>Кірницька М.М., Виклюк М.І.</b> МАРКЕТИНГОВА ПРАКТИКА СТВОРЕННЯ ШТУЧНОГО ПОПИТУ.....	29
<b>Колісниченко Т.О.</b> РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ У РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ.....	30
<b>Корольчук Л.В.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	31
<b>Крайник О.П.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИРШЕННЯ ЗАВДАНЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	32
<b>Кундицький О.О.</b> ДО ПИТАННЯ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ.....	34
<b>Куницька-Іляш М.В.</b> СИСТЕМНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОГРЕСУЮЧИХ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ: ПОДОЛАННЯ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ.....	36
<b>Лісовська Л.С., Терехух А.А., Лютак О.М.</b> МАТРИЦЯ ЦІЛЕЙ УЧАСТІ У СИСТЕМАХ ВЗАЄМОДІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ РЕГІОНУ.....	38
<b>Moroziuk N.V.</b> PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD.....	40

<b>Мульська О.П., Іванюк У.В. SMART-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ.....</b>	<b>41</b>
<b>Огінок С.В., Заячук А.М. УКРАЇНА В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ.....</b>	<b>43</b>
<b>Огінок С.В., Дика Б.М. МІСЦЕ СТАРТАПІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ.....</b>	<b>45</b>
<b>Петришин Л.В., Пеленичко Ю.В., Виклюк М.І. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....</b>	<b>46</b>
<b>Pyroh O.V. SECTORIAL MODEL OF UKRAINIAN ECONOMY AT POSTWAR PERIOD.....</b>	<b>48</b>
<b>Подра О.П., Петришин Н.Я. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....</b>	<b>50</b>
<b>Polishchuk O. THE EFFECTIVENESS OF SANCTIONS ON RUSSIA.....</b>	<b>52</b>
<b>Рачинська Г.В., Лісовська Л.С. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ МАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>53</b>
<b>Satola Ł., Barczyk-Ciuła J. METROPOLIZATION AND SUBURBANIZATION AS PROCESSES OF FUNCTIONAL TRANSFORMATIONS AFFECTING ENTREPRENEURSHIP AND PUBLIC SERVICES.....</b>	<b>55</b>
<b>Ситник Й.С. ІННОВАЦІЙНИЙ ТА НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: КРАЙОВИЙ ТЕОРЕТИЧНО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ.....</b>	<b>56</b>
<b>Терлецька В.О. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ З ЕЛЕКТРИЧНИМ ДВИГУНОМ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>58</b>
<b>Урба С.І., Сенишин О.С. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>60</b>
<b>Шкварчук Л.О., Слав'юк Р.А. ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКОВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>62</b>

## СЕКЦІЯ 2

### ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОСТІР

<b>Грабович І.В. МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ.....</b>	<b>63</b>
<b>Гринькевич О.С., Квак С.А., Гринькевич В.М. АНАЛІТИКА ІННОВАЦІЙ У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ЄВРОПЕСЬКОЇ ПРАКТИКИ.....</b>	<b>65</b>
<b>Гурський Ю.Я. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>67</b>
<b>Завербний А.С., Завербний С.А. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО, АНАЛІТИЧНОГО І КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВ.....</b>	<b>69</b>
<b>Ковток Г.І. ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....</b>	<b>71</b>
<b>Кулиняк І.Я., Горбенко Т.М. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>72</b>

<b>Кулініч Т.В., Стрілець В.М. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ MCDONALD'S В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНА НЕРОЗСУДЛИВІСТЬ ЧИ СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....</b>	<b>74</b>
<b>Lisovska L.S., Sitarchuk M.A., Klimkovska A.R. IDENTIFICATION OF INTERACTION STRATEGIES IN THE REGIONAL INNOVATIVE PROCESS.....</b>	<b>77</b>
<b>Лігорович О.В. УКРАЇНА У РЕЙТИНГАХ, ЩО ВІДОБРАЖАЮТЬ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ І МЕРЕЖЕВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....</b>	<b>78</b>
<b>Огінок С.В., Кухар Д.О. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ПРОМОЦІЇ ІННОВАЦІЙ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ.....</b>	<b>81</b>
<b>Огінок Х.І., Огінок С.В. СУЧАСНИЙ ЕТАП ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ ТА РИНКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ ТЕХНІЧНИХ ІННОВАЦІЙ.....</b>	<b>83</b>
<b>Ускова Д.С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>85</b>
<b>Щука Г.П., Сокол Т.Г., Безрученков Ю.В. WELLNESS-ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ.....</b>	<b>87</b>
<b>Ярмола К.М. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ.....</b>	<b>88</b>

### СЕКЦІЯ 3

#### СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

<b>Андрейків Т.Я., Швидкий О.С. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У НЕСТАБІЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>	<b>90</b>
<b>Антонюк В.Т., Підгородецький М.В., Виклюк М.І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ – ВАРТІСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>91</b>
<b>Бондарчук М.К., Сергєєв О.М. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>93</b>
<b>Войцеховська Ю.В., Коpecь Г.Р. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>94</b>
<b>Гвоздь М.Я., Михаць А.Р. АНДЕРАЙТИНГ – ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ ТА БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ.....</b>	<b>96</b>
<b>Жежуха В.Й. ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА СИСТЕМ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>98</b>
<b>Жигало І.І. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>99</b>
<b>Ільницький В.С., Любомудрова Н.П. ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....</b>	<b>100</b>
<b>Копець Г.Р., Галаз Л.В., Бутим М.І. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....</b>	<b>101</b>



<b>Копець Г.Р., Урікова О.М., Іващук В.В. МОТИВУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>102</b>
<b>Коц І.В., Кіндій М.В. ІННОВАЦІЙНІСТЬ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....</b>	<b>103</b>
<b>Кулиняк І.Я., Головецький Д.І. МАТРИЦЯ БКГ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>105</b>
<b>Ліщинський А.М. СУЧАСНІ МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....</b>	<b>107</b>
<b>Майор О.В., Каберник О.В. ПРО НЕОБХІДНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....</b>	<b>108</b>
<b>Мних О.Б., Бабич О.В. ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА УЧАСНИКІВ БАНКІВСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>110</b>
<b>Огінок С.В., Марців К.В. ОЦІНКА СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....</b>	<b>112</b>
<b>Петрович Й.М. ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ.....</b>	<b>114</b>
<b>Русин Г.Ю., Смолінська Н.В., Хороз О.С. РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІЮ З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....</b>	<b>116</b>
<b>Савіцька О.П., Савіцька Н.В., Левицька О.М. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>118</b>
<b>Савіцька О.П. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>	<b>120</b>
<b>Сагайдак М.П., Смирнов Є.В. ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІНСЬКЕ МИСЛЕННЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА ВЛАСТИВІСТЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА.....</b>	<b>121</b>
<b>Свірський Ю.В. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В РАМКАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ.....</b>	<b>123</b>
<b>Семенюк П.В., Вихлюк М.І. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>125</b>
<b>Сороковий П.М. ІНСТИТУТИ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ – МЕХАНІЗМ ФІНАНСУВАННЯ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА: ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ.....</b>	<b>126</b>
<b>Stankiewicz K., Ziemiański P. IDENTIFYING STRESS SOURCES AMONG FOUNDERS OF INNOVATIVE COMPANIES.....</b>	<b>128</b>
<b>Стернюк О.Б. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>129</b>
<b>Стручок Н.М. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ.....</b>	<b>131</b>
<b>Шпак Н.О., Кісь С.Ю. «РОЗУМНЕ ПІДПРИЄМСТВО»: АНАЛІЗ КАТЕГОРІЙНОГО АПАРАТУ.....</b>	<b>132</b>

#### СЕКЦІЯ 4.

### РОЗВИТОК МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

<b>Adamovsky A.M.</b> ECO-EFFICIENCY OF INNOVATION ECONOMICS.....	135
<b>Ванькович Л.Я., Шрібак М.М.</b> ПРОБЛЕМИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	137
<b>Гавран В.Я., Мандрова В.В.</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ.....	139
<b>Гальків Л.І., Боднар Р.Д., Мандриш О.О.</b> ЛЮДСЬКЕ ЩАСТЯ ТА ЙОГО ЕМПІРИЧНІ ВИМІРИ: КОНТЕКСТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	141
<b>Dębicka J., Mazurek E.</b> STATISTICAL ANALYSIS OF DEATHS IN POLAND, THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA.....	143
<b>Донець Д.М., Тріфонова Ю.І.</b> ПЕРЕВАГИ І ВИКЛИКИ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ.....	143
<b>Захарчин Г.М.</b> ОСНОВНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ.....	145
<b>Зубар І.В.</b> СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ.....	147
<b>Карий О.І., Хованец Х., Павлічек А.</b> ВПЛИВ УНІВЕРСИТЕТІВ НА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ.....	149
<b>Кіріліна М.А.</b> РОЛЬ ОСВІТИ В АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	150
<b>Коваль С.О., Мирош Ю.Я., Грибик І.І.</b> ЯКІСТЬ ПОСЛУГ ОПЕРАТОРІВ СТІЛЬНИКОВОГО ЗВ'ЯЗКУ ВІДПОВІДНО СПОЖИВЧИМ КРИТЕРІЯМ ВИБОРУ.....	151
<b>Козіцька Н.О.</b> ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	152
<b>Кулиняк І.Я., Гарасюк І.Р.</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК НАПРЯМ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ РОБОТИ У ПРОТИДІЇ ПОШИРЕННЮ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	153
<b>Леонова С.В., Довгунь О.С.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК.....	155
<b>Maksymovych S.M., Abramishvili Z., Appleman W.</b> PARENTAL GENDER PREFERENCE IN THE BALKANS AND SCANDINAVIA: GENDER BIAS OR DIFFERENTIAL COSTS?.....	157
<b>Микита В.А.</b> ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЧНОЇ КРИЗИ.....	158
<b>Мірошник Р.О., Морохівська М.Л.</b> УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	160
<b>Mysyk V.</b> STRATEGIC DIRECTIONS OF MICRO-LEVEL EVENT MANAGEMENT DEVELOPMENT.....	161
<b>Намазова Ю.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	162
<b>Новаківський І.І., Забабуріна І.О.</b> ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІТ-ПРОЕКТІВ.....	164
<b>Новаківський І.І., Збавський І.Д.</b> ВИБІР ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЕКТАМИ.....	166

<b>Огінок С.В., Бондаренко Ю.Г. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>167</b>
<b>Oleksiv I., Mirzoieva D. ROLE OF ECONOMIC COMPLEXITY IN THE DEVELOPMENT OF THE KNOWLEDGE ECONOMY OF A COUNTRY.....</b>	<b>169</b>
<b>Прокопишин-Рашкевич Л.М., Мороз Є.Т. ІНСТИТУТ РЕПУТАЦІЇ В АСПЕКТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>170</b>
<b>Процак К.В., Липко В.Р. ІННОВАЦІЇ В ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ.....</b>	<b>172</b>
<b>Процак К.В., Цюгла А.Б. ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....</b>	<b>173</b>
<b>Стангурська Б.О., Федорків Б.В. ВПЛИВ ОНЛАЙН-СЕРВІСІВ НА ПОПУЛЯРИЗАЦІЮ КІНОПРОДУКТУ.....</b>	<b>174</b>
<b>Страхніцький Я.О. ФОРМУВАННЯ НАУКОВОЇ ПАРАДИГМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....</b>	<b>176</b>
<b>Чорнописька Н.В., Стасюк К.З. МАЙБУТНІ ЗМІНИ УКРАЇНСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ.....</b>	<b>178</b>
<b>Юринець З.В., Юринець Р.В. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ МОЛОДІЖНИХ СТАРТАП-ПІДПРИЄМНИЦТВ.....</b>	<b>179</b>

# СЕКЦІЯ 1

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

**Березівський Я.П.**

к.е.н., доцент,

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені  
Степана Гжицького

### **ПРИНЦИПОВІ ПОЛОЖЕННЯ АНАЛІЗУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

При аналізуванні та оцінюванні технологічної конкурентоспроможності національної економіки потрібно опиратися на низку принципів положень. По-перше, це розуміння того, що на виході потрібно отримати комплексну інтегральну оцінку стану технологічної конкурентоспроможності національного господарства. На відміну від в певній мірі розмитих категорій, на кшталт, економічного розвитку, реалізації ресурсного потенціалу, соціально-економічної стабільності тощо, конкурентоспроможність – дуже конкретна характеристика, яка потребує власної інтегральної цифрової оцінки. Це важливо й з огляду на необхідність порівняння її значення як відносно інших економік, так і в динаміці.

По-друге, методологія має враховувати дух змагальності. Іншими словами – не обсяги, не ефективність, не рівень, частку і т. ін. Всі ці характеристики можуть бути максимальними, але не важливими, якщо вони гірші, ніж аналогічні в прямих конкурентів [1, с. 132-134]. В такому кейсі вони одразу стають не важливими. Відтак, одне з принципів положень методології – орієнтація на конкурента, а не на зафіксовані й наперед визначені кількісні параметри. Одразу слід додати, що ця ознака актуалізує й таке принципове положення, як аналіз параметрів конкурентоспроможності і в статистичній і в русі. Відповідно, показники діяльності конкурентів змінюються і саме тому державі (досліднику) критично важливо орієнтуватися на прогнозні дані.

По-третє, конкурентоспроможність дуже комплексна категорія, яка не обмежується суто кількісними параметрами, а потребує доповнення низкою якісних характеристик. Лише один приклад: одна країна може суттєво переважати іншу за чисельністю технологічних інновацій, проте за їх сумарним внеском (у соціально-економічний розвиток), навпаки, поступатися лише кільком прогресивним розробкам підприємств з іншої країни. Таким чином, важливо збалансувати екстенсивну (кількісну) та інтенсивну (якісну) сторони (аспекти) конкурентоспроможності.

Разом із тим, наголосимо, що при оцінюванні конкурентоспроможності актуалізується питання обрання (визначення, ідентифікації) бази порівняння. Без неї не обійтися в тому числі й при визначенні міри відхилення (як основи для обчислення рівня задоволення критеріїв конкурентоспроможності) фактичних значень параметрів конкурентоспроможності країни від т. зв. еталонних або бажаних. Одночасно, слід вести мову й про адекватних суперників, з технологічною конкурентоспроможністю яких буде здійснюватися порівняння. Адже безглуздо порівнювати стан розвитку і реалізації потенціалу високотехнологічного сектора, до прикладу, країн третього світу та розвинених економік. Результати такого компаративного аналізу не матимуть високого прикладного значення [2, с. 106-108]. Відтак, до принципів положень методології аналізування технологічної конкурентоспроможності національної економіки доречно віднести принцип порівнюваності конкурентних позицій.

По-четверте, ведемо мову про необхідність врахування міри реалізації можливостей тієї, чи іншої економіки. Це насправду має сенс, оскільки потужний сировинно-ресурсний,

кадровий, фінансовий та інший потенціал держави сприяє розвитку її зовнішньоекономічної діяльності, залученню інвестицій та імпорту в країну високих технологій. В силу того, що це й так «велика» економіка питання максимізації ефектів може не ставитися. Відтак, віддача економічного потенціалу (в нашому випадку в сфері інноваційно-технологічного розвитку) може поступатися аналогічному показнику, до прикладу, в країні зі значно меншою економікою і яка лише розвивається, однак за суттєво гірших ресурсних можливостей має кращі результати. Таким чином, якщо б мова йшла про технологічний розвиток, то економіка з більшими масштабами діяльності в цій сфері мала б переваги, але, коли про конкурентоспроможність, то ефект віддачі мав би бути врахованим.

У цьому контексті потрібно дискувати навколо не лише потенціалу та ресурсного забезпечення, але й рівня розвитку і використання безпосередньо інноваційного сектора національної економіки та його інфраструктури [3, с. 40-44]. Йдеться про те, що економіка, орієнтована лише на результат інноваційно-технологічного зростання і використання технологічних дивідендів без реінвестування ресурсу у подальше відновлення й відтворення науково-дослідної, технічної та технологічної діяльності, включно з активним розвитком прогресивних на сьогодні видів економічної діяльності та секторів, як от – галузі неіндустріалізації, цифрової трансформації, ІКТ тощо, не може вважатися такою, що має збалансовані параметри технологічної конкурентоспроможності [4, с. 14-19].

По-п'яте, принциповим положенням під час дослідження технологічної конкурентоспроможності економіки, на думку автора, є одночасне врахування її як єдиної цілісної системи, так і сукупності окремих елементів, які між собою взаємопов'язані і взаємодіють [5, с. 17-23]. Такий підхід забезпечується за умови дотримання принципу поєднання структурування та єдності системи. Цей метод дозволяє краще оцінити конкурентоспроможність, коли окремі інструменти аналізування будуть спрямовані на дослідження часткових параметрів, окремих компонент конкурентоспроможності, а інші – діагностику цієї системи на загал. Одночасно це досягається також і комбонуванням та декомбонуванням різнобічних складових конкурентоспроможності національної економіки.

Крім того, логічним вбачається й висновок про те, що при оцінюванні технологічної конкурентоспроможності національної економіки потрібно стверджувати не тільки про рівень конкурентних позицій, однак одночасно з прицілом на міру використання наявного та перспективного потенціалу в частині розвитку внутрішнього ринку, а також експортного комплексу країни. Здатність країни перемагати в конкурентній боротьбі має приносити не тільки економічний зиск у вигляді нарощення ВВП та/чи покращення фінансово-економічних результатів господарювання окремих економічних агентів, але й забезпечувати створення та примноження структурних ефектів як це поступ внутрішнього ринку, використання експортного потенціалу і т. ін.

1. Васильців Т.Г., Ярошко О.Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (2). С. 132-136.

2. Vasyltsiv T., Lupak R. Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. Стратегічні пріоритети. 2017. № 3. С. 105-112.

3. Lupak R.L., Kunytska-Iliash M.V. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. Інноваційна економіка. 2017. № 7-8(70). С. 39-45.

4. Shtets T., Lupak R., Vasyltsiv T. General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. International independent scientific journal. 2020. № 20. Vol. 2. P. 14-19.

5. Куницька-Ляш М.В., Березівський Я.П. Концептуально-методичні підходи до ідентифікації типологічних та логічно-структурних характеристик пріоритетних галузей економіки. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 17-23.

**Беспалюк Х.М.**

к.е.н., доцент,

**Сувала А.С.**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ТОВАРНИХ КАТЕГОРІЙ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ЕТАПІВ ВПРОВАДЖЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Підприємства роздрібної торгівлі опинилися в умовах турбулентних змін економічного середовища України, пов'язаних із пандемією і воєнним станом. Рітейлери стикаються з необхідністю пошуку сучасних методів управління товарним асортиментом та реалізацією товарів для забезпечення потреб людей, які стали, зокрема, внутрішньо переміщеними особами. Важливим є також втримання попередніх цільових сегментів. Одним із методів, який набуває все більшої популярності на українському ринку серед рітейлерів (підприємств роздрібної торгівлі) є застосування концепції категорійного менеджменту.

За А. Веллхофф та Ж.Е. Масо: «категорійний менеджмент – це процес, у якому одиницею управління є товарна категорія, а не одиничний бренд» [1, с. 82]. Важливим принципом для продавців залишається вміння дивитися на товари очима покупця, адже саме в такому випадку товари об'єднуються в одну категорію за тим, як його сприймає споживач, а не аббревіатурами, що значно полегшують роботу постачальника чи менеджера із закупівель. Наприклад, на сьогоднішній день актуальності набирають базові категорії товарів щоденного попиту, проте більш тривалого користування, з яких роблять домашні запаси або відправляють в якості волонтерської допомоги: крупи, закрутки, побутова хімія та засоби гігієни великих фасовок, основні ліки, акумулятори та батарейки, паливо та запальнички тощо. Це товари т.зв. «панічного попиту», проте, із затяжним військовим станом в країні вони стають звичними.

До широкого поля функцій категорійного менеджера, як т.зв. «власника міні-бізнесу» всередині торговельного підприємства, відносяться [2, с. 3]:

- сегментація ринку за цільовим групам споживачів; вивчення попиту і потреб цільового сегмента ринку;
- розробка цінової та асортиментної стратегії категорії;
- формування структури товарної категорії;
- аналіз продажів і прибутковості товарів і категорії в цілому;
- аналіз ступеня задоволеності покупців;
- встановлення зв'язків з постачальниками;
- спільне з виробником планування випуску товарів, зокрема нових;
- закупівля товарів, організація їх доставки та зберігання; пошук шляхів оптимізації витрат на постачання;
- організація системи мерчандайзингу в компанії;
- планування заходів щодо просування товару, організація маркетингових заходів.

Визначити товари, що формують категорію і сегментувати ринок в межах попиту на неї – це функції категорійного менеджера, який завдяки своїй компетенції збільшує прибутки фірми. Тому не варто нехтувати етапом дослідження та аналізу товарної категорії, який можна побачити на рис 1.

Для виробничо-торгівельних підприємств категорійний менеджмент (category management) є вищою сходинкою товарної політики, відносно: product management та brand management. Управління товарними категоріями є інструментом максимального задоволення потреб цільових споживачів та інтересів дистриб'юторів та рітейлерів. Виробники товарів преміум-сегменту чи нішових товарів стимулюють роздрібні мережі переходити, принаймні, частково на концепцію категорійного менеджменту. Все частіше в продуктовому рітейлі можна побачити окремі стелажі для: веганських продуктів, кошерних чи м'ясних товарів з позначкою «Halal».

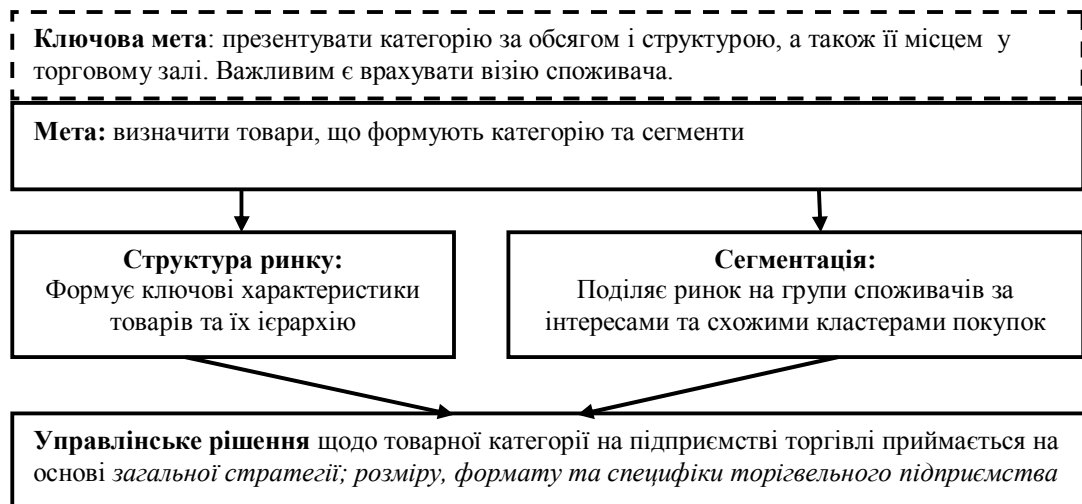


Рис. 1. Характеристика етапу дослідження та аналізу товарної категорії

Джерело: доповнено на основі [1, с. 83]

Чим більше відомих брендів всередині категорії, тим ефективніше вона реалізується на ринку, проте число популярних брендів всередині однієї категорії не повинно перевищувати 9-ти, інакше зусилля категорійного менеджера будуть розпоршуватися.

Щодо рітейлерів, аби максимізувати прибутки, покращити оборотність категорій та залучити якомога більше лояльних споживачів необхідно найняти категорійного менеджера або перекваліфікувати власних менеджерів зі збуту (продажів) чи менеджерів з постачання. В такому випадку треба бути готовим до зміни організаційної структури (перехід на матричну), а також реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження нових методів управління.

Слід зазначити, що набув поширення новий вид мерчандайзингу, який базується на основних засадах категорійної концепції – категорійний мерчандайзинг. Категорійний мерчандайзинг – система управління представленням асортименту в магазині, що передбачає роботу мерчандайзера над однією категорією товару в одній торговельній точці протягом усього робочого дня [3, с. 123]. Особливо, такий вид мерчандайзингу використовується при просуванні товарів повсякденного попиту (продуктів харчування, побутової хімії). Спільна діяльність виробника та підприємства роздрібної торгівлі передбачає укладання двостороннього договору з чітким обумовленням використання інструментів мерчандайзингу щодо їхньої продукції.

У межах концепції категорійного менеджменту формування асортименту товарів та його викладення в магазині здійснюється відповідно до принципу спільного вжитку товарів. Тому збільшується значення ефективності управління товарними запасами в магазинах, що можливо здійснити за допомогою методу АВС-аналізу. Результати АВС-аналізу повинні використовуватися при складанні асортиментних матриць магазинів, планів з проведення заходів мерчандайзингу та визначенні умов співпраці з постачальниками [4, с. 146].

Дослідження та аналіз товарних категорій передбачає ґрунтовну роботу з класифікатором товарної номенклатури підприємства. Також, методика категорійного менеджменту передбачає виділення таких товарних категорій: унікальні (цільові); базові (основні); сезонні (періодичні); зручні (імпульсивні); унікальні (категорії, що вимагають додаткових компетентностей).

Варто виділити найбільші переваги категорійного менеджменту. Перш за все – це підвищення задоволеності покупців, що досягається в результаті структурування і роботи з категоріями, враховуючи їх психологію та потреби. Відсоток «імпульсивних» покупок зростає, в свою чергу асортимент в очах відвідувачів збалансований та гармонійний. По-друге, підвищується прибутковість продажу. Відбувається оптимізація запасів, кількість неліквідованих і малооборотних позицій зменшується і це дозволяє підвищити прибуток як

мінімум на 5% в кожній категорії. І на останок, зникають будь-які розбіжності та суперечки між відділами закупівлі та продаж, бо тепер задачка категорійного менеджера – закупити те, що можна швидко та прибутково продати.

1. Білявська Ю.В. Економіка та управління підприємствами. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі: Збірник наукових праць випуск. 2017. № 4(60). С. 81-86.

2. Хурдей В.Д. Удосконалення бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємств торгівлі. Економіка і організація управління. 2021. Вип. № 4(44). С. 268-276.

3. Беспалюк Х.М., Базарко С.В. Особливості мерчандайзингу в умовах впровадження концепції категорійного менеджменту в роздрібній торгівлі // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств проблеми та перспективи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, 18-19 травня 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 122-124.

4. Кіндій М.В., Малиш Я.В., Прийма Л.П. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2015. № 833. С. 143-152.

**Бойко В.В.**

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЮ ЕКОНОМІКИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Монофункціональність господарських комплексів сільських територій поглиблює депресивний характер їх розвитку, здійснює надмірну концентрацію ризиків в одному сегменті суспільно-економічних відносин, обмежує параметри ефективності використання наявного потенціалу, перешкоджає формуванню ресурсної бази стимулювання процесів розширеного відтворення та унеможлиблює становлення збалансованого розвитку. Проблема полягає не лише в суто аграрному спрямуванні господарської діяльності на сільських територіях, що є цілком закономірним, а й в її надмірній галузевій концентрації.

Для більшості сільських жителів диверсифікація є стратегічним напрямом удосконалення їх економічної діяльності. В умовах наростаючих трансформацій, змін і реструктуризації економіки диверсифікація забезпечує формування додаткових джерел створення засобів існування для сільського населення [2]. Своєю чергою, проектування дієвих заходів щодо поглиблення горизонтально-вертикальної диверсифікації господарських комплексів сільських територій ускладнюється в умовах наявності структурних прогалин інституційного базису регулювання економічних відносин у сільській місцевості [1]. На розвиток процесів диверсифікації впливає низка факторів, серед яких зовнішньоекономічні, що через призму макроекономічних взаємозв'язків визначають загальноекономічну ситуацію в державі, цінову політику, галузеву структуру національної економіки тощо; мікроекономічні, які виражаються станом локального ринку праці, ринками збуту продукції, доступністю капіталу та інфраструктурним забезпеченням; фактори внутрішнього характеру людини як особистості, що формалізуються на основі її рівня освіти, віку, соціальних зв'язків, системи життєвих поглядів та переконань, які в сукупності стимулюють до активізації підприємницької діяльності та прояву місцевих ініціатив на сільських територіях [3, с. 263].

Диверсифікація господарської діяльності на сільських територіях спроможна забезпечити структурні зрушення не лише в економічному, а й у соціальному аспектах, адже вона дозволяє забезпечити комплексний розвиток професійних умінь і навичок, набути інновацій-



них компетенцій, задовольнити потреби людини в реалізації власних амбіцій та планів, розвинути світогляд сільського населення, зменшити монотонність праці, покращити суспільні очікування щодо процесів соціально-економічного розвитку сільських територій, підвищити соціальну відповідальність у процесі використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій. Ефективна диверсифікація формує передумови для переміщення виробничо-ресурсних потужностей із сегментів їх надмірної концентрації в АПК в інші пріоритетні сфери господарської діяльності, що дає змогу зменшити залежність від сформованої кон'юнктури та постійних сезонних коливань на ринку аграрної продукції, здійснити техніко-технологічну модернізацію господарських комплексів, освоїти інноваційні методи та способи господарювання, підвищити ефективність превентивних механізмів мінімізації ймовірних ризиків.

Управлінські заходи щодо поглиблення диверсифікації господарської діяльності в аграрній сфері повинні бути спрямовані на розвиток органічного землеробства; розвиток нетрадиційних видів сільськогосподарської діяльності (бджільництво, тютюнництво, льонарство тощо); раціональне вирощування сільськогосподарських культур на енергетичні цілі та потреби (енергетична верба, ріпак тощо); переробку молока та виробництво готової молочної продукції; замороження ягід, плодів та овочів; будівництво млина для виробництва борошна; відкриття пекарень для випікання хліба та хлібобулочних виробів; будівництво малих цукрових заводів; відкриття консервних заводів; переробку м'яса та виробництво м'ясопродуктів; формування замкнутого циклу господарської діяльності, що передбачає переробку супутніх відходів (солома, стерня, шкіра та кістки сільськогосподарських тварин тощо); розвиток системи надання сільськогосподарських послуг населенню (обробіток ґрунту, збирання врожаю, складські, транспортні, логістичні, інформаційні послуги, калібрування насіння тощо); нарощення елеваторних потужностей; розбудову мережі машинно-тракторних парків та ремонтних майстерень сільськогосподарської техніки; переробку, овочів, плодів та ягід; розвиток мережі дрібнооптових аграрних ринків і збільшення кількості потенційних каналів збуту продукції; запуск технологічних ліній, що спеціалізуються на обробці, фасуванні та пакуванні сільськогосподарської продукції; виробництво комбікормів і кормових сумішей; розвиток мережі установ надання послуг із сільськогосподарського дорадництва для підприємців та сільського населення.

Організація системного управління диверсифікацією господарських комплексів сільських територій передбачає доцільність орієнтації на стимулювання розвитку підприємницької активності поза межами сфери АПК. У зв'язку з цим, управлінські організаційно-економічні заходи стосовно диверсифікації мають бути спрямовані на досягнення таких стратегічних пріоритетів: 1) розвиток сільського зеленого туризму на основі розбудови мережі приватних агроосель, покращання якості та сервісу надання туристичних послуг, наближення умов проживання туристів до особливостей етнічних культурних звичаїв українського народу, створення в агрооселях автентичного побуту селян; 2) нарощення потужностей лісової та деревообробної промисловості на засадах заборони вирубки та експорту кругляку цінних порід дерев, посилення контролю за санітарною вирубкою лісу, комплексної інвентаризації дерев, впровадження системи електронного та громадського моніторингу за господарською діяльністю лісгоспів, стимулювання розвитку вертикально-горизонтальних інтеграційних процесів між лісовою та деревообробною галузями; 3) стимулювання ведення рибного господарства через забезпечення на початкових етапах діяльності пільгового режиму оподаткування галузі, підвищення ефективності використання біопродуктивного потенціалу водойм, залучення та інтеграцію незадіяних водних ресурсів у систему рибного господарства; 4) організація сфери послуг і торгівлі шляхом розбудови мережі інфраструктури об'єктів побутового обслуговування населення, стимулювання сімейних приватних промислів, розвитку мережі станцій технічного обслуговування, стимулювання розвитку мережі дрібнооптових товарно-

продовольчих ринків; 5) розвиток альтернативної енергетики шляхом посилення інтеграції та стимулювання трансформації незадіяних резервів природно-ресурсного потенціалу сільських територій в національну систему енергетичних потужностей; реалізації масштабних інвестиційних проектів у сфері вітро- та гідроенергетики з подальшим нарощенням їх ресурсно-функціональних потужностей на сільських територіях, збільшення кількості енергетичних об'єктів використання сонячної енергії.

Таким чином, комплексна реалізація запропонованих управлінських організаційно-економічних заходів щодо диверсифікації господарських комплексів сільських територій сформує передумови для підвищення ефективності реалізації природно-ресурсного потенціалу цих територій, що в сукупності забезпечить підвищення рівня якості життя сільського населення.

1. Кульчій І. Правові засади диверсифікації сільських територій в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2012. №. 6. С. 139-142.

2. Осташко Т.О. Ринкова трансформація аграрного сектору. Київ : Фенікс, 2004. 280 с.

3. Ткачук В.І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія. Житомир ЖНАЕУ, 2011. 268 с.

**Виклюк М.І.**

к.е.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ФІСКАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАГУВАННЯ НА ВОЄННІ ЗАГРОЗИ УКРАЇНИ**

Розвиток економічних процесів завжди фокусується на закономірностях відтворювального процесу, факторах та механізмах, під впливом котрих воно розвивається. Однак, розуміння та пізнання цих явищ в умовах воєнної економіки потребує більш об'єктивно та раціонально впливати на тенденції розвитку вітчизняного підприємництва та активізувати дію механізмів розвитку та напрямів відтворення суспільного виробництва.

Зазначені процеси в значній мірі залежить від державної підтримки, організованості самого процесу підтримки та контролю за виконанням державних програм підтримки, ефективності використання засобів наданих суб'єктам господарювання та результатів їх діяльності. Державна фіскальна підтримка є невід'ємною частиною державної фінансової політики і являє собою сукупність різних важелів та інструментів пільгового та спеціального оподаткування суб'єктів господарювання.

З метою збереження фіскального потенціалу вітчизняного бізнесу в умовах війни уряд України ухвалив пакет фіскальних рішень на період воєнного стану, що діятимуть до нормалізації функціонування економіки й фінансової системи та розпочав імплементацію нової радикальної та ліберальної податкової реформи. Основні засади реформи передбачають збільшення граничного розміру доходу для юридичних осіб-єдиників, звільнення фізичних осіб 1-3 груп єдиного податку від ЄСВ, звільнення від сплати ПДФО благодійної допомоги та ще 30 податкових пільг для бізнесу. Ці зміни почали діяти з 17 березня [1; 2; 3].

Основна мета заходів податкової реформи полягає у зменшенні фіскального навантаження на бізнес та адміністративного навантаження як на бізнес, так і на державні та місцеві податкові та митні органи. За оцінками експертів роль «Військового єдиного податку» полягає у оперативному корегуванні системи міжбюджетного вирівнювання за рахунок того, що він поповнюватиме місцеві бюджети.

## Фіскальні інструменти підтримки бізнесу в умовах воєнної економіки

Інструмент	Характеристика
Податкові пільги/канікули	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тимчасово, в період воєнного стану, призупинено застосування штрафних санкцій до суб'єктів господарювання, які не використовують РРО/ПРРО під час здійснення розрахункових операцій та скасовано РРО для підприємств роздрібною торгівлі, сфери послуг та громадського харчування на період дії воєнного стану;</li> <li>– благодійна допомога, надана учасникам бойових дій та особам, які проживають на території бойових дій, не оподатковується ПДФО. Також не оподатковується ПДФО вся нецільова благодійна допомога, яка надається особам, які постраждали внаслідок збройної агресії РФ;</li> <li>– пеня за несвоєчасне бюджетне відшкодування ПДВ не буде нараховуватися, якщо несвоєчасність відшкодування відбулося внаслідок форс-мажорних обставин;</li> <li>– дозволяється включати до податкового кредиту з ПДВ суми, по яких ще не зареєстровані податкові накладні, але наявні необхідні первинні документи. Такі накладні повинні бути зареєстровані протягом 6 міс з моменту припинення воєнного стану;</li> <li>– встановлення 0 ставки акцизу та 7% ПДВ на пальне;</li> <li>– з 1 березня до припинення воєнного стану ФОП 1-3 груп не сплачують ЄСВ за себе;</li> <li>– спрощенням 2-3 груп дозволяється не сплачувати ЄСВ за мобілізованих працівників. Такі суми будуть сплачені за рахунок державного бюджету;</li> <li>– на період воєнного стану ФОП не сплачують ЄСВ, якщо не отримують доходу;</li> <li>– на період воєнного стану та протягом 3 міс після його закінчення штрафи та пеня по ЄСВ не застосовуються, а перевірки не проводяться;</li> <li>– звільнено платників 1 та 2 групи ССО від сплати податків, усіх платників податків звільнили від зобов'язань щодо сплати екологічного та земельного податків на об'єкти в зоні бойових дій, затвердили нульову ставку акцизу та 7% ПДВ на бензин (раніше – 20%) та надали право декларувати податковий кредит на товари на підставі первинних (розрахункових) документів;</li> <li>– місцеві органи влади отримали право вводити місцеві податки та збільшувати чи зменшувати наявні місцеві податки.</li> </ul>
Спрощену систему оподаткування.	<p>Розширено можливість скористатися опцією єдиного податку суб'єктів бізнесу (ССО):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– підприємства на загальній системі оподаткування отримали можливість сплачувати податок у розмірі 2% від обороту замість ПДВ (20%) та податку на прибуток (18%);</li> <li>– зняття обмеження по кількості робітників та ліміт доходу;</li> <li>– зняті обмеження по видам діяльності (окрім підакцизних товарів та грального бізнесу);</li> <li>– уряд отримує право визначати порядок сплати податку;</li> <li>– з 24 лютого 2022 до кінця року звільняються від сплати плати за землю платники за землю, що розташована на територіях, на яких ведуться бойові дії.</li> </ul>

1. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (15.04.2022 року). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho>.

2. З 17 березня діють нові податкові пільги для ФОПів та підприємств під час війни! Дебет-кредет. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/common/75358>.

3. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. Центр економічної стратегії: аналітична записка. URL: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR\\_Економіка-України-під-час-війни.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_Економіка-України-під-час-війни.pdf).

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

В умовах децентралізації бюджетної системи проблема інноваційного підходу до планування розвитку територій набуває особливої гостроти. Нестабільність фінансової ситуації спонукає до підвищення ефективності використання бюджетних коштів та загострює проблему пошуку додаткових джерел фінансування місцевих бюджетів. Одним з таких інноваційних підходів в системі управління бюджетними фінансовими ресурсами на місцевому рівні у сучасних умовах можна вважати програмно-цільовий метод бюджетного планування, який націлений на ефективне та економне використання фінансових ресурсів. Цей метод дає змогу сконцентрувати кошти на найбільш актуальних та перспективних напрямках, а також отримати конкретний результат після реалізації відповідної бюджетної програми.

Окрім цього, застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі на місцевому рівні дає змогу підвищити кредитний рейтинг адміністративно-територіального формування та забезпечити мобілізацію додаткових інвестиційних та кредитних ресурсів.

Саме тому особливої актуальності набуває розгляд програмно-цільового методу бюджетування як інструменту дієвого впливу на рівень розвитку громади.

Програмно-цільовий метод дає змогу підвищити якість державних послуг, а також забезпечити оптимальний розподіл коштів в умовах їх обмеженості.

В сьогоденних умовах програмно-цільовий підхід використовується на рівні державного бюджету та деяких місцевих бюджетів і значною мірою дає можливість відслідкувати ефективність та результативність витрачання бюджетних ресурсів шляхом оцінювання інформативності, що відображається у бюджетних запитах, паспортах бюджетних програм, а також звітах про виконання паспортів бюджетних програм. Крім цього, у випадку застосування програмно-цільового методу існує змога відстежити відповідність бюджетних витрат ключовим цілям і завданням держави, що лежить в основі оцінювання ефективності проведених витрат.

Відповідно до Концепції використання програмно-цільового методу у бюджетному процесі, метою запровадження ПЦМ є забезпечення безпосереднього зв'язку між виділеними бюджетними коштами та результатами їх використання, а основними принципами програмно-цільового методу є:

- забезпечення прозорості бюджетного процесу, який чітко визначає цілі та завдання, на досягнення яких спрямовуються бюджетні кошти, посилення контролю за результатами виконання бюджетних програм; упорядкування організації діяльності головного розпорядження бюджетних коштів щодо формування і реалізації бюджетних програм шляхом чіткого розмежування відповідальності за реалізацію кожної бюджетної програми між визначеними головним розпорядником бюджетних коштів і відповідальними виконавцями бюджетних програм;

- посилення відповідальності головного розпорядника бюджетних коштів за виконання бюджетних програм та відповідність законодавчо визначеній меті його діяльності, а також за фінансове забезпечення бюджетних програм і результати їх виконання;

- підвищення якості розроблення бюджетної політики, ефективності розподілу та використання бюджетних коштів [2].

Відповідно до ст.20 Бюджетного кодексу України «Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі» визначається обов'язковість використання цього методу, наводяться його структурні елементи (бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм), роз'яснюється суть і функціональна особливість кожної складової [1].

Програмно-цільовий метод (ПЦМ) у бюджетному процесі визначається як метод управління бюджетними ресурсами з метою досягнення конкретних результатів із застосуванням методів оцінювання ефективності використання коштів на всіх стадіях бюджетного процесу [1].

У п. 18 Прикінцевих та перехідних положень Бюджетного кодексу встановлено терміни обов'язкового впровадження ПЦМ для місцевих бюджетів. Зокрема, ті бюджети, які мають взаємовідносини з Державним бюджетом (це – обласні та районні бюджети, бюджети міст республіканського / обласного значення, об'єднаних територіальних громад), застосовують програмно-цільовий метод з 2017-го року. А для місцевих бюджетів, які не мають взаємовідносин з Державним бюджетом (бюджети районів у містах, міст районного значення, селищ та сіл) – з 2019-го, з 2021 року при складанні місцевих бюджетів усіх рівнів застосовується програмно-цільовий метод.

Бюджетний процес із застосуванням програмно-цільового методу починається з визначення кола соціально-економічних проблем, які важливо вирішити. Для цього розробляються орієнтовані на результат бюджетні програми, а бюджет формується винятково на їх основі. Структура сформованих програм погоджується з визначеними пріоритетами, планами соціально-економічного та стратегічного розвитку територій. Першочерговим завданням стає визначення пріоритетів при розподілі бюджетних ресурсів, виявлення джерел фінансування витрат і контроль за цільовим та ефективним витрачанням бюджетних коштів [3].

За програмно-цільовим бюджетуванням певні обґрунтовані нормативи, які застосовуються, наприклад, у сфері освіти, охорони здоров'я та інших галузях, трансформуються в державні стандарти надання послуг, які мають постійно переглядатися та, за потреби, корегуватися.

Таким чином, одне із завдань його застосування полягає у поліпшенні якості бюджетних послуг шляхом підвищення відповідальності виконавців програм (надавачів послуг) та порівняння затрат і результатів від надання таких послуг для суспільства.

Програмно-цільовий метод передбачає планування бюджету не тільки на наступний рік, як при постатейному методі планування, а й на перспективу – на кілька років.

Практика часткового застосування ПЦМ на рівні місцевого самоврядування для України доволі нова, їй приблизно 10 років. Вона була запозиченою з європейської системи управління, а можливості її системного впровадження були продиктовані євроінтеграційним вектором державної політики та розгортанням реформи децентралізації фінансово-бюджетної системи.

1. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50–51, ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

2. Буряченко А.Є., Логвінов П.В. Витоки та успішний досвід використання програмно-цільового методу в бюджетному процесі. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2014. Вип. 25. С. 89–94.

3. Гордієнко В.О. Програмно-цільовий метод – інструмент побудови сучасної економіки : монографія. Дніпропетровськ: ДДФА, 2014. 268 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВЕНДІНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Останніми роками всебічне впровадження інновацій в національній економіці торкнулось і сектору роздрібної торгівлі. Одним із сучасних торгових напрямків стала торгівля різними товарами та послугами за допомогою автоматів без участі людини, що отримала назву вендінг і, таким чином, зародилася інноваційна сфера бізнесу роздрібної торгівлі. Концепція такого бізнесу полягає у забезпеченні потреб споживача у найбільш простий та доступний спосіб: здійснення покупки самостійно у якомога ближчій локації від дому, офісу, навчального закладу, на транспортній інфраструктурі тощо.

Автомати можуть розташовуватися в торговій мережі, на вулиці, у виробничому приміщенні, лікувальному закладі, у бізнес-центрі, навчальному закладі, а також в установах культури та побуту. Основною перевагою такого бізнесу, є, звичайно, мобільність, бо, якщо рівень продажів не виправдав сподівань інвесторів в одному місці, то легко можна перевезти автомати в інше місце. Це обумовлює головне правило успіху в вендінговому бізнесі – «3М», що розшифровується як «місце, місце і ще раз місце».

За даними Європейської вендінгової асоціації (EVA), впродовж останніх 5 років в Україні спостерігається найбільший приріст ринку зі зростанням кількості вендінгових апаратів на 10,4% та доходів галузі на 28% [3].

Вендінговий бізнес, як і будь-яка господарська діяльність, потребує ефективного регулюючого механізму. Оскільки в Україні автоматизована роздрібна торгівля – дуже молода галузь, тому законодавство ще не регулює цей ринок на достатньому рівні. У Європі вендінговий бізнес швидко розвивається, залишаючись одним із найбільш інтенсивних та переходить у стадію сталого розвитку [1]. В розвинутих великих містах Америки вендінговий бізнес почав працювати ще з 1950 років у формі роздрібної або оптової торгівлі товарами та послугами на вулицях та інших громадських місцях, таких як провулки, проспекти та бульвари. Ця торгівля могла здійснюватися у фіксованому місці, тоді як інша торгівля могла бути мобільною та використовувати візки, триколісні велосипеди або автотранспорт [2].

Вендінговий бізнес, як вид торговельної діяльності, має свої особливості:

- торговельні апарати працюють самостійно, за заданою людьми програмою;
- суб'єкт підприємництва повинен зареєструвати торговий автомат у відповідних органах і отримати передбачені законодавством дозвільні документи, оскільки торговий апарат – це елемент торговельної діяльності з продажу товарів, а операції з продажу є об'єктом оподаткування і контролюються податковою службою;
- встановлення торговельних апаратів на земельній ділянці не можливе без отримання дозволу на розміщення пересувних малих архітектурних форм;
- на експлуатацію торговельних апаратів потрібний торговий патент.

Основними проблемами торгівлі через автомати в Україні є:

- конкуренція за прибуткові місця, зокрема до них належать багатолюдні торговельні «точки» (аеропорт, авто-, залізничні вокзали, лікарні, бізнес-центри, заклади вищої освіти і т. д.);
- відсутність офіційних статистичних даних;
- нерегульоване законодавство;
- низька лояльність споживачів.

Дослідження проблематики показало, що основними користувачами торговельних автоматів є студенти, державні службовці, офісні працівники. Понад 10% доводиться на керівників.

Левовій частці відвідувачів (майже 80%) ще не виповнилось 40 років, понад 25 % доводиться на підлітків і майже 10% – на дітей до 16 років [4].

З точки зору регіональної спрямованості найбільш швидко вендинговий ринок розвивається у великих містах-мільйонниках та туристичних центрах, зокрема Києві, Дніпрі, Харкові, Одесі, Львові [6].

У вендинговому бізнесі свого найбільшого розповсюдження в Україні отримали платіжні термінали, автомати з продажу гарячих напоїв – кави, чаю, та автомати з продажу води [5] тощо.

Дослідження показали, що основними причинами для розвитку вендинг-індустрії в Україні в найближчі десятиліття будуть:

- впровадження нових технологій, що дозволяє виготовляти досконаліші автомати, за нижчою ціною та з великим асортиментом товарів;

- поширення вендинг-систем через компактність, мобільність і зручність в обслуговуванні, бо вони заощаджують дорогоцінний час споживачів та дають можливість різних форм оплатити товарів. До того ж вендинг-бізнес простий з юридичної точки зору, має високу рентабельність та короткі терміни окупності.

Вендинг відрізняється низкою неоцінених переваг перед стандартним розумінням роздрібною торгівлі: з боку суб'єктів господарювання – це достатньо перспективна не зайнята ніша, що в найближчому майбутньому може приносити значні прибутки, зниження витрат на оплату праці, а також повна самостійність, постійний приплив капіталу, а з боку споживачів – це простота використання, швидкість обслуговування.

Вендинговий бізнес, як і всі інші види бізнесу, має свої переваги та недоліки, проте, слід зазначити, що його розвиток в Україні – перспективний варіант для отримання прибутку за рахунок порівняно низьких капіталовкладень, відсутності високої конкуренції та відносної незаповненості ніші. Вендинг дає цікаві можливості для розвитку бізнесу, тому, без сумнівів, можна констатувати той факт, що подібний бізнес – це цілком вдала форма малого підприємництва.

1. Ehrenfeucht R. Designing Fair and Effective Street Vending Policy: It's Time for a New Approach. *Cityscape*. 2016. № 18(1). Pp. 11-26.

2. Carpenter D.M. Street Vending in the United States: A Unique Dataset from a Survey of Street Vendors in America's Largest Cities. *Cityscape*. 2018. № 20(3). Pp. 245-256.

3. Вендинговий бізнес: продаж через автомати. URL: <https://business.dii.gov.ua/idea/ritejl/vendingovij-biznes-prodaz-cerez-avtomati>.

4. Свистун Т., Шкуро А. Вендинг як сучасний механізм організації торгівлі. Економічна та продовольча безпека України. 2018. № 3-4. С. 50-5

5. KJELLÉN M., MCGRANAHAN G. Water resale and vending. In *Informal Water Vendors and the Urban Poor*. 2006. Pp. 8-15. International Institute for Environment and Development.

6. Офіційний сайт Асоціації вендингового бізнесу. URL: <http://vending-ukraine.com.ua>.

**Eray AYDIN**  
PhD, Researcher,  
North Anatolian Development Agency, Republic of Turkey  
**Ismail KARAKULLE**  
PhD, Lecturer,  
Kastamonu University, Republic of Turkey

## **MANAGEMENT INNOVATION AS A TOOL TO ENSURE COMPETITIVENESS IN BUSINESSES**

The growing effect of globalization, developments in technology and differentiation of consumer expectations drag businesses into an intense competitive environment. Increasing competition conditions among businesses put businesses in a struggle to gain superiority against their competitors. Companies aim to gain competitive advantage by differentiating their product range, offering quality goods and services or expanding their market shares. However, it has become easier in today's conditions to imitate the products and technologies of the companies by their competitors. The importance of management innovation is increasing day by day as an important competitive advantage that is difficult to imitate by its competitors. It is very difficult in terms of content to apply management innovation by copying it from competing companies because it is specific to businesses [1]. Therefore, management innovation enables businesses to gain competitive advantage [2]. In the light of this information, it can be said that companies that implement management innovation in their activities, as in organizational culture, are one step ahead.

Management innovation is concerned with the way in which guidance for employees, participation to decision making processes, organizing events, and create differences in operations [3; 4]. Management innovation is anything that broadly differentiates the way in which managerial activities are carried out in companies or advances business goals and objectives by making a large differentiation in traditional managerial activities [5, pp. 15-18]. Many developments seen today actually prevent or make it difficult for companies to gain superiority in the field of management. The increasing rate of change and transformation in the global sense, especially in the business world, causes more enterprises to succumb to competitive conditions. Many of latest studies show that sectoral leadership and competitive advantage change very rapidly than ever before. Companies generally find themselves in the middle of "value networks" and "ecosystems" that they can partially control. In addition, with the increasing effect of internet usage, bargaining power is shifting from businesses to consumers. Today, consumers appear to be more in control in terms of products and prices. This situation causes products that are in a mediocre condition to take less place in market conditions [5, p. 9]. Latest developments in the world require businesses to have new organizational and managerial competencies. In order to survive and to achieve long-term growth, businesses must be productive in terms of organizational activities, have a high level of efficiency and be able to keep up with developments in strategic terms. They need impressive innovation to maintain their level of profit. Management innovation provides businesses with an important competitive advantage in order to achieve innovation and superiority over their competitors [6, pp. 119-120].

If management innovation is based on management principles and essence, has a systematic structure and is a part of continuous development and innovation efforts, it can provide competitive advantage to businesses, especially against the long-standing management style for company [7, pp. 1-16]. The fact that the contributions of management innovation to the business will be understood as long-term outputs can provide a competitive advantage to the business. In addition, in a business that accepts management innovation, change starts from the top of the business. It is not a situation that can be seen constantly in every business structure that the top management of the business questions and renews itself. Therefore, it is the most difficult phase for the company to copy by its competitors. An enterprise that provides management innovation becomes a means of



providing an important competitive advantage against its competitors in today's competitive conditions. A business that adopts management innovation will be able to gain a significant advantage over its competitors in increasing its market share, maintaining its profitability, and developing new products. The success of businesses that implement and adopt management innovation can be an important tool in reducing the competitiveness of their competitors. As a result management innovation refers to growing: Beliefs, attitudes, values, and behaviors that characterize the organization culture.

1. Ansari, S., Fiss, P., & Zajac, E. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
2. Mol, M., & Birkinshaw, J. (2008). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way We Work*. FT Prentice Hall.
3. Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
4. Vaccaro, I., Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
5. Hamel, G., & Bren, B. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
6. Soyly, A. & Ozturk Gol, M. (2010). Yönetim Inovasyonu. *Sosyoekonomi*, 11 (11).
7. Berhant, S. (2001). Leading the revolution: Gary Hamel. *Ivey Business Journal*.

**Zos-Kior M.**  
Dr. Sc. (Econ), Professor,  
**Sevryukov V.**  
PhD Student,  
**Solod O.**  
PhD Student,  
Poltava State Agrarian University

## **IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF CHANGE**

At the present stage, the competitive market is characterized by a rapid increase in consumer demand, which indicates the intensification of competition, strengthening the position of competitors and reducing the time of introduction of innovative technologies. Competition forces national enterprises to constantly control the actions of their own rivals, to make decisions that overcome the negative effects of their competitive pressure and unstable market conditions.

At the present stage of Ukraine's economic development, the problem of increasing the competitiveness of enterprises is becoming increasingly important. After all, with the development of foreign trade, strengthening the country's integration into international organizations intensifies competition in both domestic and global markets.

To survive in such a competition and achieve a dominant position in the industry it is necessary to choose the optimal method of assessing the competitiveness of the enterprise in the market, constantly research and analyze the internal and external environment, improve the process of managing enterprise competitiveness. So, be flexible and respond quickly to all changes.

It should be noted that currently in domestic practice there is no generally accepted method of determining and assessing the competitiveness of the enterprise. All existing evaluation methods can be classified according to the following characteristics: the degree of coverage of aspects of the operation of the enterprise and the form of expression of the evaluation result.

The main measures to solve problems related to improving the competitiveness of modern enterprises are to improve: marketing management, strategic management and environmental

management. Measures to improve competitiveness management include: thorough study of consumer demand and analysis of competitors; sound advertising policy; creation of new products; improving the quality characteristics of products; equipment modernization; comprehensive cost reduction; improving service in the process of buying and after-sales service; improving the quality of management; improving relations with the external environment; introduction (conduct) of strategic marketing of "exit" and "entry" of the enterprise; analysis of resource intensity of each product at the stages of its life cycle and the introduction of resource-saving technologies; increasing the organizational and technical level of production; logistics development.

1. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43(3). P. 403–414.

2. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. P. 199–205.

**Карасьова Я.Ю., Мирун І.І.**

магістри,

**Виклюк М.І.**

к.е.н., доцент,

ПВНЗ «Європейський університет»

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Динамічність розвитку економічної системи та сукупність зовнішніх (фінансова криза, відносини України з іншими країнами та ін.) та внутрішніх (вибори президента України, політична та економічна ситуація в країні, війна тощо) факторів зумовлюють необхідність постійного дослідження інвестиційної привабливості України та появи нових наукових розробок з даної проблематики, а також врахування позицій України у міжнародних рейтингах, як показників, якими керуються потенційні інвестори при виробі країни-реципієнта інвестицій та зокрема конкретного підприємства.

Наукові розробки порівняльних оцінок інвестиційної привабливості чи інвестиційного клімату країн світу чи регіонів є відносно молоді, а її історія налічує близько 40 років. Однією з основних рейтинг-систем, що дозволяє судити про інвестиційну привабливість України, є Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI), запропонований у 2004 р. Всесвітнім економічним форумом. Оскільки експерти ВЕФ під конкурентоспроможністю розуміють набір інститутів, стратегій і факторів, що зумовлюють рівень продуктивності країни, який, в свою чергу, визначає прибутковість інвестицій в її економіку розгляд Індексу глобальної конкурентоспроможності представляє значний інтерес з огляду на обрану проблематику дослідження. Динаміка рейтингу подана у табл. 1.

У 2020 році МФК оприлюднила результати проведеного рейтингового дослідження «Ведення бізнесу – 2020», у якому серед 183 країн, що досліджувалися, Україна посіла 87 місце, що значно вище за попередні роки. Найближчими сусідами України є Казахстан (80 місце), Азербайджан (83) та Молдова (77) [1].

На думку експертів Світового банку, основними чинниками, що все ще утримують притік іноземних інвестицій і негативно впливають на інвестиційну привабливість України, є: кількість та складність отримання дозволів у будівництві, складність адміністрування податків, технічне регулювання (сертифікація та стандартизація), перевірки органів державного нагляду та можливості загострення військового конфлікту.

**Характеристика факторів, що заважають розвитку бізнесу в Україні  
за індексом «Ведення бізнесу» (DoingBusiness), 2018-2020 рр.**

Показник/рік	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Позиція у загальному рейтингу	137 ▲	112 ▲	87 ▲	83 ▲	80 ▲	76 ▲	71 ▲	64 ▲
Реєстрація підприємства	50 ▲	47 ▲	70 ▼	30 ▲	20 ▲	52 ▼	56 ▼	61 ▼
Отримання дозволу на будівництво	183 ▼	41 ▲	139 ▼	140 ▼	140 —	35 ▲	30 ▲	20 ▲
Підключення до електромереж	166 ▲	172 ▼	138 ▲	137 ▲	130 ▲	128 ▲	135 ▼	128 ▲
Винайм робочої сили	—	—	—	—	—	—	—	—
Реєстрація власності	149 ▲	97 ▲	64 ▲	61 ▼	63 ▼	64 ▼	63 ▲	61 ▲
Кредитування	23 ▲	13 ▲	17 ▼	19 ▼	20 ▼	29 ▼	32 ▼	37 ▼
Захист інвесторів	117 ▼	128 ▼	87 ▲	88 ▲	70 ▲	81 ▼	72 ▲	45 ▲
Оподаткування	165 ▲	164 ▲	106 ▲	107 ▲	84 ▲	43 ▲	54 ▼	65 ▼
Міжнародна торгівля	145 ▼	148 ▼	109 ▲	09 ▲	115 ▼	119 ▼	78 ▲	74 ▲
Забезпечення виконання контрактів	42 ▲	45 ▼	98 ▼	98 ▼	81 ▲	82 ▼	57 ▲	63 ▼
Відновлення платоспроможності	157 ▼	162 ▼	141 ▲	141 ▲	150 ▼	149 ▲	145 ▲	146 ▼

Джерело: [1]

Особливу увагу привертає на себе той факт, що в період тривалого конфлікту на Сході та непростого економічного становища в Україні за 2019-2020 рр. Україна змогла покращити свої позиції, про що і свідчать субіндекси Індексу ведення бізнесу. Основні позитивні зрушення відбулися за рахунок, насамперед, сплати податків (+56 позицій у рейтингу), реєстрації власності (+38 позицій), відновлення платоспроможності підприємств (+20 позицій) і, найголовніше для інвесторів, вперше за останні чотири роки збільшився показник захисту інвесторів (+19 позицій у рейтингу). Найбільше втратила позицій Україна за останній рік в частині реєстрації підприємств та отриманні дозволів на будівництво (-29 позицій). Отже, за даними Всесвітнього банку, у рейтингу The Doing Business–2020, Україна зайняла 96 місце, це той рекорд, який вона не досягала за всі роки своєї незалежності, увійшовши у сотню країн. П'ятірка країн-лідерів за умовами ведення бізнесу у світі залишилася незмінною: Сінгапур, Гонконг, Нова Зеландія, США і Данія. Варто зазначити, що Сінгапур займає перше місце у рейтингу Doing Business сьомий рік поспіль [1]. Однак, після подій 24 лютого 2022 р. військового нападу РФ на Україну інвестиційна привабливість країни під великим ризиком.

Тому основне завдання уряду України полягає у веденні відкритої політики щодо можливостей залучення міжнародних партнерів до інвестиційних процесів, а проведення структурних перетворень в економіці країни буде залежати від якості та повноти інформації про реальний стан інвестиційної привабливості, як у галузевих, так і в регіональних напрямках, оцінка яких дасть можливість більш детально проаналізувати інвестиційну привабливість вітчизняних підприємств, які зазнали втрат внаслідок військової агресії. Це, в першу чергу, забезпечить можливість своєчасного прийняття правильних управлінських рішень щодо можливостей відновлення діяльності окремих стратегічно важливих підприємств на територіях, які не є окуповані. Зазначене потребує створення інформаційних банків даних про форми, обсяги, суб'єктів і об'єктів інвестування, їх реальний розвиток, понесені втрати майна задля можливостей відновлення шляхом залучення міжнародних інвестицій.

Офіційний сайт «Світового банку» URL:

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine>. (дата звернення 8.05.2022 р.).

**Кіржецька М.С., Кіржецький Ю.І.**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

**Борисюк С.Р.**

студентка,

Львівський державний університет внутрішніх справ

## **ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ЗА ESG СТАНДАРТАМИ В УКРАЇНІ**

Базовим принципом ведення підприємницької діяльності в Україні донедавна вважалося досягнення економічних результатів, зокрема одержання прибутку. Проте, впродовж останніх десяти років чітко прослідковується тренд на відповідальне ведення бізнесу: корпоративну соціальну відповідальність через інвестування у проекти, що покращують соціальні показники добробуту людини; забезпечують рівний доступ до праці та розвивають регіональні ринки; підвищують якість системи освіти та людського розвитку тощо. Впродовж останніх п'яти років цей тренд доповнився реагуванням бізнесу на кліматичні зміни. Підприємства, зокрема ті, головні офіси, яких знаходяться у економічно розвинутих країнах, почали стикатися із інформаційним тиском зі сторони суспільства, яке вимагало розробки й практичного втілення результативних стратегій декарбонізації бізнесу. Саме тому сфера корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), трансформувалась у ESG стандарти.

Інтеграція ESG стандартів у бізнес-стратегію та організаційну структуру чи менеджмент передбачає координування діяльності відповідно до трьох основних принципів: екологічності, соціальної та корпоративної відповідальності. Цей підхід впливає з концепції Triple Bottom Line, також відомої як «люди, планета, прибуток», запропонованої в 90-х роках ХХ ст, щоб привернути увагу власників та інвесторів бізнесу не лише до необхідності отримувати прибутки, але й зважати на людський чинник та чинники екологічності, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення стійкості будь якого приватного підприємства. Тобто, ідея впровадження ESG стандартів передбачає, що підприємства є більш результативними, якщо вони створюють цінність для усіх стейкхолдерів: співробітників, клієнтів, постачальників і суспільства в цілому, включаючи навколишнє середовище, а не лише власників.

Цілі, що відповідають ESG стандартам та доповнюють корпоративну стратегію розвитку підприємства не будуть відрізнятися залежно від галузі. Проте, для оцінки досягнення цих цілей менеджменту потрібно визначити набір основних показників, які відповідатимуть трьом критеріям: екологічності, соціальній та корпоративній відповідальності та вони вже залежатимуть від галузевої спрямованості бізнесу.

Ієрархію цілей в процесі цієї оцінки можна зобразити графічною моделлю – предметно-орієнтованим графом, тобто «деревом цілей», яке виражає їх взаємозв'язок та взаємопідпорядкування. Цілі сформовані у функціональних критеріях (за стандартами ESG), а завершується «дерево цілей» цільовими показниками, тобто, цілком конкретними кількісно вираженими вимогами (рис. 1).

У даному випадку враховуємо те, що короткотермінові цілі виступають засобом досягнення довготермінових стратегічних цілей, регіональні цілі можна екстраполювати на всю макросистему в цілому; цілі нижчого рівня виступають засобом досягнення цілей більш високого рівня. Разом з тим, цілі нижчого рівня ієрархії можуть мати цілком самостійне значення, і вони не завжди зводяться до відповідних цілей вищого рівня. Кожна із зазначених цілей може бути оцінена за критерієм важливості шляхом встановлення сукупності рейтингових коефіцієнтів для створення програмного комплексу заходів досягнення цілей сталого розвитку і підвищення стійкості бізнесу. Процес формулювання та конкретизації цілей отримує своє інформаційне відображення в системі планування заходів щодо їх досягнення. При цьому моделлю цілі є деяка сукупність соціально-економічних та екологічних показників.

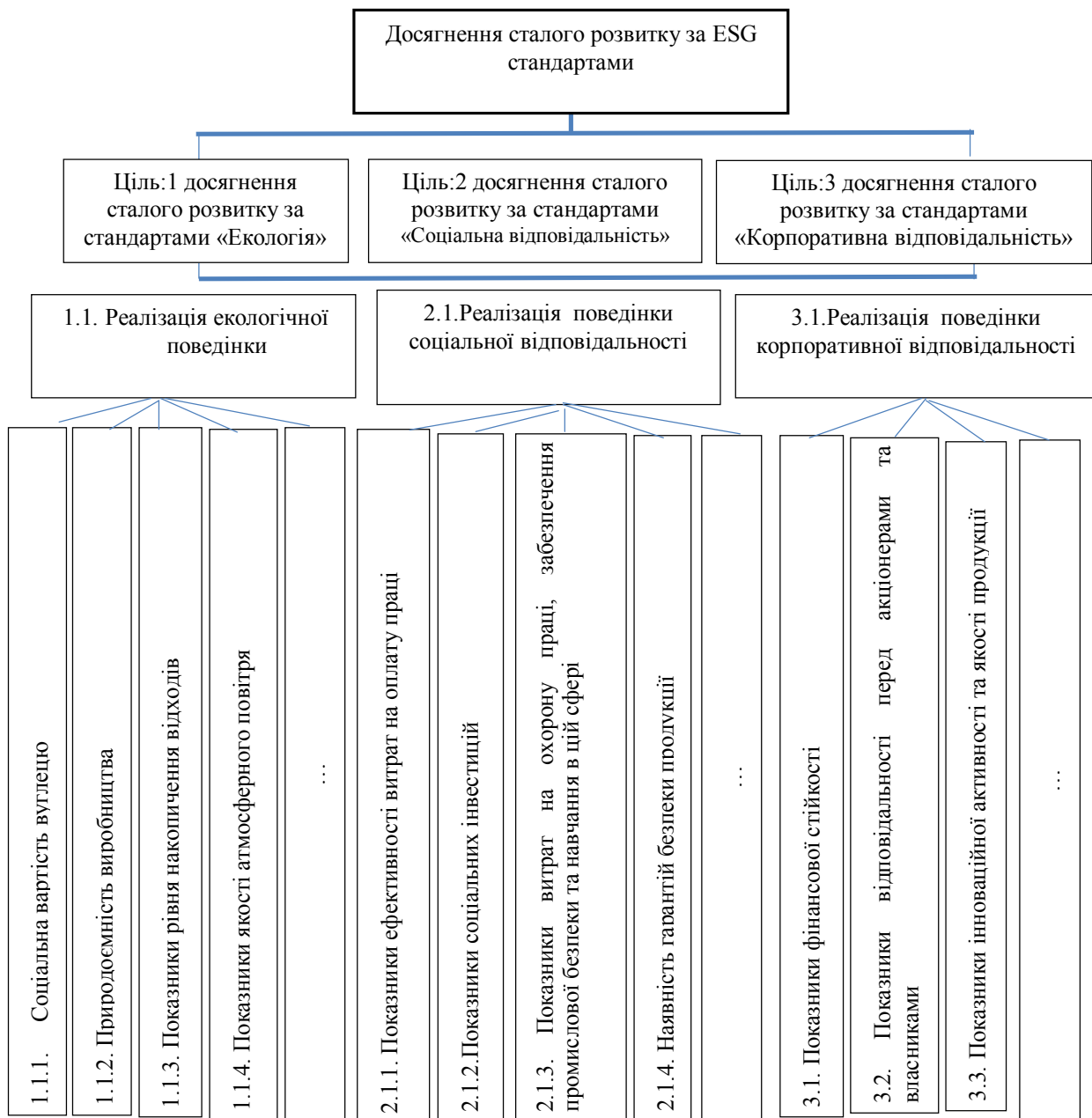


Рис. Фрагмент предметно-орієнтованого графу для оцінки сталого розвитку бізнесу за ESG стандартами

1. Considering ESG and climate change within EnvironmentAgency Pension Fund’s fixed income portfolio, EAPF, 2017. URL: <https://www.eapf.org.uk/>
2. Fitch Ratings Approach to Capturing Environmental, Social and Governance Risk in Credit Ratings, FitchRatings, 2017. URL: <https://www.fitchratings.com/redirect/?q=/site/re/905806?msclkid=edc8f7a1cf8b11ec89a23f317220e44c>
3. Mooji S. The ESG Rating and Ranking Industry: Vice or Virtue in the Adoption of Responsible Investment. The Journal of Environmental Investing. 2017. Vol. 8(1), pp. 331-367.
4. SDG Impact Measurement. A Brief Overview of Providers, Methodologies, Data and Output. URL: [DVFA\\_SDG\\_Impact\\_Measurement.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2020/01/ie-climate-risk-reporting-requirements.pdf).
5. Reporting on climate risks: Are you ready to meet the requirements? URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2020/01/ie-climate-risk-reporting-requirements.pdf>.

## МАРКЕТИНГОВА ПРАКТИКА СТВОРЕННЯ ШТУЧНОГО ПОПИТУ

Штучний попит – це коли Ви або хтось інший вважаєте рішення для навчання цінним, але немає плану змінити поведінку людей або покращити їхню продуктивність. Це становить попит на те, що за відсутності впливу засобу створення попиту не існувало б. Він має суперечливе застосування в мікроекономіці (стратегія накачування та скидання) та рекламі. Компанії можуть зменшити штучний попит, впровадивши загальну систему контролю для підтримки системи стисненого повітря на фактичному необхідному тиску, подано на рис. 1.

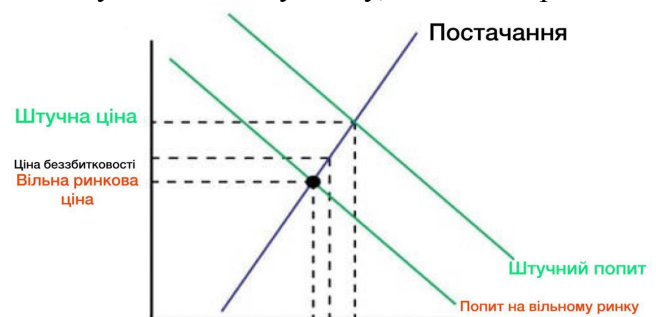


Рис. 1. Поняття штучного попиту в маркетингу

В економіці ціна товару визначається різницею між попитом і пропозицією. Це співвідношення між попитом і пропозицією використовується маркетингологами для того, щоб отримати надбавку за продукт. Це мистецтво точно налаштувати попит і пропозицію, щоб забезпечити належну премію. Навіть незначна помилка може зіпсувати всю гру. Маркетологи використовують це, створюючи штучний попит на продукт, скорочуючи пропозицію продукту, який користується попитом. Основне припущення полягає в тому, що продукт повинен мати попит, щоб створити штучний попит. Завдяки штучному попиту маркетинголог може стягувати надбавку за продукт і підвищувати вартість перепродажу. Штучний попит більш поширений у преміум-сегменті товарів та послуг. Серед засобів створення штучного попиту може бути: реклама в ЗМІ, яка може створювати попит на товари, послуги, політичну політику чи платформи та інші суб'єкти. Маркетологи використовують це, створюючи штучний попит на продукт, скорочуючи пропозицію товару, який користується попитом. Основне припущення полягає в тому, що продукти повинні мати попит, щоб створити штучний попит. Кілька інших факторів, які впливають на штучний попит, — це висока сприйнята цінність у свідомості покупців і найменша конкуренція в ціновому діапазоні продукту, тобто висока вартість оновлення до наступного продукту та низька цінність продукту за нижчою ціною.

Підсумовуючи, штучний попит на продукт створюється поверхово, щоб підвищити популярність продукту. Це ідеальний сценарій для будь-якої компанії, який має позитивну хвилю і циклічний ефект протягом усього життєвого циклу продукту. Висока сприйнята цінність у свідомості клієнта створює позитивний психологічний вплив, тому клієнт готовий чекати місяцями, незважаючи на довгий список інших варіантів, доступних на ринку.

1. Дахно І.І., Бабіч Г.В. Зовнішньоекономічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 568 с.

2. Дубовик Т.В. Інтернет-торгівля в Україні. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2013. № 1 (87). С. 20-28

3. Береза А.М., Коваль І.А., Левченко Ф.А. та ін. Електронна комерція: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2002. 326 с.

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ У РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ**

Ресторанний бізнес відіграє важливу роль в українській економіці, створюючи близько 6 мільйонів робочих місць. В останні роки ресторанна сфера функціонує у складних, невизначених умовах, який має розвивати усі напрями діяльності. Залучення ресторанного бізнесу до вирішення локальних і регіональних проблем потрібне не лише у створенні бізнес-цінностей, але й інновацій, оскільки завдяки цьому цей сектор формує можливість для свого розвитку [1]. Ресторанний бізнес, які знаходяться поруч зі своїми клієнтами, впроваджує інноваційні рішення, є гнучким і може швидко реагувати та мати перевагу в цій сфері. Це можна простежити у реакції ресторанного бізнесу на нові тенденції, до яких належать:

- екоспоживання – продукти ресторанного бізнесу часто базуються на об'єднанні екології та інновацій;
- foodmiles (швидка доставка їжі) – скорочення відстані, шляху між продуктом і одержувачем;
- prosumption – участь клієнтів у створенні ресторанної продукції та послуг, можливо, в дещо іншій формі, ніж звично, на основі прямого спілкування, завдяки більшому залученню до процесу; переважає активність у переконанні виконанні важливих завдань;
- краудсорсинг – навчання, тобто клієнти діляться своїми знаннями та досвідом тут і зараз, таким чином, організовуючи окремі групи зацікавлених сторін, формуючи необхідні зв'язки для створення інновацій.

Серед підприємців є багато новаторів, які у веденні ресторанного бізнесу виходять за рамки економічних питань, оскільки бачать проблеми, які намагаються включити у свою бізнес-модель. Ресторанний бізнес відіграє важливу роль у створенні інновацій, коли, наприклад, запроваджують внутрішні соціальні інновації у вигляді рішень, що покращують становище співробітників, створюють дружню атмосферу, залучають працівників до формування нових рішень [2]. Ресторанний бізнес впроваджує не лише внутрішні інновації, а й зовнішні, залучаючи до них своїх співробітників та клієнтів. Менеджери бачать проблеми сучасного світу, які помітні на місцевому рівні, тобто відсутність роботи, невідповідність освіти та потреб ринку праці і намагаються реагувати на них, співпрацюючи з іншими суб'єктами. Зерном соціальних інновацій у ресторанному бізнесі є їхнє спонсорство різноманітних заходів або підтримка благодійних кампаній. Разові дії вирішують лише малу частину проблем, тому важлива безперервність і регулярність діяльності в цій сфері. Ресторанний бізнес, вживаючи заходів, спрямованих на покращення умов праці своїх працівників та реалізуючи інші види діяльності, орієнтовані на потреби місцевих громад і не тільки, займаються вирішенням соціально-економічних проблем, формуючи потенціал для власного розвитку, створюючи рішення, які покращують якість життя людей.

1. Юринець З.В. Інноваційний потенціал і державна інноваційна політика в системі підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інвестиції: практика та досвід. Наук.-практ. журн.: Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, ТОВ «ДКС Центр». Київ: Центр. 2016. № 4. С. 35-37.

2. Юринець З.В., Петрух О.А. Державне регулювання та фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 6. С. 79-82.

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Інноваційний процес в рамках функціонування соціально-економічних систем сигналізує про їх якісний розвиток, про високий ступінь їх відповідності запитам міжнародного ринку а також високу адаптивність до сучасних тенденцій світової економіки, таких як орієнтація на сталий розвиток, а отже на екологізацію усіх сфер суспільного життя.

В той час, коли природні ресурси невпинно вичерпуються і світ стоїть на краю екологічної катастрофи, очевидно, що науково-технічний потенціал країн стає визначальним, а його нарощення – запорукою підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Натомість, науково-технологічне аутсайдерство країни позбавляє її можливості протистояти викликам сучасного прогресивного світу, що, як правило, негативно відбивається на її добробуті, послаблює її позицію у міжнародних економічних відносинах, послаблює політичний вплив на світову спільноту та робить залежною від країн-лідерів. Можна сказати, низький науково-технічний потенціал держави становить пряму загрозу її економічній, екологічній та національній безпеці.

Для оцінки науково-технічного потенціалу держави крім ряду кількісних показників велике значення має ступінь впровадження інновацій, як підсумкового результату науково-технічної діяльності. Часто науковці-винахідники після отримання документа, який засвідчує їх авторське право на об'єкт інтелектуальної власності не доводять свою розробку далі, адже практичне впровадження інновацій тягне за собою зміни у вже усталених процесах виробництва, перепідготовку кадрів, інфраструктурне оновлення тощо, що провокує немінучі вагомні витрати, коли існує ризик їх навіть не окупили і зазнати збитків.

Часто можна спостерігати скорочення інноваційного процесу до масового виробництва, виключаючи етап споживання інновацій всередині країни, що охопає є позитивним показником динаміки обсягів НДДКР в державі, проте в реальності ніяк не співвідноситься з підвищенням рівня її соціально-економічного розвитку.

Саме забезпечення переходу від етапу дослідно-виробничого впровадження до серійного виробництва сигналізує про наявність вітчизняного конкурентоздатного інноваційного продукту, що формує імідж країни, як високорозвиненої на світовому ринку, поглиблює її спеціалізацію та забезпечує вигідну нішу у міжнародному поділі праці, а отже стійкий соціально-економічний розвиток держави. Крім того, важливим об'єктом уваги при оцінці ефективності реалізації інноваційного процесу має бути рівень пропорційної взаємозалежності між впровадженням інновацій та зростанням рівня життя населення країни.

Підвищення рівня життя населення має бути однією з основних цілей інноваційної політики держави, адже за допомогою інтеграції інновацій в усі сфери життя людини можливо забезпечити: створення додаткових робочих місць у сфері науки, виробництва, надання послуг тощо; підвищення рівня добробуту громадян за рахунок збільшення доходів населення; підвищення якості освіти; покращення побутових умов громадян; удосконалення системи комунікацій і транспортної інфраструктури; підвищення рівня надання фінансових послуг; інтеграцію населення до єдиного інформаційного простору; підвищення рівня демократизації суспільства; подолання існуючих соціальних та екологічних проблем завдяки застосуванню новітніх технологій тощо [1].

В контексті реалізації концепції сталого розвитку поряд із економічною та соціальною його складовими, на розвиток яких інноваційний процес може мати очевидний ефективний вплив, важливо звернути увагу і на екологічний аспект, на можливі засоби екологічної та інноваційної політики, спрямовані на запровадження нових технологічних і організаційних рішень з метою зменшення негативного антропогенного впливу на довкілля і підвищення



ефективності використання обмежених природних ресурсів. Така мета провокує звернутися до широкого застосування екоінновацій, під якими Європейська комісія у Плані дій з екоінновацій від 2010 р. розуміє: «будь-яку форму інновацій, що спрямовані, або мають своїм результатом значний та демонстрований прогрес у напрямі досягнення мети сталого розвитку шляхом зменшення впливу на навколишнє середовище, підвищення стійкості до екологічного навантаження або досягнення більш ефективного і відповідального використання природних ресурсів» [2].

Є об'єктивні причини вважати, що ефективність екоінновацій тривалий час недооцінювалася, обмежувались здебільшого технологічними інноваціями в процесах виробництва екологічних товарів і послуг. Проте, розвинені країни чітко демонструють, що екоінновації ефективні в усіх секторах і охоплюють широке коло організаційних і маркетингових інновацій, сприяють забезпеченню сталого розвитку, зумовлюють системні зміни, що стосуються ресурсоефективної і безпечної для довкілля зеленої економіки [3]. Вважаємо, що в силу глобального характеру концепції сталого розвитку, екоінновації мають носити системний характер, тобто становити собою більшою мірою низку взаємопов'язаних інновацій, які покращують або створюють абсолютно нові механізми виконання конкретних функцій економічних систем із зменшеним загальним впливом на навколишнє середовище.

Задекларовані наміри та чіткі практичні кроки України у напрямку вступу до ЄС вимагають і швидких дій щодо гармонізації пріоритетів і стандартів, переорієнтації підприємств на ресурсоефективні, засобом досягнення чого є саме екоінновації. Крім того, російсько-українська війна внесла свої корективи і загострила проблему пошуку альтернативних джерел енергії уже не лише через необхідність економити природні ресурси, а з питань національної та економічної безпеки держав-представників демократичного світу. В даному випадку актуальність екоінноваційного розвитку національних економік в разі підвищується і заслуговує на увагу науковців, влади та бізнесу.

1. Міжнародна економічна безпека України: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за наук. ред. доц. Кравчука П.Я. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. 212 с.

2. Europe in transition: Paving the way to a green economy through eco-innovation. Eco-innovation Observatory, Brussels. 2010. URL: [www.eco-innovation.eu](http://www.eco-innovation.eu).

3. Мусіна Л.А. Еко-інновації як шлях до зеленої модернізації економіки: міжнародний досвід і перспективи України. Науково-технічна інформація. 2015. № 2. С. 26-34.

**Крайник О.П.**

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Сучасна державна політика України у сфері вирішення завдань сталого розвитку території опирається на інтереси мешканців територіальних громад і передбачає передачу органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності. Органи місцевого самоврядування, будучи незалежною інституцією, яка вибирається і підпорядковується лише територіальній громаді, є однією з демократичних основ управління суспільством, формою реалізації народом влади. Все це підвищує відповідальність місцевої влади за виконання покладених функцій, за добробут кожної адміністративно-територіальної одиниці. В умовах завершення процесу децентралізації територіальні громади перетворились із об'єкта управління на суб'єкт управління і за цих умов мають можливість самостійно забезпечувати свою спроможність. Місцеві органи управління отримали можливості та

мотив для належного виконання як власних, так і делегованих повноважень. Вперше в своїй новітній історії територіальні громади несуть відповідальність за економічний розвиток території, місцеву соціальну сферу та збереження навколишнього середовища. В цьому контексті найважливішим завданням держави має стати пошук раціонального балансу між децентралізацією управління і управлінням з єдиного центру, підтримка спроможності територіальних громад, стимулювання їх розвитку шляхом формування ефективної регуляторної політики.

Процес децентралізації передбачає передачу місцевим органам влади більше фінансових ресурсів та повноважень. При тому більше ресурсів, ширші повноваження вимагають ширшого розуміння не тільки загальнодержавних, але і глобальних процесів.

У цьому контексті особливо важливим є приєднання України, як і інших членів ООН, до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. В Україні відбулося формування Цілей сталого розвитку на 2016-2030 роки а також відповідних завдань і показників для моніторингу досягнення цілей. В результаті адаптації Цілей сталого розвитку до умов України було підготовлено Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», в якій було визначено національну систему Цілей сталого розвитку [1]. Ця система містить 17 цілей, 86 завдань національного розвитку і 172 показники для їх моніторингу [2].

Ключовим у виконанні цього завдання є орієнтування на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. В Україні було розроблено та прийнято ряд законів, спрямованих на реалізацію принципів сталого розвитку. Це, зокрема: Постанова Верховної Ради України від 24 грудня 1999 року № 1359-XIV «Про концепцію сталого розвитку населених пунктів» де було зазначено, що «Сталий розвиток населених пунктів – це соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття та культурної спадщини [3].

Продовженням формування регуляторної політики в сфері сталого розвитку стало прийняття наступних документів: Указ президента України №722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [4], Постанова КМУ від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [5]; Наказ Мінрегіону від 30 березня 2016 року N 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади [6]» та ряд інших.

Нові, поставлені в документах цілі, здатні забезпечити вирішення комплексу завдань пов'язаних з забезпеченням економічного зростання, вирішення соціальних проблем та проблем раціонального природокористування як кожного адміністративно-територіального утворення, так і країни загалом. Підтвердженням цього є дослідження В. Трегобчук, де зазначається, що «Соціально-економічний розвиток має ґрунтуватися на принципах врахування можливостей природних комплексів витримувати антропогенні навантаження і забезпечувати нормальне функціонування біосфери і локальних екосистем. Від цього вирішальною мірою залежать їх корисна продуктивність, якість і комфортність життєвого середовища, екологічне та економічне благополуччя населення того чи іншого регіону» [7].

Таким чином використання сучасних підходів є основою успіху усіх складових сталого розвитку територіальних громад. Ці підходи пов'язані як з ефективністю взаємодії загальнодержавної та місцевої управлінських систем, регуляторної політики на всіх рівнях, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Загалом тільки використання

інноваційних підходів, світового досвіду забезпечать неперервність процесу сталого розвитку територіальних громад, при тому досяжною стає ціль підвищення рівня і якості життя населення всіх територій.

1. Цілі сталого розвитку: Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>.

2. Моніторинг показників досягнення ЦСР в Україні. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/prezentaciya-csr\\_22.10.2019\\_karmazina.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/prezentaciya-csr_22.10.2019_karmazina.pdf).

3. Концепція сталого розвитку населених пунктів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14>.

4. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.

5. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF>.

6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>.

7. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України. Вісник НАН України. 2002. № 2. С. 31-40.

**Кундицький О.О.**

д.е.н., професор,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ДО ПИТАННЯ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

Якщо виходити з того, що: «державне регулювання – це система заходів державних інститутів задля забезпечення виконання нею своїх функцій» [1, с.31], то воно мусить базуватися на певних принципах і методах. Здебільшого виділяють наступні принципи: принцип протиріччя в соціально-економічних процесах; принцип регулювання норм; принцип адаптації регулювання економічної системи; принцип права тощо [2, с. 364].

Суперечливі принципи класичного аналізу та регулювання соціально-економічних процесів створюють можливість виявити природу явищ, виявити фактори й умови та описати їх динаміку.

Когнітивні підходи до виявлення суперечностей характерні для аналітичного інструментарію державного регулювання економіки, який дозволяє виявити аспекти змін соціально-економічних процесів і визначити правильні пропорції позитивних і негативних дій, факторів і умов. Цей принцип вимагає дослідження можливості вирішення негативних сторін виявлених протиріч у майбутньому.

Використовуючи принцип протиріччя як аналітичний інструмент, основою для вивчення економічних проблем є те, що протиріччя існує у всіх аспектах економічної реальності: у відносинах між суб'єктом і державою. Даний принцип стверджує, що будь-які протиріччя повинні вирішуватися шляхом безкомпромісної оцінки при прийнятті соціально-економічних рішень.

Ефективність державного регулювання значною мірою залежить від ступеня, форми і способу державного втручання в економіку, а також від того, чи відповідають вони національним умовам конкретної країни.

Для більш глибокого та всебічного розкриття теми даної публікації необхідно з'ясувати основні принципи державного регулювання економіки, а саме:

– наукова обґрунтованість – використання об'єктивно дієвих економічних законів, соціально-економічних, політичних і суспільних життєвих реалій, національних особливостей. Ефективність державного втручання в економіку певною мірою залежить від того, чи повністю і послідовно воно ґрунтується на об'єктивно застосовних економічних законах. Як відомо, закони економіки завжди є законами людської діяльності. Як наслідок, підхід до них є не лише концентрованим вираженням об'єктивної необхідності, а об'єктивною можливістю, яку можна повністю свідомо використати;

– узгодження інтересів. Державне регулювання економіки має бути механізмом узгодження інтересів різних суб'єктів економіки: країн, регіонів, груп (підприємств, виробників, працівників, споживачів);

– системність, оскільки національне господарство функціонує як складна система, що складається з різних рівнів і елементів. Тому національне економічне регулювання та контроль за різними об'єктами має базуватися на системних засадах вирішення економічних, соціальних, зовнішньоекономічних, науково-технічних, культурних, екологічних та інших питань;

– цілеспрямованість. Державне регулювання повинно бути спрямоване на досягнення конкретних цілей;

– принцип пріоритету. Вказує основні соціально-економічні проблеми обраної країни, сфери, на які країна має зосередитися;

– принцип комплексності. Державі необхідно використовувати всі наявні в її розпорядженні засоби та інструменти (юридичні, економічні, адміністративні, прямі, непрямі тощо);

– принцип адаптації. Державне регулювання економіки має базуватися на постійному аналізі результатів оперативних оцінок соціально-економічних процесів;

– принцип достатності. Той факт, що держава забезпечує лише економічні функції, які виробники та інші суб'єкти ринкових відносин не можуть ефективно використовувати, забезпечує раціональну адекватність державного втручання.

– принцип ефективності. Державне регулювання має забезпечити кінцевий економічний ефект. Національні регуляторні заходи повинні коригувати негативні фактори, такі як ринкова монополія, та здійснювати раціональну політику. Тому основним критерієм оцінки економічної ролі країни є не масштаби її економічної діяльності, а ефективність її економічної діяльності. Природно, що одним із критеріїв характеристики економічно активної країни є рівень ефективності національної економіки, яка визначається напрацьованим у тій чи іншій країні інструментарієм її регулювання.

1. Кундицький О.О. Регулювання фінансової бази відтворення факторів виробництва. Львів: «Тріада плюс», 2011. 552 с.

2. Кундицький О.О. Про класифікацію інструментарію державного регулювання фінансових ресурсів. Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. Київ: КНЕУ. 2007. Вип. 18. С. 362-371.

## **СИСТЕМНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОГРЕСУЮЧИХ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ: ПОДОЛАННЯ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ**

В умовах глобалізації змінюється галузева структура економіки, зокрема пріоритетне значення мають галузі, які здатні налагодити та розвивати виробництво продукції з вищим рівнем доданої вартості. Пришвидшення темпів глобалізації лише посилює роль таких галузей та вимагає створення нових таких галузевих напрямів розвитку економіки. Відповідно важливо виділити галузі, які володіють достатнім потенціалом розвитку та здатні забезпечувати належний темп поступу економіки через підвищення власного рівня інноваційності та технологічності [1, с. 856–857]. Згідно з такими характеристиками доречно й відмітити передумови та ризики (загрози) забезпечення фінансової безпеки галузей за якими вдається представити перспективи їх прогресивного зростання [2, с. 320-330].

Існує чимало нових галузевих напрямів, що формують прогресивні стандарти розвитку економіки та здатні забезпечувати її довготривалу конкурентоспроможність. Поряд із традиційними галузями активно посилюється роль галузей, що характеризуються прогресивним зростанням та наявністю можливостей до забезпечення поступування національної економіки [3, с. 19-21; 4, с. 1296-1297]. Так, в умовах високих темпів зростання вартості енергоресурсів визначальне місце в структурі економіки займає атомна енергетика, пропри те, що така діяльність може мати критичні наслідки на навколишнє середовище, у тому числі на безпеку людського життя. Перевагою галузі є менша вартість енергоресурсів у порівнянні з іншими енергогенеруючими галузями. Водночас розвиток атомної енергетики характеризується низкою ризиків та загроз, зокрема:

- підвищенням вартості сировинних ресурсів (уранової руди);
- високою залежністю від країн, що займаються виробництвом ядерних реакторів (таке обладнання виготовляється лише США, Великою Британією, Францією та Російською Федерацією) та переробленням відпрацьованого ядерного палива (такою діяльністю займаються лише Велика Британія, Франція, Японія та Російська Федерація);
- посиленням міжнародного контролю щодо обсягів радіоактивних викидів та їх обмеження.

Широкий вплив на національну економіку мають групи галузей точного машинобудування, а саме приладобудування, мікроелектроніка, електротехнічна промисловість та ін. При цьому їх розвиток та ступінь фінансової безпеки значним чином залежить від:

- забезпечення техніко-технологічної модернізації;
- залучення інвестицій для створення замкнених циклів виробництва;
- розвитку системи інституцій популяризації та просування продукції;
- реалізації держзамовлень та здешевлення кредитів;
- сприяння розвитку виробничо-інтегральних об'єднань та ін.

Загалом галузям властивий широкий набір ризиків та загроз, які визначають сучасні темпи розвитку й базових галузей машинобудування (металургійного, автомобільного, енергетичного та ін.).

Відомо, що активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій головним чином залежить від аерокосмічної галузі, що забезпечує конструювання, виробництво, випробування та виведення на земну орбіту супутникового обладнання. Така галузь в основному підтримується урядом та перебуває в значній залежності від відповідного фінансування. Також існують й інші передумови розвитку аерокосмічної інженерії, зокрема:

- забезпечення технічної компетенції та стабільності інтелектуально-кадрового складу;
- розвиток міжнародних науково-дослідних аерокосмічних програм;

- розширення джерел фінансування інноваційних проєктів з розбудови інженерної інфраструктури;
- нагромадження достатнього досвіду виробництва продукції за власними конструкторськими розробками.

Прогресивне зростання властиве галузях, що пов'язані із дослідженням біологічних та молекулярних процесів. Йдеться про генну інженерію, молекулярну генетику, фармацевтику та інші галузі, які здатні виготовляти продукцію для підтримання та розвитку життєздатності людства. Попри значні переваги галузей і високу цінність при забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки країни, розвиток та фінансова безпека галузей характеризується низкою ризиків і загроз, як це:

- розбалансованість виробничих та фінансово-інвестиційних зв'язків із суб'єктами базових видів економічної діяльності;
- відсутність якісного державно-приватного науково-технологічного та інвестиційно-інноваційного співробітництва при налагодженні біотехнологічних і молекулярних досліджень;
- складність доступу до прав діяльності та проходження державного нагляду і контролю біологічної продукції.

Загалом розвиток прогресуючих галузей економіки обумовлений комплексом ризиків, які стосуються високої залежності від зовнішніх ринків ресурсів та технологій, повільних темпів модернізації матеріально-технічної бази, розбалансованості виробничих зв'язків із суб'єктами реального сектору економіки [5, с. 64-76]. Водночас для забезпечення фінансової безпеки суб'єкти галузі повинні бути готові протистояти таким загрозам, як посилення фінансової залежності від міжнародних корпорацій, скорочення фінансово-інвестиційних резервів, зростання залежності від зовнішніх та внутрішніх запозичень.

1. Lupak R., Boiko R., Kuniyska-Iliash M., Vasylytsiv T. State Management of Import Dependency and State's Economic Security Ensuring: New Approaches to Evaluating and Strategizing. Accounting. 2021. Vol. 7. Issue 4. P. 855-864.

2. Vasylytsiv T.G., Klipkova O.I., Lupak R.L., Mitsenko N.H., Mishchuk I.P. Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of stateregulation. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2019. № 4(31). P. 320-330.

3. Куницька-Іляш М.В., Березівський Я.П. Концептуально-методичні підходи до ідентифікації типологічних та логічно-структурних характеристик пріоритетних галузей економіки. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 17-23.

4. Vasylytsiv T., Levytska O., Lupak R., Gudzovata O., Kuniyska-Iliash M., Zaychenko V., Mulska O. Understanding creative, information and knowledge determinants of the economic growth of the EU regions within smartdevelopment strategies. Management Science Letters. 2021. № 11. P. 1295-1308.

5. Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. Economic Annals-XXI. 2020. № 182(3-4). P. 64-76.

**Лісовська Л.С.**  
д.е.н, доцент,  
**Теребух А.А.**  
д.е.н., професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
**Лютак О.М.**  
д.е.н., професор,  
Луцький національний технічний університет

## **МАТРИЦЯ ЦІЛЕЙ УЧАСТІ У СИСТЕМАХ ВЗАЄМОДІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ РЕГІОНУ**

Регіональні системи взаємодії забезпечують обмін технологіями, знаннями та інформацією між людьми, підприємствами, інститутами, об'єднують інфраструктуру, що генерує, фінансує, підтримує і комерціалізує інноваційну діяльність (університети, НДІ, технопарки, наукові парки, бізнес-інкубатори, офіси, мережі, платформи трансферу технологій, стартапи, виробничі підприємства, малий і середній бізнес. Учасники інноваційного процесу, взаємодіючи, перетворюють ідею в технологію, процес, товар або послугу і виводять їх на ринок.

Інноваційна система регіонів – це сукупність взаємопов'язаних організацій, що пов'язані із створенням та комерційною реалізацією інноваційних продуктів у межах регіону. Вона містить дві складові: 1) науково-освітню-виробничу складову, представлену інститутами, університетами, науковими лабораторіями, технопарками, інноваційними компаніями та стартапами; 2) інфраструктурну складову – організації, що забезпечують правову, фінансову та соціальну підтримку як створення, так і комерціалізації інноваційного продукту.

Оснovoю інноваційної системи становить освіта та наука, які тісно пов'язані з промисловістю та інноваційними малими та середніми підприємствами. Отже, для розгляду потенційної участі у регіональних системах взаємодії доцільно залучити (табл. 1):

- регіон: органи місцевого самоврядування та ТГ;
- науково-освітній інноваційний комплекс: ЗВО, наукові установи;
- система організацій інфраструктурного обслуговування відтворення інновацій: наукові парки; технопарки; технополіси; інформаційно-технологічні центри; інформаційно-виробничі комплекси; бізнес-інкубатори; центри трансферу технологій, бізнес-ангели, інститути ринкової інфраструктури: венчурні фонди; венчурні компанії; маркетингові компанії; лізингові компанії; страхові компанії, громадські організації, міжнародні організації та фонди;
- бізнес-структури регіону: транснаціональні компанії; міжнародні стратегічні альянси; консорціуми; транскордонні кластери; фінансово-промислові групи; науково-технічні альянси; інститути державно-приватного партнерства; держкорпорації; промислові кластери, вільні економічні зони (технологічні, промислово-впроваджувальні та ін.); глобально-інтегровані компанії; малий і середній бізнес.

У табл. 1 подано матрицю цілей участі суб'єктів інноваційного процесу регіону, які скоординовані із блоками реалізації стратегічної мети «дерева цілей» розвитку систем регіональної взаємодії.

У розробленій матриці визначальна роль для утворення кластерів взаємодії у регіональних інноваційних процесах належить організаціям–учасникам «Освіта-наука» як генератора інноваційного процесу. Саме ці учасники системи взаємодії генерують НТР регіону та готові надати для спільного виконання результати свого інноваційного процесу. Проблема лише полягає у виборі того регіону для взаємодії, де ринкова поведінка НТР регіону буде найбільш сприятливою з погляду налагодження цінності взаємодії.

Необхідною умовою досягнення стратегічних цілей регіонального інноваційного інструментів механізму формування систем взаємодії. Інструменти означеного механізму розглядаються як засоби, дії, важелі, за допомогою яких суб'єкти спільного виконання інноваційних процесів реалізують обрані стратегічні цілі.

Формування системи інструментів передбачає їхню структуризацію з огляду на основні процеси забезпечення цінності взаємодії, а саме:

- раціональне використання інноваційних ресурсів регіону;
- забезпечення корисності взаємодії;
- оптимізація вартості налагодження взаємодії;
- підвищення продуктивності інноваційних процесів регіону;
- розбудова інноваційної інфраструктури регіону.

Окрім того, варто окреслити різноманітність інструментарію розвитку регіональних систем взаємодії та її еволюцію в контексті завершення процесу децентралізації.

Таблиця 1

**Матриця цілей участі у системах взаємодії  
за стратегічними цілями розвитку систем взаємодії регіону**

Освіта та наука	Органи місцевого самоврядування	Організації інноваційної інфраструктури	Бізнес структури
<b>Забезпечення раціонального використання інноваційних ресурсів регіону</b>			
Підвищення кваліфікації та досвіду працівників, апробування результатів НДР	Залучення до виконання програм суб'єктів регіону та їх розвиток	Одержання навичок провайдингу інновацій з врахуванням особливостей регіону	Запровадження сучасних інноваційних технологій, оновлення матеріальних ресурсів
<b>Забезпечення корисності взаємодії</b>			
Пришвидшення реалізації інноваційного процесу, наближення результатів НДР до параметрів потреби споживачів	Реалізація соціально та екологічно значимих програм та проєктів, розширення робочих місць у регіоні	Налагодження ефективних комунікацій	Одержання доступу до використання вигід спільного виконання, розподіл ризику
<b>Оптимізація вартості налагодження взаємодії</b>			
Забезпечення фінансування ННДР, одержання доступу до змішаного фінансування	Підвищення ефективності використання коштів	Обґрунтування різних технологій співучасті у фінансуванні	Одержання доступу до використання фінансових ресурсів ОТГ та органів місцевого самоврядування
<b>Підвищення продуктивності інноваційних процесів регіону</b>			
Забезпечення НДКР необхідною інформацією про запити ринку, підвищення рівня комерціалізації угод	Забезпечення сталого розвитку регіону	Підвищення ефективності та результативності всіх етапів та робіт інноваційного процесу	Підвищення вартості капіталу та конкурентоспроможності діяльності
<b>Розвиток інноваційної інфраструктури регіону</b>			
Розвиток академічного підприємництва, залучення працівників до практики провайдингу інновацій	Надходження до бюджету, розвиток інноваційної привабливості регіонів	Забезпечення розвитку у довгостроковій перспективі	Доступ до необхідного постійного супроводу

*Примітка: сформовано авторами.*



## **PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD**

In 2021, Ukraine's main macroeconomic indicators began to restore positive dynamics after the rapid fall of 2020. GDP grew by 3.4% to 5,459.6 billion UAH [1]. This has had a positive impact on local economies, budgets. However, in 2022, according to estimates of the National Bank of Ukraine, GDP should be reduced by a third [2]. The situation is complicated by socio-humanitarian, production and logistics, infrastructure problems, reduction of investment activity, outflow of the population, primarily economically active. All this will reduce the capacity of communities to restore, especially in those areas that were or are temporarily occupied.

The biggest threat to Ukraine's future reconstruction is the reduction of human capital and the shortage of labor resources. According to official statistics, 41.1 million people lived in Ukraine at the beginning of February 1, 2022 [1]. To date, according to the UN, 5.7 million Ukrainians have left the country [3]. Given that in the pre-war period, migration sentiments were in 30% of Ukrainians, we can predict that about 1.5-2 million people may remain abroad. First of all, these are young people who study or will enter foreign educational institutions. There is also a threat of non-return of highly skilled workers who are competitive in world labor markets and can count on better working conditions than in Ukraine. Another category of citizens who can stay abroad is the families of Ukrainian "migrant workers" who have already lived and worked abroad for a long time. In addition, in the future, the so-called "demographic hole" will deepen the death of the most socially active and economically productive Ukrainians due to hostilities.

Socio-humanitarian problems will not help to overcome the demographic crisis. Infrastructure and housing stock in the north, east and south of the country have already been destroyed. Some settlements are destroyed by 70 % or more, which makes them soon unlivable. We should expect a change in the settlement system due to migration to more comfortable and safe regions of Ukraine, mainly rural may not be revived. It is important now to develop models for the reconstruction of Ukraine, mechanisms for compensation of losses, to make them transparent and understandable for citizens.

The problem is the deterioration of the provision of public services to the population, especially noticeable is the decrease in the quality of educational services, especially in the territories where active hostilities were conducted or are being conducted. At the same time, another sphere is flourishing – culture, despite the destruction of cultural infrastructure, which can become a "growth point" for the revival of communities. But the forms and ways of providing cultural services will change, Ukraine will obviously forever move away from the "soviet model" of cultural development.

Economic problems associated with a decrease in economic activity, the destruction of production infrastructure. Business is gradually resuming its activities, overcoming the challenges of war time. The results of unscheduled surveys conducted by the National Bank indicate a decrease in the number of enterprises that have completely ceased their activities. Thus, if in the first weeks of March the share of these enterprises exceeded 30 %, then in early April it decreased to 23 %. However, negative structural changes in the economy and a decrease in the material well-being of the population are inevitable. Complicating the situation is that Ukraine has not recovered from the pandemic. In 2021, the official unemployment rate increased to 10.6 % compared to the previous year, and the real wage rate decreased by 17.5 % [3].

Ukraine will also have environmental problems, especially in the territories where active hostilities are taking place and which are actively shelling. It is already a problem to ensure access

to high-quality drinking water, where infrastructure is damaged. Communities need preventive measures to prevent the spread of infectious diseases.

1. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Access: 4.05.2022).

2. Comment of the National Bank on the current state and prospects of the Ukrainian economy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-pro-potochniy-stan-ta-perspektivi-ekonomiki-ukrayini> (Access: 4.05.2022).

3. Ukraine refuge situation. URL: <https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Access: 5.05.2022).

**Мульська О.П.,**

д.е.н, с.д., старший науковий співробітник,

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

**Іванюк У.В.,**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **SMART-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ**

Неоіндустріальні тенденції і розвиток цифрової економіки стали стартом і поштовхом для інноваційно-технологічного прогресу України як парадигми наукомісткого виробництва з високою доданою вартістю, використання новітніх технологій у всіх галузях національної і регіональних економік. Інноваційно-технологічному розвитку соціально-економічних систем України сприяє імплементація smart-спеціалізації і кіберфізичних систем у бізнес-процесах, інтеграція інтернет-мереж у бізнес-середовище, широке використання cloud-сервісу та ін. [1].

У світовому та вітчизняному економічному дискурсі присутні численні підходи до оцінювання соціально-економічного розвитку країни як на засадах подолання негативних тенденцій економічного поступу окремих регіонів і забезпечення гідних умов проживання різних верств населення, так і на основі забезпечення прогресу усіх секторів національної економіки [2]. Відтак, методичним вакуумом дослідження розвитку соціально-економічної системи регіонів і країни загалом є відсутність універсального, валідного та консолідованого емпіричного показника. Зважаючи на факт, що Україна обрала вектор інноваційного економічного зростання, а також реалізовує напрям інтенсивного нарощування економічного потенціалу, а Карпатський регіон як територія з дещо відмінними рисами соціально-економічного та екологічного розвитку, на якій присутні контраверсійні ознаки економічного зростання, у т.ч. інтенсифікація міграційної активності, зростання неформальної зайнятості, високий рівень рекреаційного розвитку, зумовило вибір smart-орієнтованого підходу до побудови емпіричного показника соціально-економічного розвитку регіону. Статистичною основою для розрахунку показника розвитку соціально-економічної системи Карпатського регіону слугували дані регіональних управлінь статистики.

Інформаційно-аналітичним базисом дослідження є система індикаторів, яка демонструє розвиток smart-спеціалізації регіону, а саме (1) рівень впровадження нових технологічних процесів (кількість впроваджених нових технологічних процесів на промислових підприємствах), у розрахунку на одне інноваційно активне промислове підприємство; (2) частка населення із доступом до послуг Інтернету, %; (3) концентрація інноваційно активних промислових підприємств у регіонах, % до загальної кількості промислових підприємств; (4) кількість працівників, задіяних у виконанні НДР, у розрахунку на одне інноваційно активне промислове підприємство, особи; (5) коефіцієнт ефективності (співвідношення обсягів реалізованої інноваційної продукції і витрат на інноваційну діяльність) витрат на НДР промисло-

вих підприємств; (6) частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), %. Побудова емпіричного показника розвитку соціально-економічної системи Карпатського регіону на основі smart-орієнтованого підходу передбачає використання мультиплікативного підходу і методу *Principal Components*. Запропонована авторська методика дозволяє виявити структуру взаємозв'язків між індикаторами та побудувати динамічний ряд інтегральних коефіцієнтів соціально-економічного розвитку областей регіону зокрема.

Примітно, що найбільші рівні вагомості мають частка обсягу реалізованої інноваційної продукції для усіх областей регіону (Львівська – 20,29 %, Івано-Франківська – 21,32 %, Закарпатська – 23,56 %, Чернівецька – 21,32 %), а також рівень впровадження нових технологічних процесів у регіонах (23,80 %, 18,42 %, 22,66 %, 18,95 % відповідно). Найменшу вагову значущість для якості життя населення у Львівській та Івано-Франківській областях мали індикатори концентрації інноваційно активних промислових підприємств (2,76 % і 6,77 % відповідно), Закарпатській області – кількість працівників, задіяних у виконанні НДР (5,45 %), і Чернівецькій області – коефіцієнт ефективності витрат на НДР промислових підприємств (6,91 %).

У 2019 р. найбільші значення показника розвитку соціально-економічної системи Карпатського регіону на основі smart-орієнтованого підходу мала Львівська область (0,681), прогрес якої за 2010-2019 рр. становив 2,0 рази (рис. 1). Натомість, найменші значення коефіцієнта мала Івано-Франківська область з показником 0,355.

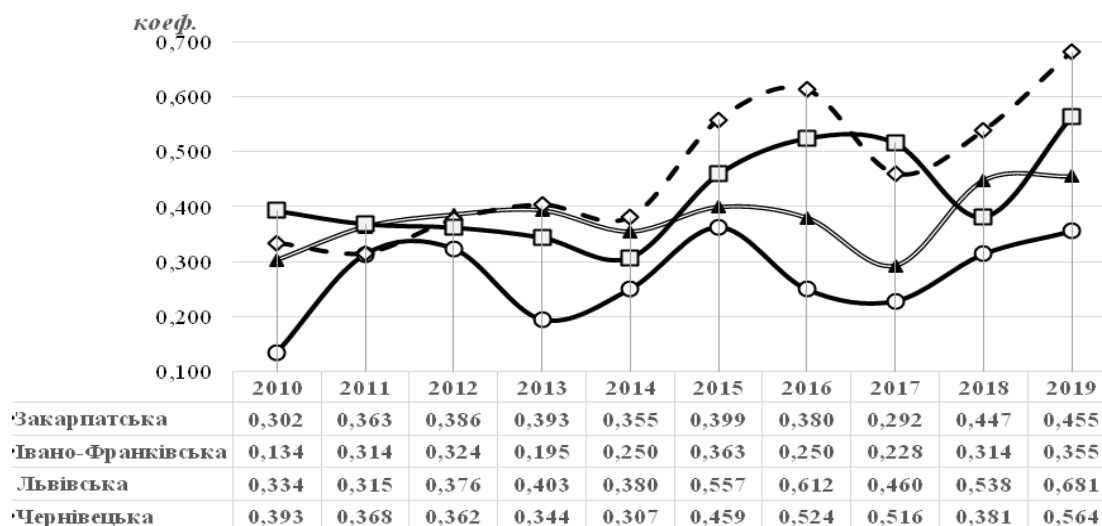


Рис. 1. Емпіричні показники розвитку соціально-економічної системи Карпатського регіону на основі smart-орієнтованого підходу, 2010-2019 рр.

Джерело: авторські розрахунки

Диференціація інноваційного поступу областей Карпатського регіону є його характерною особливістю, а значна дивергенція у рівнях розвитку територій спричиняють їх соціально-економічну дезінтеграцію. Соціально-економічне зростання та посилення конкурентних позицій економіки вимагає реалізації виваженої державної політики, орієнтованої на зміцнення технологічної конкурентоспроможності економіки як провідної компоненти формування та посилення конкурентних переваг, що характеризує сучасність і прогресивність використовуваних технологій, міру їх поширення в економіці та суспільстві, якість системи продукування, залучення та впровадження передових технологій, наявність і доступність ресурсного забезпечення (передусім інвестиційно-фінансового, інтелектуально-кадрового, техніко-технологічного, освітнього, науково-дослідного та інформаційного), ефективність використання результатів інноваційно-технологічної діяльності.

1. Шушкова Ю.В. Технологічна модернізація економіки України: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 430 с.

2. Vasylytsiv T., Mulska O., Panchenko V., Kohut M., Zaychenko V., Levytska O. Technologization Processes And Social And Economic Growth: Modeling The Impact And Priorities For Strengthening The Technological Competitiveness Of The Economy. Regional Science Inquiry. 2021. № 13 (1). Pp. 117-134.

**Огінок С.В.**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

**Заячук А.М.**

студент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## УКРАЇНА В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОСТОРИ

Зростаючий інтерес до інноваційних процесів зумовлений загальними світовими тенденціями глобалізації, транснаціоналізації й інтернаціоналізації. Обмін знаннями у цій сфері сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, наукових досліджень, формуванню інноваційних кластерів, збільшенню масштабів мобільності висококваліфікованих фахівців. З іншого боку, ці процеси природно впливають на посилення міжнародної конкуренції та показують нерівномірність у технологічному розвитку деяких країн.

Про важливість інноваційного розвитку зазначав у своїх працях ще Й. Шумпетер, де показав взаємозалежність між подоланням кризи, економічних спадів та залученням інновацій [1]. З огляду на це дослідження зрозуміло, що для України активізація інноваційної діяльності є вкрай важливою для подальшого економічного зростання. На сьогодні така діяльність зосереджена на великих промислових підприємствах, проте спостерігається диспропорція в інноваційній активності підприємств, і виробленій інноваційній продукції. Нещодавно Україна зазначила, що інноваційна діяльність є одним із пріоритетів, тому наразі ми можемо спостерігати лише незначні зрушення [2]. Для аналізу розвитку інноваційної діяльності в Україні використовують наступні показники:

Глобальний інноваційний індекс – індекс, який показує спроможність країн впроваджувати інновації. Він також оцінює ефективність інноваційної екосистеми, висвітлюючи сильні та слабкі сторони, а також прогалини в інноваційних показниках. У результаті країна використовує ці дані для моніторингу ефективності та порівняння розвитку економіки в межах регіону або класифікації групи доходів [3]. Найбільш сприятливе інноваційне середовище згідно з цим індексом у тих країнах, які мають вищий показник. З 2017 року Україна входить до групи з «сильним доходом», але загальний індекс не зазнає значних змін вже майже 10 років (рис.1).

За останнім звітом (2021 р.) Україна посіла 49 місце з 132. Укладачі звіту дали деяку оцінку позиції нашої країни в рейтингу, а саме: 2 місце в категорії «значного випередження результатів за їхніми очікуваннями»; 3 місце за «співвідношенням кількості викладачів до школярів»; 14 місце за «кількістю населення з вищою освітою». Серед чинників, які нас затримують вони виділили: складності законодавства, недостатній розвиток інфраструктури, несприятливі політичні та бізнес-клімат, неефективне використання енергії.

Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло – система показників, яка характеризує науково-технічний розвиток країни (рис.2).

Таким чином, Україна є досить сприятливим інноваційним хабом, на що суттєво впливає один з індикаторів – вплив зайнятості населення. Достатньо високі показники в таких індикаторах, як: наукомістка зайнятість; високі витрати на інновації, які не пов'язані з дослідженнями та розробками; експорт наукомістких послуг, наприклад ІТ-послуг. Слабкими сторонами країни є фінанси та підтримка (в Україні цей показник становив 9,8 у 2020

році, а в ЄС – 113,3), привабливість дослідницької системи (15,1 проти 102,8) та інтелектуальна власність (22,4 проти 95,9) [4].

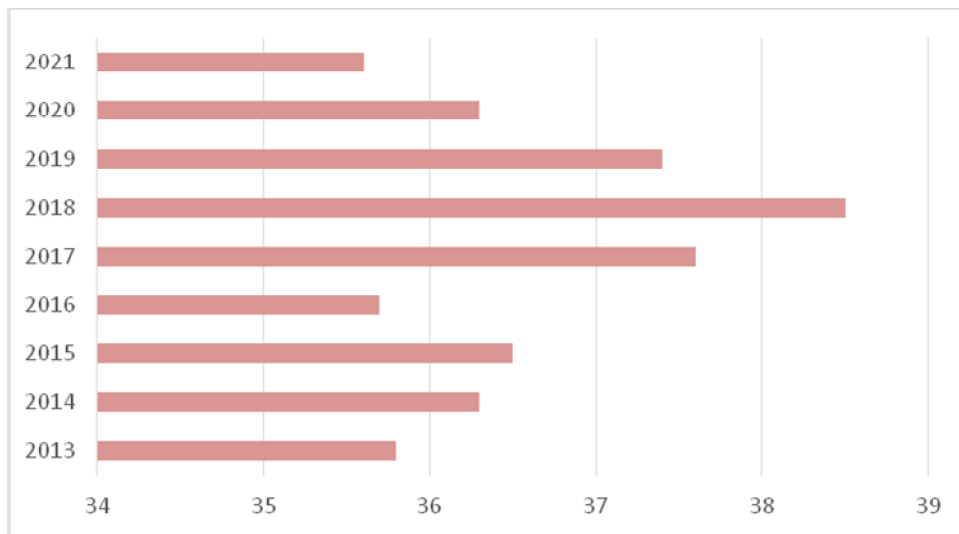


Рис. 1. Динаміка зміни глобального інноваційного індексу України 2013-2021 рр. (бали) [3]

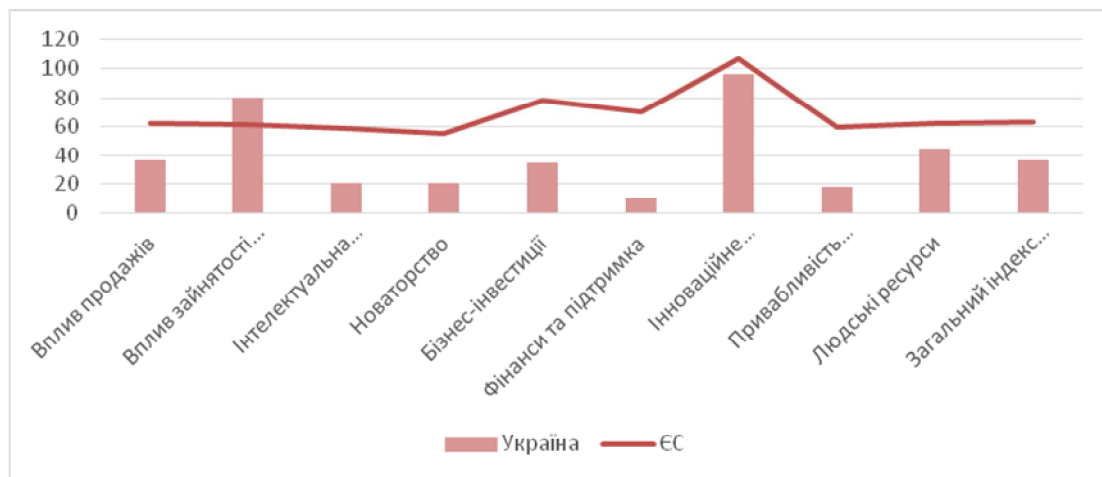


Рис. 2. Порівняння значень інноваційного індексу України та ЄС в Європейському інноваційному табло, 2020 р. [4]

На жаль, загальні витрати на інновації в Україні різко змінюються кожного року, наприклад, лише в 2016-2017 рр. спостерігалось різке зростання інноваційних витрат до \$909 млн і подальшим зменшенням до \$343 млн., що було зумовленим проектами за рахунок власних коштів підприємств. Загалом від 2010 року частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств варіювалася в межах 13,8% – 18,9% та в 2020 році дорівнювала 16,8%, але навіть за найсприятливішого показника в 2016 році (18,9%), частка реалізованої інноваційної продукції до 2020 року не перевищувала 2%. Кількість впроваджених інноваційних продуктів у 2020 році порівняно з попереднім зросла на 90%, таким чином, різниця між «піковим» 2016 роком становила 73 одиниці [5].

Отже, сьогодні в Україні стан розвитку інноваційної сфери варто назвати задовільним, тому що спостерігається покращення позицій в міжнародних рейтингах інноваційної діяльності. Так, можна виділити наступні проблеми інноваційного розвитку України: недостатні внутрішньо-державні витрати на інновації; недостатній розвиток інноваційної інфраструктури (промислові зони, кластери); невелика кількість проведених прикладних досліджень; брак інноваційних проектів, що стосуються промисловості; низький рівень залучення прямих іноземних інвестицій. Проте на тлі

сьогоднішніх подій, по завершенню війни, можна очікувати значні позитивні зміни в інноваційному середовищі через значну зацікавленість багатьох країн у розбудові України.

1. Миколайчук Ю.І., Шкурат М.Є. Україна в глобальному інноваційному просторі. 2020. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1680/1/08.pdf>

2. Федулова Л.І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України. Економіка України. 2013. № 4 (617). С. 15-23.

3. World Intellectual Property. Global Innovation Index (GII). 2021. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/).

4. European Innovation Scoreboard. (2021). Ukraine. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45940>.

5. GMK Center. 2020. Інновації в промисловості і металургії України. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/chastka-innovacijnoi-produkcii-v-ukraini-ne-perevishhuie-2/>.

**Огінок С.В.**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

**Дика Б.М.**

студентка,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## МІСЦЕ СТАРТАПІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ

В Україні повільно, але впевнено йде розвиток стартапів, незважаючи на складну економічну ситуацію, кризу, спричинену поширенням пандемії, та інші несприятливі умови та фактори для запуску, нормального функціонування та розвитку бізнесу.

На противагу звичайному бізнесу, який людина відкриває, ґрунтуючись на давно існуючій і перевіреній часом ідеї, стартап має інноваційне підґрунтя, тобто відкриття бізнесу, який раніше не існував взагалі. Ідея будь-якого стартапу полягає в новизні, в новому продукті, в новій технології, тобто в тому, чого раніше не було у світі. І сама відмінність стартапу від бізнесу полягає в тому, що це принципово нова послуга або товар, яких до цього часу не існувало.

Отже, стартап – це бізнес, який працює над створенням продуктів або надання послуг для вирішення сучасних проблем або задоволення поточних вимог, оскільки рішення не є ясним і успіх не гарантований [1, с. 3].

Важливо зазначити, що в українському законодавстві не передбачено ні визначення терміну «стартап», ні правове регулювання такої форми підприємницької діяльності. Саме тому така форма бізнесу ведеться у межах певних законів та законодавчих актів, які мають відношення до певних, окремих напрямів та особливостей діяльності стартапів.

У табл. 1 наведено топ-5 українських стартап-компаній відповідно до світового рейтингу стартапів сервісу «Startup Ranking».

Аби проаналізувати місце України на міжнародному ринку стартапів, найкраще підійде світовий рейтинг стартапів сервісу «Startup Ranking». Відповідно до нього, станом на 2021 рік Україна посідає 39 місце із результатом у 341 зареєстровану стартап-компанію. Для порівняння у США, Індії та Великобританії, які посіли перше, друге та третє місця у даному рейтингу, і де простежується сприятливий економічний клімат та надано перспективні умови для функціонування та розвитку стартапів, зареєстровано 70452 (у 206 разів більше), 12268 (у 40 разів більше) та 6123 (у 18 разів більше) стартап-компаній відповідно [2].

Головними проблемами для розвитку стартапів в Україні можна назвати макроекономічну та політичну нестабільність, відсутність урядових програм підтримки та розвитку,

вибіркове будівництво та покращення інноваційної інфраструктури, невиконання головних функцій банківською системою у сфері кредитування, недотримання та недосконалість законодавства в цілому, і як наслідок – високий ризик запуску та підтримання життєдіяльності бізнесу загалом, у тому числі у вигляді малих форм підприємницької діяльності [3].

Таблиця 1

### Топ-5 українських стартап-компаній

Місце у вітчизняному рейтингу	Назва компанії	Місце у світовому рейтингу	Характеристика компанії
1	Serpstat	123	Платформа для управління SEO-завданнями.
2	SendPulse	126	Платформа для розсилок по електронній пошті, push-сповіщень та трансакційний листів.
3	Snovio	220	Універсальна платформа, яка дозволяє маркетологам, торговим представникам, хедхантерам та іншим фахівцям залучати потенційних клієнтів на веб-сайтах, у соціальних каналах та в базах даних.
4	Mailtrap	290	Платформа безпечного, легкого та всебічного тестування електронної пошти
5	uKit	314	Це простий у використанні та ефективний інструмент для створення веб-сайтів для бізнесу

Джерело: розроблено на основі даних [4]

Отже, стартапи займають важливе місце в українському бізнес-середовищі, і підґрунтям для їх подальшого стрімкого розвитку може стати вдосконалення законодавчої бази, стабілізація економіки та політичної ситуації в країні, покращення кредитних умов та започаткування державної підтримки стартапів.

1. Hoang N. A Guide for startups. Bachelor's Thesis. 2015. URL: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101255/Hoang\\_NgaQuynh.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101255/Hoang_NgaQuynh.pdf?sequence=1).

2. Світовий рейтинг стартап-сервісу STARTUPRANKING. URL: <http://www.startupranking.com/countries>.

3. Оксенюк К.І. Розвиток стартапів в Україні. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2019. Вип. 16(63). С. 102-107.

**Петришин Л.В., Пеленичко Ю.В.,**  
магістри,  
**Виклюк М.І.**  
к.е.н., доцент,  
ПВНЗ «Європейський університет»

### МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Макроекономічні засади для здійснення суб'єктами господарювання інвестиційної діяльності формуються згідно державною політикою. Її реалізують органи виконавчої влади та НБУ. Держава може брати участь в інвестиційному процесі як безпосередньо, так і опосередковано:

– регламентуючи умови господарської та фінансової діяльності суб'єктів господарювання усіх форм власності (норми амортизації, податки, екологічні нормативи, охорона праці, стандартизація продукції);

– здійснюючи вплив на інвестиційне середовище (розвиваючи грошово-кредитну сферу, формуючи макроекономічний інвестиційний клімат, регулюючи і розвиваючи діяльність інвестиційних посередників та банківську діяльність, стимулюючи сукупний попит бюджетними витратами, фінансуючи і стимулюючи діяльність дослідницьких науково-технічних організацій, академічну науку, проектні організації) [1].

Для порівняння: відповідно до світового досвіду існують такі методи державного управління та стимулювання інвестиційної діяльності, що подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Система державного стимулювання інвестиційної діяльності підприємств [2, с. 134]**

Форми	Інструменти
Фінансове стимулювання	Пільгові кредити Прискорена амортизація Безвідсоткові кредити Інвестиційні гарантії
Податкове стимулювання	Інвестиційна податкова знижка Зниження ставки податку Відміна податків на реінвестування Податкові кредити Податкові угоди з іншими країнами
Стимулювання конкретних інвестиційних проектів	Цільове фінансування природо- і ресурсозберігаючого обладнання Сприяння у здійсненні техніко-економічного обґрунтування проектів Цільове фінансування проектів, зорієнтованих на перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці
Інфраструктурне забезпечення	Надання необхідних приміщень за пільговими цінами або у безоплатне користування Надання земельних ділянок за пільговими цінами або у безоплатне користування

Часто відзначені форми державного впливу на інвестиційну діяльність класифікують як непрямі (опосередковані) і прямі. Тип економічної системи країни формує співвідношення між ними. Світова практика доводить, що пряма участь держави в інвестиційних процесах є на окремих етапах її розвитку є об'єктивно обумовленою потребою. При цьому слід звернути увагу, що державні інвестиції не є відокремленим джерелом їх фінансування. Розвиток економічних та соціальних процесів вимагає прийти нові методи державної інвестиційної політики на противагу субсидіям і прямим дотаціям з сторони держави, котрі вже довели свою неефективність.

В умова воєнної економіки головним критерієм державних інвестицій мають стати їх адресний характер, ефективність, пріоритетність підтримки тих підприємств, котрі перебувають у скрутному становищі, швидка окупність тощо. Тому державне регулювання умов інвестиційної діяльності має перш за все стати комплексом сфер впливу на поведінку зовнішнього інвестора за рахунок:

- податкової системи, яка б заохочувала вклади інвестиції у економіку України;
- амортизаційної політики, у тому числі методів прискорення амортизації основних фондів;
- державних норм (наприклад, екологічних) і стандартів;
- антимонопольного законодавства;
- визначення засад користування природними ресурсами для іноземних інвесторів;
- забезпечення гарантій міжнародним інвесторам у відновленні національної економіки;
- розвитку інфраструктури фондового ринку.

У макроекономічному аспекті сприятливі засади державної інвестиційної політики стануть процесом закладання майбутнього економіки європейської України. Чим більші обсяги інвес-



тицій держава зможе залучити від міжнародних донорів у поточному році для відновлення економіки після війни, тим більший може бути обсяг ВВП країни в майбутніх періодах.

1. Форкош Н.М. Особливості формування інвестиційної стратегії. Ефективна економіка. Київ. 2017. № 9. С. 32-36.

2. Інвестиційна та інноваційна діяльність: монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.В. Тувакова, А.Я. Кузнецова; за ред. проф. О.Є. Кузьміна. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. 233 с.

**Pyroh O.V.**

Doctor Science in Economics, Professor,  
Lviv Polytechnic National University

## **SECTORIAL MODEL OF UKRAINIAN ECONOMY AT POSTWAR PERIOD**

During the years of 2002-2021 Ukraine went through a challenging period of structural and socio-economic changes. We saw uprising of civil society, revolution of dignity, clash of government and nation, elections, annexation of Crimea, conflict in the Eastern Ukraine, and Russian war with Ukraine now. All these events seriously affected economic complexity, economic growth and development of the national economy.

The modern state (till 2021) of Ukrainian economy can be characterized with follows trends:

– economic development of the national economy of Ukraine is mainly driven by the traditional economical activities of industrial society – mining and processing industries;

– worsening political and economic situation in the years of 2013-2021 led to recession in the main economic activities: mining and processing industries, supply of electricity, gas, steam and conditioned air, water supply, sewerage, waste management, and construction;

– the share of an economic activity in the structure of economy does not correlate to its importance (impact) for Ukrainian economic development. The biggest shares in the economic structure belong to the economic activities (such as real estate transactions, leasing, engineering and business services; trade, repair of automobiles, household goods and personal effects; agriculture, hunting and forestry) that are not crucial for the growth and development of the country;

– asymmetric distribution of productive forces in economic structure: processing industry, wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorbikes create one third of gross value added, whereas other economic activities produce two thirds of gross value added.

Thus, Ukraine will focus on formatting a new sectorial model of national economy that will address issues of transforming its industrial society to post-industrial society according to the goals of sustainable development at postwar period. Structural transformation of sectorial model of Ukrainian economy should take place in order to push country to become global competitively in the terms of sustainable development at postwar period.

To formulate a sectorial model of national economy, I rely on works of C. Clark (1942), J. Fourastié (1949), Rodrik D. (2014) [1], Gabriel L.F. (2016) [2], D. Bell (1999), J. Schumpeter (1982), and A. Maslow (1943). Thus, the model can predict not only economic complexity (structural changes and technological advances), but also the social needs of a society. I divided the types of economic activities into five sectors with regard to their technological intensity and in accordance to international classification:

– Primary Sector ( $S_1$ ) includes agriculture, forestry and fisheries, mining industry;

– Secondary Sector ( $S_2$ ) includes manufacture, supply of electricity, gas, steam and conditioned air, water supply, sewerage and waste management, construction;

– Tertiary Sector ( $S_3$ ) includes transport, warehousing, postal and courier services, wholesale and retail trade, repair of motor vehicles and motorbikes, arrangement of temporary housing and catering;

– Quaternary Sector ( $S_4$ ) includes financial and insurance services, real estate services, administrative and support services, public administration and defense, compulsory social insurance, information industry and telecommunications;

– Quinary Sector ( $S_5$ ) includes intellectual and creative activities, such as education, professional, scientific and technical activities, healthcare and social assistance, arts, sports, entertainment and recreation.

In several leading countries (USA, European countries), the most important economic activities for growth and development are those related to the following types of technologies: aerospace, nuclear, optical, information, communication, electronic, transportation, new materials and materials with improved properties, biotechnology, technologies in the life sciences (biochemistry, immunology, genetics, physiology, ecology), nanotechnology.

According to my research (Pyroh O.V., 2014 [3]), I formed such conclusions of economic complexity:

– countries with pre-industrial society have three-sector economies with dominant primary sector ( $S_1$ );

– countries with industrial and post-industrial societies have five-sector model of the national economies, where one sector is dominant, which is specific to stage of development of that country;

– in industrial society secondary ( $S_2$ ) and tertiary sectors ( $S_3$ ) become dominant, and primary ( $S_1$ ) sector declines, whereas the quinary ( $S_5$ ) sector starts forming. Quinary ( $S_5$ ) and secondary ( $S_2$ ) sectors in the form of high-tech material and non-material production are typical for post-industrial society, as well as a decreasing primary ( $S_1$ ) and tertiary ( $S_3$ ) sectors, and the expanding the quaternary ( $S_4$ ) sector;

– it was found that during the 2002 – 2013 period the share of processing industrial activities in the national economy of Ukraine was consistent with indicator of optimal economic structure (20%), but qualitative characteristics did not correspond to the features of post-industrial society.

Thus, the development of Ukraine towards post-industrial society can be achieved by forming a modern sectorial model at postwar period. The model involves economic complexity, such as reducing the proportion of primary and tertiary sectors, and increasing proportion of the secondary and quinary sectors (Pyroh O.V., 2014 [3], Pyroh O.V., 2020 [4]), which are concentrated on high-tech economic activities of material and non-material production. Development of Ukraine at the level of the countries with innovative economies (USA, Canada, countries of Europe) involves the formation and development of sectorial model, which would be able to occupy strategic places in the global economy.

In order to overcome described obstacles, Ukraine needs new sectorial model, which will address issues of distribution of productive factors, introduce new administrative and business practices, as well as create conditions for sustainable (socio-economic-ecological) growth and innovations at postwar period. My preliminary research (Pyroh O.V., 2014 [3]; Pyroh O.V., 2020 [4]) indicates that leading agents of macro-level (developed countries: USA, Canada, European countries) and meso-level (regions, economic activities) of global economy systematically improve their models of economic development by economic complexity (structural and technological aspects) of economic systems while efficiently utilizing all factors of production of post-industrial society. These continuous improvements allow leading countries to maintain their positions as well as innovate and creative. The sectorial models include a transformation of the role and place of state in managing economic development, the transition from intermediate to high-technology industries.

1. Rodrik D. The Past, Present and Future of Economic Growth. Challenge, 2014, № 57 (3), pp. 5-39.

2. Gabriel L.F., Oreiro J.L.C. and Jayme Jr F.G. A North-South Model of Economic Growth, Technological Gap, Structural Change and Real Exchange Rate. Structural Change and Economic Dynamics, 2016, № 38, pp. 83-94.

3. Pyroh O.V. Structural changes in the model of national economy of Ukraine under an influence of informatization of society. *Effective economy*, 2014, № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3170>.

4. Pyroh O.V., Shpak N.O. Transformation of the Sectoral Model of Development in the Western Region of Ukraine in Conditions of Instability. *Economy and State*, 2020, № 6, pp. 6-12.

**Подра О.П.,**  
к.е.н., доцент,  
**Петришин Н.Я.**  
к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та цифрової економіки запорукою побудови конкурентоспроможної економіки та забезпечення сталого розвитку виступають інновації та наука. Орієнтація на трудомісткі та матеріаломісткі індустріальні виробництва стає перешкодою на шляху забезпечення високого конкурентного економічного розвитку та розвитку людського капіталу, який в умовах економіки знань стає ключовим активом здатним створювати додану вартість на основі продукування та використання знань у всіх сферах соціального та економічного життя. Саме стрімкий розвиток інновацій є детермінантою, що змінює структуру економіки, спричиняє виникнення нових виробництв, їх автоматизацію, в тому числі на основі розвитку та використання «штучного інтелекту».

Слід констатувати, що за роки незалежності в Україні у сфері науково-технічної діяльності накопичилося чимало проблем, які тривалий час не вирішувалися і спричинили стагнацію національної інноваційної системи, значне скорочення кількості науковців внаслідок низького рівня матеріального забезпечення та міграції, закриття наукових шкіл, занепад матеріально-технічної бази науково-дослідних установ через недофінансування.

У підготовленій НАН України Національній доповіді «Інноваційна Україна 2020» констатується: «відсутність в Україні зацікавленості в інноваційному розвитку на політичному рівні, гальмування підтримки інноваційної діяльності, а то і пряма протидія їй основних міністерств в умовах, коли оточення України інтенсивно розвиває науково-технічну сферу... Основна причина невиконання законодавства у сфері науки та інновацій в Україні, складнощі його розроблення та ухвалення пов'язані із тим, що нормативно-правові акти ухвалюються за відсутності інноваційної спрямованої економічної стратегії України» [1, с. 239].

Слід констатувати скорочення науково-технічної та інноваційної діяльності більш, ніж у 5 разів починаючи із 1990-х і, як наслідок, спостерігається втрата зв'язку між науковими результатами та їх впровадженням у виробництво. Серед причин такої ситуації виділяють значне скорочення фінансування науки, падіння престижності наукової праці у суспільстві, значні обсяги еміграції перспективних висококваліфікованих науковців внаслідок недостатнього матеріального стимулювання, фізичне та моральне зношення науково-технічної бази, відсутність стратегії інноваційного розвитку, підтримки та розуміння з боку уряду, недосконалість нормативно-правового регулювання та ін.

Незважаючи на існуючі проблеми у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні поглиблюється співробітництво з ЄС у різноманітних програмах, що реалізуються в рамках інноваційної спільноти, зокрема, Україна є членом таких європейських програм:

- «Горизонт 2020» – рамкова програма ЄС з фінансування наукових досліджень та інновацій із загальним бюджетом 80 млрд євро розрахована на період 2014-2020 рр.;
- освітня програма Erasmus Mundus;

- освітня програма Tempus;
- програми прикордонного співробітництва «Польща – Білорусь – Україна» в рамках Європейського інструменту сусідства й партнерства (European Neighbourhood & Partnership Instrument (ENPI));
- програми прикордонного співробітництва «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна» в рамках Європейського інструменту сусідства та партнерства (European Neighbourhood & Partnership Instrument (ENPI));
- програми «Південно-Східна Європа»;
- програми «Центральна Європа» та деяких інших [1, с. 319-320].

Україну було віднесено до 11 провідних наукових країн світу, які визначені як ключові стратегічні партнери ЄС та фінансуються в рамках програми «Горизонт 2020». Слід зазначити, що у проекти програми залучаються в першу чергу асоційовані члени ЄС, а фінансування участі «третіх» країн має диференційований підхід. Крім того, Україну визнано єдиним стратегічним партнером ЄС у Східній Європі, однак, такий статус на жаль не забезпечує вигідніші умови співробітництва та не надає максимальні можливості для участі в проектах рамкових програм [1, с. 323].

Для кращого розуміння ситуації щодо стану та оцінки інноваційного, науково-технічного розвитку України, доречно звернутися до рейтингу інноваційного розвитку країн Європи – інноваційного табло (Innovation Union Scoreboard – IUS), що складається із системи оцінки показників науково-технічної та інноваційної діяльності, на основі якого розраховується зведений індекс інновацій (Summary Innovation Index – SII). Слід зауважити, що Україна не зазначена в IUS, але показники її науково-технічної та інноваційної діяльності висвітлені у звіті. Табло IUS складається із 27 ключових показників, які систематизовані у 10 груп, за кожною із яких розраховується узагальнене значення, а середнє арифметичне значення узагальнених показників формує зведений індекс інновацій [2].

На основі аналізу зведеного індексу інновацій, можемо зробити висновок, що Україна відноситься до групи «інноватор, що формуються», із значенням індексу 26,8. Необхідно зазначити, що ще 4 роки тому, Україна за значенням індексу випереджала Болгарію і була близьким конкурентом Румунії, однак, станом на 2019 р. констатуємо погіршення значення індексу порівняно із найближчими країнами-конкурентами. Водночас, слід зазначити, що середнє значення зведеного індексу інновацій країн ЄС становило 108 у 2019 р., практично втричі вище ніж в Україні. Найвище значення індексу здобули Нідерланди – 135, Данія – 140,9, Фінляндія – 145,6, Швеція – 147,7 та Швейцарія – 170,6, ці країни входять до групи «інноваційний лідер».

На основі аналізу показників основних груп рейтингу інноваційного розвитку країн ЄС та України можемо зробити висновок, що Україна значно поступається за основними показниками, які формують зведений індекс інновацій. Найвищий показник відзначається за групою «Людські ресурси» – 100,8, що свідчить про сильну кадрову складову, водночас, низькі значення за групою «Дослідницькі системи» – 15,0 і «Фінанси та підтримка» – 7,6 свідчать про несприятливе середовище функціонування людських ресурсів. Протилежною загальноєвропейським та світовим тенденціям є ситуація з науковими кадрами в Україні. Кількість дослідників на 1 млн населення є 2,6 рази меншою, ніж в ЄС.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що необхідно терміново забезпечити проведення екстраординарних заходів підтримки науки з метою забезпечення її відродження, а не виживання. А це означає розробку та реалізацію стратегії інноваційного розвитку, вдосконалення наявної нормативної-правової бази, впровадження фінансових та податково-кредитних інструментів фінансування наукової сфери.

1. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.

2. EIS 2019 – main report. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38781>.

## THE EFFECTIVENESS OF SANCTIONS ON RUSSIA

At the turn of the century, Russia was in bad shape. The lack of structural reform left its economy particularly vulnerable to external shocks that would inevitably come. The Asia crisis combined with fiscal weakness led to a financial collapse in Russia in 1998. Going forward western investors would pay particular attention to the progress of reform in Russia. Reforms were needed in virtually every section of the government. Failures in reform cost the annual budget dearly and have led to a massive unsustainable growth of state debt in the past. If Russia were to have any chance of developing economically it would have to address these issues.

Vladimir Putin had come to power as a “strong man” leader to transform Russia. He first focused on consolidating his power in hope that this would make structural change easier. He quickly realized that consolidating power was far easier than structural reform. Going forward Putin would be more focused on projecting power than conducting reforms. Putin chooses to project an antiquated definition of power. Thus Putin has been focused on invading neighboring countries such as Ukraine to display his power.

The author's research suggests that the cost of the war in direct machinery is about \$750 million daily. Russia can likely cover these expenses as it averaged a \$1.3 billion current account surplus daily in January 2022. It is important to note that this number does not reflect the imposition of sanctions and jump in commodity prices as a result of Russia's invasion. In February 2022 the west proceeded to impose severe sanctions on Russia. These sanctions greatly depreciated the ruble, created severe inflation, and limited Russia's access to its reserves.

As long as Europe continues to buy Russian fossil fuels, Russia will be able to fund its war in Ukraine. This creates a dichotomy for Russia. A slower invasion would decrease the cost of the war. However, a longer conflict increases the effect of sanctions, gives Europe time to divest itself of Russian fossil fuels, and creates political pressures domestically. A full oil and gas embargo by the EU would dismantle Russia's ability to pay for this war.



**Рачинська Г.В.**

к.е.н., доцент,

**Лісовська Л.С.**

д.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ МАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Стимулювання інноваційно-інвестиційної активності бізнесу нині набуває провідного значення у відновленні вітчизняної економіки від наслідків війни в Україні. Необхідно створити і послідовно реалізувати інноваційно-інвестиційний механізм, що відповідає би новим економічним і соціально-політичним реаліям, забезпечував значний за масштабами приплив капіталу для відновлення країни. Вихідний момент цього механізму – опрацювання інноваційно-інвестиційної стратегії, яка знайде відображення в державних і регіональних інноваційних та інвестиційних програмах, великих проектах, розрахованих на тривалий період. Головна проблема полягає у виборі пріоритетів виробництва, де концентрація ресурсів зможе у порівняно короткий період забезпечити успіх і ланцюгову реакцію переходу до інноваційних сфер суспільного господарства.

До пріоритетних сфер інноваційно-інвестиційної діяльності, що заслуговують на державну підтримку, можна віднести:

- масове житлове будівництво;
- забезпечення виробництва екологічно чистої продовольчої продукції за рахунок підтримки мережі фермерських і особистих підсобних господарств. Провідна роль у реалізації цього пріоритету належить регіональним програмам;
- технології, базовані на конверсії, організація яких має бути спрямована на виробництво високотехнологічних, конкурентоспроможних на світових ринках та імпортозамінних товарів;
- підтримка проектів щодо освоєння безвідходних технологій з видобутку та використання природної сировини допоможе зменшити ресурсовитратність і забезпечити додатковий дохід від реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках продуктів переробки сировини;
- сучасні засоби комунікацій, виробництво засобів транспорту і зв'язку, створення і модернізація транспортних та інформаційних мереж. Тут потрібні значні державні та міждержавні капіталовкладення..

Вітчизняний малий бізнес має стати невід'ємним елементом сучасного вітчизняного інноваційно-інвестиційного механізму, «матеріальною основою глобального інноваційного підприємництва. Воно на сьогодні не тільки є потужним джерелом інновацій та найбільш ефективним їх продуцентом, але й одним із стихійних механізмів тимчасового пом'якшення суперечностей науково-технічного прогресу, що впливають з високої концентрації наукових і фінансових ресурсів у великих корпоративних структурах» [1, с. 64].

Одним із головних мотивів щодо інтеграції великого бізнесу з малими і середніми підприємствами є їх гнучкість, інноваційна активність і пристосовуваність до швидко змінюваних умов виробництва і збуту. Використання малих інноваційних підприємств в ролі субпідрядників сприятиме розширенню виробництва без побудови нових цехів, закупівлі нового обладнання і залучення додаткової робочої сили. Тобто відбувається економія на постійних витратах. Окрім цього, великий бізнес закріплює за собою через субпідрядні фірми кваліфікований персонал, виплачуючи йому заробітну плату не на постійній основі. Особливо цей чинник яскраво простежується тепер, коли до якості продукції субпідрядних організацій висуваються особливо високі вимоги. Таким чином відбувається економія змінних витрат.

Ще одним вагомим чинником щодо інтеграції великого бізнесу з малими і середніми фірмами через субпідрядні відносини є те, що така співпраця приносить крупним фірмам значний дохід шляхом встановлення відносно нижчих цін на продукцію малих інноваційних підприємств. Хоча відсутні порівняльні статистичні дані щодо цін на проміжну продукцію великих і малих фірм, однак відомо, що головною вимогою, що висувається до субпідрядних фірм є така, щоб ціна виробництва їх науково-технічної продукції була нижчою, ніж ціна, по якій замовник зміг би самостійно виготовляти певний виріб чи послугу. Малі інноваційні підприємства прагнуть до завоювання певної частини галузевого ринку, використовуючи принципово нові технічні рішення, оскільки доступ на ринки традиційних товарів для нових малих підприємств є утрудненим, тобто малий бізнес є особливо, зацікавленим в кінцевому результаті.

Основним змістом стимулювання малого інноваційного бізнесу є комерційно-інноваційна діяльність активної частини підприємців шляхом інформаційно-консультаційного забезпечення. У світовій практиці ці проблеми аналізуються і вирішуються шляхом проведення комплексного прогнозно-аналітичного дослідження через широке використання методичного інструментарію бізнес-планування.

Головною метою в бізнес-плануванні інноваційної діяльності є визначення конкурентоспроможності та стратегії її комерціалізації. З урахуванням цієї мети визначають перелік завдань, що вирішуються в межах бізнес-планування, а також етапність їх розв'язання (рис. 1).

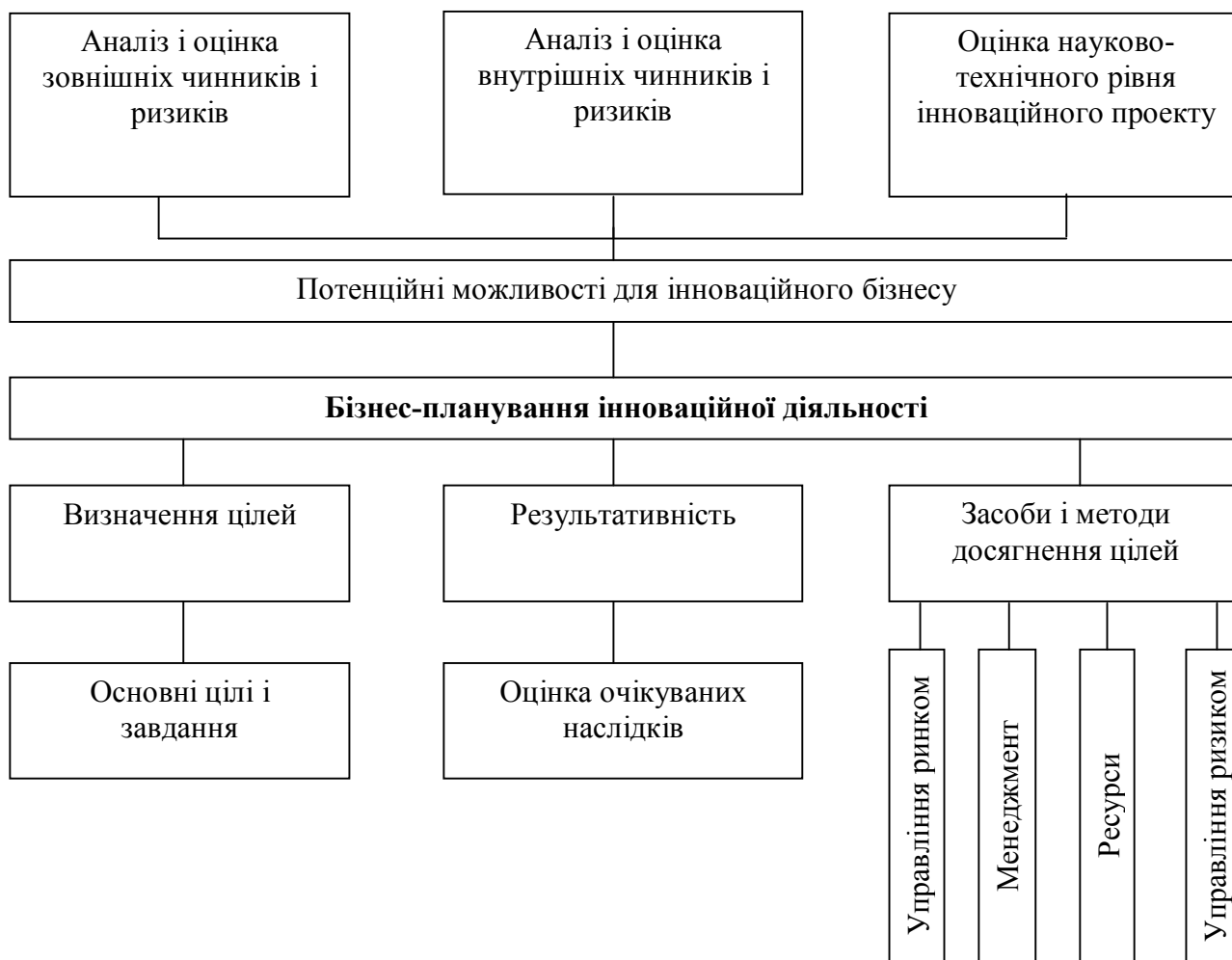


Рис. 1. Схема бізнес-планування інноваційної діяльності

1. Очеретний Д.С. Світовий досвід організації малого інноваційного бізнесу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2017. Том 27. № 1. С. 59-66.

**Satola Ł.**  
Ph.D.,  
**Barczyk-Ciuła J.**  
Ph.D.,  
University of Agriculture in Krakow, Poland

## **METROPOLIZATION AND SUBURBANIZATION AS PROCESSES OF FUNCTIONAL TRANSFORMATIONS AFFECTING ENTREPRENEURSHIP AND PUBLIC SERVICES**

The emergence of metropolises and the phenomena of suburbanization largely shape spatial transformations in many countries of the world. They affect many aspects of the life of residents and entrepreneurs, and are of great importance for local authorities, who are responsible for both spatial development and the provision of public services.

The lack of distinction between the agglomeration and metropolitan area introduces chaos in scientific research. In the case of the latter, strong suburbanization and deurbanization processes can be observed. It is a settlement system consisting of many administrative units, characterized by a high degree of urbanization and strong functional connections. These units are connected by a developed transport network, and its range covers both the area of everyday human existence as well as areas with high development potential. The issue of internal functional integration is also emphasized by Polish legislation. In the Act of October 9, 2015 on Metropolitan Associations it is stated that the metropolitan area is: "spatially coherent zone of influence of a city which is the seat of a voivode or a regional parliament, characterized by the existence of strong functional links and advanced urbanization processes, with a population of at least 500,000 inhabitants" [2].

The occurrence of diversified functional connections between metropolises and the surrounding areas lead to the increased activation of suburbanization processes. The effects of the initiated processes may take on a basic dimension consisting in moving both the city's residents and entrepreneurship beyond the borders of the metropolis or an advanced dimension manifested by the morphological and functional transformations of suburban areas [1]. Suburbanization, being the only stage of urbanization, is associated not only with the spatial expansion of the city, but also with the relocation of urban functions to areas adjacent to the metropolis.

The transformation of the suburban zone is characterized by a dispersed location of apartments (houses), services and workplaces. As a result, the urban transport infrastructure turns out to be insufficient and residents depend on their own transport, thus generating traffic jams and reducing the capacity of major road nodes. This is a challenge for municipalities responsible for shaping the living conditions and local development. A very important issue in this respect is shaping the local offer of public services that responds to changes resulting from functional changes taking place in space.

1. Champion T. Urbanization, suburbanization, counterurbanization and reurbanization. Handbook of urban studies. 2001, 160(1).

2. Act on Metropolitan Associations. Act of October 9, 2015, Polish Journal of Law, nr 1890/2015.



## **ІННОВАЦІЙНИЙ ТА НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: КРАЙОВИЙ ТЕОРЕТИЧНО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ**

Конкурентоспроможна економіка потребує активного використання наявної науково-технічної бази, тісного зв'язку між науковими дослідженнями та впровадженням нових технологій у господарську діяльність підприємств.

Тенденції розвитку окремих секторів економіки свідчать, що Львівщина не належить до областей України з яскраво вираженою промисловою спеціалізацією економіки. Негативними тенденціями у промисловому секторі є зростання частки видобувної промисловості та зниження частки переробної промисловості в структурі виробленої промислової продукції, а також переважаючої продукції з низьким ступенем обробки. Одними з головних економічних регіональних проблем залишаються низькі темпи модернізації виробництва та структурної трансформації промисловості, а саме – перерозподілу її структури на користь частки високо-технологічних секторів, що виробляють продукцію з високою доданою вартістю.

Львівська область володіє значним науковим потенціалом. За кількістю наукових організацій область посідає 3-є місце серед регіонів України. Водночас упродовж крайніх п'яти років у виконанні наукових досліджень і розробок фіксується зменшення чисельності працівників, і зокрема дослідників на 14-19%. Обсяг реалізованої інноваційної продукції промислових підприємств Львівщини у 2019 році зменшився на 26,9% порівняно із 2015 роком. Упродовж 2015-2021 років показники інноваційної активності промислових підприємств у Львівській області демонстрували негативну динаміку. Кількість інноваційно активних підприємств зменшилась у двічі. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції впродовж аналізованого періоду щорічно зменшувалася. Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації у 2019 році, зменшилась у 2,75 рази порівняно із 2014 роком.

Загалом Львівщина характеризується потужним науковим потенціалом, високим рівнем освіченості населення та розвинутою науково-освітньою інфраструктурою, проте рівень інтегрованості науки, освіти та реального сектору економіки залишається недостатнім. Також на недостатню ефективність використання науково-технічного та виробничого інноваційного потенціалу Львівської області вказують: зниження рівня фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що призводить до відтоку цінних кваліфікованих наукових і технічних кадрів; відсутність зв'язку в тріаді «наука–виробництво–ринок», коли підприємці не орієнтовані на вітчизняні перспективні розробки, що призводить до знецінення таких напрацювань. Брак коштів на інноваційну діяльність на підприємствах, низький технологічний рівень виробничої бази промисловості, відсталість технологічної структури виступають стримувальними факторами розвитку видів економічної діяльності з високою доданою вартістю.

Вимогою сьогодення, зокрема на стадії руйнівної для національної економіки російсько-української війни, є створення адекватних викликам часу стимулюючих механізмів для інвестування в інноваційно-технологічні процеси, у відновлення українського виробництва на інноваційних засадах, а також розбудову інноваційної інфраструктури.

Аналіз соціально-економічного становища Львівської області, який проведено з урахуванням тенденцій розвитку, виявлених проблемних аспектів функціонування економіки, інфраструктури та соціальної сфери, динамічних змін у геополітичному становищі краю, можливих зовнішніх впливів та викликів свідчить про те, що:

Сильними сторонами Львівщини є високий професійно-освітній та кваліфікаційний рівень економічно активного населення; значний науково-технічний потенціал, високий рівень освіченості населення, розвинута науково-освітня інфраструктура; розвинене підприємницьке середовище, високий рівень ділової активності, діяльність галузевих кластерів.

Слабкими сторонами Львівщини є високий рівень зовнішньої міграції, зокрема серед молоді та осіб працездатного віку; дисбаланси ринку праці, зумовлені невідповідністю професійної структури та кваліфікації випускників освітніх закладів потребам підприємств; висока енерговитратність виробництва, використання низькотехнологічних процесів та обладнання, низький рівень конкурентоспроможності продукції промисловості; імпортозалежність економіки і негативний торговельний баланс; недостатній рівень інтегрованості науки та реального сектору економіки.

Загрозами динамічного зростання і розвитку Львівщини є поглиблення спеціалізації області на виробництві товарів з низькою доданою вартістю може призвести до подальшої втрати конкурентоспроможності; низький рівень інвестування в інноваційні процеси та дослідницьку діяльність підприємств, що виступатиме стримувальним фактором імплементації високотехнологічної-спеціалізації в економіці краю; посилення міграції та відтік трудових кадрів закордон, зокрема, найбільш високоосвічених та креативних, зумовлений низьким рівнем оплати праці в Україні в порівнянні з сусідніми країнами; погіршення макроекономічної/ демографічної ситуації, подальша тінізація економіки України тощо.

Можливостями для зростання і розвитку Львівщини є зниження негативного сальдо торговельного балансу шляхом активізації експортоорієнтованих та імпортозамінних виробництв, розширення ринків збуту продукції та послуг; підвищення інвестиційної привабливості України та покращення підприємницького середовища в області; популяризація Львова як освітнього центру, збільшення в закладах вищої освіти кількості студентів і молодих дослідників; розвиток сфери прикладних наукових досліджень та впровадження інновацій в усі сектори економіки.

Відтак сценарії економічного розвитку Львівщини можуть бути такі:

Інерційний (песимістичний) варіант розвитку економіки Львівської області пов'язаний з імовірним збереженням, «консервацією» нинішнього стану виробництва. Цей варіант базується на твердженні, що зміни в економічній політиці практично не відбуваються: продовжується повільний процес структурних трансформацій промислового виробництва. Вплив державної та крайової політики на економічні процеси обмежений лише рекомендаційними програмами, мізерним фінансуванням окремих малопродуктивних заходів організаційно-інформативного характеру, декларуванням інноваційних пріоритетів, фінансовою підтримкою лобістських проєктів за рахунок державних інвестицій тощо. При інерційному варіанті розвитку подій пріоритет у розвитку економіки буде надаватися видам економічної діяльності, що мають швидку економічну віддачу, – низько- чи середньотехнологічним, ненаукомістким галузям. Такий варіант стримуватиме процеси інноваційного розвитку економіки, а структура промисловості матиме невідповідний наявному в області потенціалу рівень прогресивності. Зокрема, при збереженні чинного тренду динаміки розвитку промисловості прогресивні структурні зрушення в економіці не відбудуться.

Інноваційно-виробничий (оптимальний) варіант розвитку промисловості області пов'язаний з імплементацією засад вузької спеціалізації в економіку області, всебічною модернізацією, структурною трансформацією не тільки промисловості, але й усіх основних видів економічної діяльності та їх інтеграцією з інноваційною і науково-освітньою системами краю. Сценарій базується на припущенні про поступовий розвиток видів економічної діяльності, визначених пріоритетами смарт-спеціалізації області, збільшенні їхньої частки в економіці краю та позитивному впливі на суміжні сектори.

## СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ З ЕЛЕКТРИЧНИМ ДВИГУНОМ В УКРАЇНІ

В умовах дефіциту енергоресурсів, інтенсивного забруднення навколишнього середовища та світових економічних кризових явищ, інноваційні транспортні засоби такі, як автомобілі з електричним двигуном є одними з найбільш перспективних видів транспортних засобів.

На сьогодні світовий ринок автомобілів з електричним двигуном знаходиться в стадії нового «буму» та зростає швидкими темпами. Удосконалення технологій, збільшення відстані пробігу на одній зарядці до 300-400 км, розвиток інфраструктури, мотиви збереження навколишнього середовища, випуск більш доступних моделей електромобілів, субсидування технологій зі сторони урядів країн роблять перспективи розвитку процвітаючими.

За прогнозами Bloomberg NEF [1], електромобілі стрімко завойовують ринок, їх частка на глобальному авторинку ще не значна – лише 2,5%, проте все кардинально зміниться найближчі 10-20 років. Екологічні автомобілі на альтернативних видах палива будуть займати 10 % світових продажів легкових автомобілів в 2025 р., при цьому це число збільшиться до 58 % в 2040 р. Розуміючи важливість розвитку ринку електромобілів та шукаючи шляхи покращення екологічного стану навколишнього середовища, Європа стрімко нарощує інвестиції в електромобільність – більше, ніж за рік, вони виросли у 19 разів – до 60 млрд. євро.

За даними [2], вже за 20 років кожен другий проданий автомобіль буде електричним, і сьогодні країни активно переглядають свої стратегії розвитку автомобільної промисловості. Україна може і має долучитися до європейської електромобілізації, запровадивши умови, за яких в країні буде вигідно виробляти, а не розвивати виключно споживацький напрям імпорту та сплачувати податки в бюджет інших країн.

Україна перебуває в стані залежності від імпорту енергоресурсів, зокрема, нафтопродуктів та газу. Зважаючи на зовнішню агресію та посягання на цілісність країни, дана проблема є важливою для вирішення не лише з економічної точки зору, а й загрожує національній безпеці.

Актуальним є розвиток, екологічно безпечних, енергозберігаючих видів транспорту і в Україні. На сьогодні, попит на електромобілі в Україні складає лише декілька десятків одиниць на рік. Перш за все, низький попит пояснюється високою вартістю електромобілів та низьким рівнем інфраструктури для їх використання, що у свою чергу є наслідком відсутності програми державної підтримки в цьому сегменті економіки. Як відомо, використання традиційних транспортних засобів призводить до збільшення шкідливих викидів в атмосферу, що погіршує екологічну ситуацію. Так, наприклад, автомобільний транспорт є найбільшим забруднювачем атмосфери в Україні, його частка становить 33,0 % загального обсягу викидів, що більш ніж в 1,7 рази перевищує аналогічний показник розвинених країн світу [3].

У країнах ЄС для переходу на електротранспорт влада використовує метод батога і пряника. З одного боку, влада запроваджує більш жорсткі вимоги щодо викидів вуглекислого газу для нових автомобілів, що змушує автовиробників збільшувати обсяги виробництва екологічного транспорту. Вже більше 10 країн Європи анонсували відмову у найближчі 10-20 р. від продажів автомобілів з ДВЗ, тому ті країни, які хочуть досягти довгострокового успіху в автомобільній галузі, повинні постійно переглядати політику впливу. Європейські країни активно інвестують в розвиток електричної мобільності [2].

В Україні темпи купівлі електромобілів зростають. У 2012-2013 рр. тільки починали з'являтися, а на кінець 2020 р. зареєстровано всього понад 20 тис. од. При цьому за січень-вересень 2020 р. в Україні зареєстровано 5384 електромобілі і 297046 легкових автомобілів з

ДВЗ, тобто співвідношення кількості електричних автомобілів до паливних і гібридних – 2 до 98. Особливість українського ринку електромобілів полягає у тому, що переважну більшість складають вживані іномарки із США та деяких країн Європи [4].

В Україні ж поки замість розвитку виробництва стимулюється лише імпорт. В результаті – імпортувати автомобілі вигідніше, ніж виробляти. Таку парадигму необхідно кардинально змінювати, адже насправді така політика не вигідна ані виробникам, ані самій державі – податкові надходження від виробництва одного автомобіля у середньому у 5 разів більше, ніж при імпорті електромобіля.

За даними Федерації автопрому України [4], кількість реєстрацій легкових електромобілів у 2021 р. зросла на 19% проти 2020 р. до 8541 автомобілів, частка нових електромобілів зросла до 14,2% загальної кількості реєстрацій. У 2020 р. – 8,9%. Загалом у 2021 р. на ринку України було представлено 200 моделей електромобілів від 58 брендів.

«В Україні є шанс перетворитися на низьковартісний виробничий майданчик для світових автовиробників. Для цього є усі передумови – вигідне розташування та логістика, кваліфікована робоча сила, дешевша, ніж в Європі. Але це вікно можливостей швидко закривається, а мати лише базові переваги недостатньо. Умови, які б привернули увагу світових автовиробників для розміщення своїх виробництв поки відсутні. І ці умови мають бути як мінімум не гірше, ніж пропонують інвестору сусідні країни, щоб завантажити не тільки наявні в Україні виробничі потужності в 400 тис. автомобілів на рік, а й виробництво міського електричного транспорту, більше того, залучити глобальних автовиробників для локалізації нових промислових потужностей з виробництва сучасного електротранспорту в Україні» [2].

Розвиток ринку електрокарів в Україні передбачає зміни податкової та митної політики до виробництва та ввезення електротранспорту, електродвигунів, акумуляторів та зарядних станцій. Варто створити якісно нові умови роботи у рамках спеціальних економічних зон. Зміни у митній політиці повинні стосуватися скасування акцизного податку транспортних засобів, оснащених електричними двигунами, і комплектуючих до них; скасування ввізного мита на транспортні засоби, оснащені електричними двигунами, і комплектуючих до них; звільнення від оподаткування податком на додану вартість імпортовані транспортні засоби, оснащені електричними двигунами, і комплектуючі до них. Крім цього, важливим є надання субсидій та пільг українським підприємствам, що виготовляють автомобілі, оснащені електричним двигуном.

1. BloombergNEF. URL: <https://about.bnef.com/>.

2. Review automotive industry. Офіційне видання Федерації роботодавців автомобільної галузі України. № 77. URL: <https://fra.org.ua/uploads/media/file/0001/03/c9e0fb89f27348031e9f75497b5528f089ffb002.pdf>.

3. Зайцев О.В., Жульов В.В. Електромобіль – транспортний засіб сучасності. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф. 2015. С. 345-346. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324214873.pdf>.

4. Федерація роботодавців автомобільної галузі України. URL: <https://fra.org.ua/>.

**Урба С.І.**  
д.е.н., професор,  
**Сенишин О.С.**  
д.е.н., професор,  
Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Цифрова трансформація є характерною як для економіки в цілому, так і для окремих секторів бізнесу. В Україні процес цифрової трансформації бізнесу знаходиться на початкових етапах свого розвитку, тому дослідження нових можливостей та перспектив впровадження й використання цифрових технологій в бізнесі сьогодні є актуальним і своєчасним.

Термін «цифрова трансформація» розглядається як незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом. З позиції бізнесу цифрову трансформацію деякі вчені розділяють на такі три напрями, як: взаємодія з клієнтами, оптимізація операційних процесів і зміна бізнес-моделі [2].

Зазначимо, що основним засобом цифрової трансформації є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), необхідність використання яких викликана новими формами господарської діяльності, формуванням нових бізнес-моделей підприємницькими структурами, залученням інноваційних джерел отримання доходу, впровадженням нових підходів до обслуговування споживачів, а також перепрофілюванням сфер діяльності з використанням цифрових платформ тощо.

Важливим комплексним показником, який характеризує рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у різних країнах світу, у тому числі і в Україні, є Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index, NRI). За своїм змістовим наповненням NRI відображає інноваційно-технологічний потенціал країн світу, а також потенційні можливості розвитку у сфері цифрових технологій для кожної з них.

Основними складовими Індексу мережевої готовності є 4 фактори, кожен з яких включає три підфактори, а саме [3]: доступ до технологій та інтернет-інфраструктури; використання технологій громадянами, бізнесом та державою; регулювання та управління сферою технологій; вплив технологій на економіку та якість життя.

У 2020 році Індекс мережевої готовності охоплював оцінку економіки 134 країн світу, які формують близько 98 % світового ВВП. Першу сходинку за розрахунками NRI займає Швеція із значенням 82,75. Варто відзначити позитивні зміни для Данії, рейтинг якої зріс з шостої позиції до другої за Індексом у 2020 р. За Індексом мережевої готовності Україна у 2020 р. зайняла 64 позицію із значенням 49,43, рейтинг якої зріс на 3 пункти порівняно з попереднім роком [4]. Отриманий результат свідчить про необхідність формування багатовекторного підходу для покращення готовності до мережі.

З метою дослідження поточного стану цифрової трансформації на вітчизняних підприємствах Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) вперше у партнерстві з компаніями Huawei Ukraine та SAP Ukraine провела експертне дослідження «Індекс цифрової трансформації» [1]. Інтегральний показник Індексу включає п'ять компонентів, а саме: загальний рівень цифрової трансформації компаній; загальний рівень цифрової трансформації галузей; загальний рівень розвитку цифрової інфраструктури; загальний рівень цифрової інклюзії; обсяг та якість державних електронних послуг.

В опитуванні брали участь 150 директорів компаній ЄБА. Інтегральний показник Індексу дорівнює 2,81 балів з 5 можливих. Зазначимо, що найвищу оцінку серед складових Індексу цифрової трансформації отримав загальний рівень цифрової трансформації компаній. У процесі опитування розподілилися думки респондентів щодо рівня розвитку їхнього бізнесу (рис. 1).



Рис. 1. Оцінка загального рівня цифрової трансформації вітчизняних компаній

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Так, 47 % директорів підприємств оцінили рівень цифрового розвитку свого бізнесу як помірний, 39 % вважають, що він є високим, і ще 5 % – дуже високим. Лише 8 % респондентів вважають, що рівень цифрової трансформації їхніх компаній є низьким. Водночас, 89 % опитаних вказали, що основні цілі цифрової трансформації є визначені у корпоративній стратегії їхньої компанії.

Враховуючи глобальні тенденції розвитку сучасного бізнесу, зумовлені пандемією, обов'язковою умовою для кожної компанії в довгостроковій перспективі стане впровадження цифрових технологій у традиційний алгоритм її діяльності. Використання цифрового стратегування в управлінні сучасним бізнесом компанії потребує цифрової трансформації її бізнес-моделі, тобто перехід на такі бізнес-процеси, за яких компанія повинна бути зорієнтована на створення цінності для споживача та отримання від цього прибутку.

1. Індекс цифрової трансформації від ЕВА – дослідження стану цифрової трансформації на підприємствах. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/tehnologii/indeks-cifrovoi-transformacii-vid-eba-doslidzenna-stanu-cifrovoi-transformacii-na-pidприємствах> (дата звернення: 02.10.2021).

2. Digital Economy. URL: <https://www.bea.gov/data/special-topics/digital-economy> (accessed 10 October 2021).

3. The Network Readiness Index 2020 – Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy. URL: [https://networkreadinessindex.org/2020/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8\\_28-11-2020.pdf](https://networkreadinessindex.org/2020/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-V8_28-11-2020.pdf) (accessed 21 December 2021).

4. What comes after digital maturity?. URL: <https://blog.walkme.com/what-is-digital-maturity> (accessed 10 October 2021).

**Шкварчук Л.О.**

д.е.н., професор,

**Слав'юк Р.А.**

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

## ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКОВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

При прийнятті управлінських рішень щодо інновацій особлива увага приділяється проблемі аналізу і оцінки економічного ризику. Інноваційний ризик особливо важливий у сучасній підприємницькій діяльності, яка перебуває на етапі нарощення капіталів, що використовуються як для виробництва існуючих товарів і послуг, так і для створення нових, що раніше не вироблялись.

У науковій літературі пропонується декілька підходів до оцінювання рівня ризику інноваційної діяльності. Проте, жоден з них не може вважатися універсальним, оскільки не дозволяє повною мірою оцінити ризик, ні на теоретичному, ні практичному рівні. Усе це обумовлює необхідність пошуку нових, більш досконалих елементів оцінювання.

Сутність пропонованого нами підходу до оцінювання полягає у застосуванні дворівневого оцінювання. На першому етапі оцінюється рівень ризиковості конкретного інноваційного проекту, а на другому – рівень ризиковості загального фінансового стану підприємства-інноватора. Декомпозиція ризику особливо важлива для підприємств, які реалізують інноваційний проєкт як елемент реструктуризації виробництва та/або організації, перебуваючи на етапі спаду діяльності. За таких умов загальна збитковість підприємства обмежує можливість отримання зовнішнього фінансування для реалізації інноваційних проєктів із високим науковим, економічним та соціальним потенціалом.

Рівень ризиковості інноваційного проєкту доцільно розраховувати за формулою:

$$Y_r = 1 - [Y_1(n-1) + Y_2(n-2) + \dots + Y_{n-1}] / [50(n-1)]$$

де  $Y_r$  – рівень ризику за визначений період часу;  $Y_1, 2, \dots, n$  – питома вага частоти виникнення втрат  $f_0$ ;  $n$  – кількість одиниць сукупності.

Представлений метод дає можливість визначення ризиковості кожного конкретного інноваційного етапу. У цьому допомагає розбивка інноваційного процесу на окремі його етапи.

Визначення рівня ризиковості кожного конкретного етапу, яке ґрунтується на фактах минулого проведення таких робіт, дасть можливість прийняти рішення щодо доцільності проведення кожного етапу власними силами, чи залученням підрядчика (проведення НДДКР, будівельно-монтажних та пуско-налагоджувальних робіт). Завдяки цьому у підприємства є можливість звести до мінімуму капітал, задіяний у реалізації проєкту, адже на кожній стадії впровадження нововведення, маючи аналіз ризиковості, підприємство може прийняти рішення про зупинку проєкту. При цьому, на величину ризику інноваційного проєкту впливають (за значимістю): 1 – вартість проєкту; 2 – обсяг робіт; 3 – термін виконання робіт. Визначення величини ризиковості інноваційних проєктів не дає повного уявлення про ризик, з яким може зіткнутися підприємство при впровадженні нововведення. Адже на ефективність впровадження інновації великою мірою впливає загальний економічний стан господарюючого суб'єкта. Тому ми пропонуємо до аналізу ризику кожного конкретного інноваційного проєкту додати аналіз ризиковості загальної діяльності через визначення фінансового стану підприємства. Провести такий аналіз дає можливість метод доцільності витрат.

Необхідність використання пропонованого підходу розрахунку продиктована вимогою оптимального спрямування і ефективного управління фінансовими потоками інноваційного процесу.

## СЕКЦІЯ 2

# ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОСТІР

**Грабович І.В.**  
здобувач освіти III рівня,  
Національний університет «Львівська політехніка»

### МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Високі темпи розвитку інформаційних технологій та активна комерціалізація Інтернет-простору формують підґрунтя для появи та поширення нових форматів комунікації, змінюють динаміку комунікацій та забезпечують оперативність двостороннього зв'язку між виробником й споживачем. Серед інноваційних технологій та новітніх інструментів маркетингових комунікацій останнім часом все більшого поширення набуває маркетинг впливу (influencer marketing), який передбачає залучення лідерів думок або агентів впливу у соціальних Інтернет-мережах з метою привернення уваги цільової аудиторії та поширення рекламної інформації. Інноваційні інструменти просування продуктів та послуг із застосуванням соціальних мереж забезпечують чітке охоплення цільової аудиторії, ефективне інтерактивне спілкування виробника з потенційним споживачем, формування бажаних поведінкових патернів, та загалом, сприяють реалізації економічних інтересів компанії [1].

Зміни, зумовлені поширенням пандемії COVID-19, зумовили незворотні та довгострокові процеси, що вимагають нових підходів до соціальної взаємодії. Використання цифрових технологій у бізнесі не є новим явищем, але глобальна криза, зумовлена поширенням пандемії COVID-19, значно прискорили процеси цифровізації. Ті підприємства, які зрозуміли важливість переходу на нові форми ведення бізнесу із застосуванням інноваційних цифрових маркетингових інструментів та переглянули свої маркетингові стратегії і спрямували зусилля на активізацію онлайн-взаємодії з ринком та споживачами, змогли побороти соціальні та комунікативні обмеження, спричинені пандемією COVID-19 [2].

Під час опитування, проведеного на початку 2020 р. серед лідерів маркетингу з 29 країн, 83 % респондентів повідомили, що використовують соціальні мережі як цифровий канал для своєї маркетингової стратегії. Для порівняння: 67 % професіоналів сказали, що вони використовували пошуковий маркетинг, а 66 % – відео або ОТТ [3].

Лідер ринку Facebook стала першою соціальною мережею, яка перевищила мільярд зареєстрованих облікових записів і наразі має понад 2,89 мільярда активних користувачів на місяць. Зараз компанія також володіє чотирма найбільшими платформами соціальних мереж, кожна з яких має понад мільярд активних користувачів щомісяця: Facebook (основна платформа), WhatsApp, Facebook Messenger та Instagram. У третьому кварталі 2021 р. Facebook повідомляв про понад 3,58 мільярда щомісячних користувачів основних продуктів Family. Більшість рейтингових соціальних мереж із понад 100 мільйонами користувачів виникли в Сполучених Штатах, але такі сервіси, як китайські соціальні мережі WeChat, QQ або додаток для обміну відео Douyin, також завоювали популярність у своїх регіонах завдяки місцевому контексту та вмісту. Популярність Douyin призвела до того, що платформа випустила міжнародну версію своєї мережі: невеликий додаток під назвою TikTok. Провідні соціальні мережі зазвичай доступні кількома мовами і дозволяють користувачам спілкуватися з друзями або людьми за межами географічних, політичних чи економічних кордонів. Очікується, що у 2022 р. кількість користувачів соціальних мереж досягне 3,96 мільярдів, і очікується, що ці цифри все ще будуть зростати, оскільки використання мобільних пристроїв і мобільних



соціальних мереж все більше набирають популярності на раніше недостатньо обслуговуваних ринках [4].

Маркетинг у Facebook став основним продуктом майже кожного маркетолога в соціальних мережах, і в 2020 р. дохід Facebook від реклами перевищив 84 мільярди доларів США. Ця цифра щорічно збільшується на 21 відсоток і становить більше половини доходів від реклами в соціальних мережах у всьому світі. У 2020 р. кількість рекламодавців Facebook вперше перевищила позначку в 10 мільйонів, а в 2021 р. приблизно 93 відсотки маркетологів заявили, що вони використовували Facebook як частину своїх цифрових кампаній. У 2021 р. Samsung був брендом продукту з найбільшою кількістю підписників у Facebook (за винятком самого Facebook). І все ж дані показують, що маркетологи повільно відходять від гіганта соціальних мереж на користь більш модних і динамічних платформ. Хоча Facebook можна вважати планом маркетингу в соціальних мережах, він позбувся своєї довготривалої монополії на світовій маркетинговій сцені [5].

У 2021 р. Facebook заробив понад 114 мільярдів доларів цифрового доходу від онлайн-реклами. За той самий період часу лідер пошукового ринку Google заробив 209,5 мільярдів доларів США через цифрові рекламні канали [6].

З моменту першої появи банерної реклами в 1994 р. ринок цифрової реклами пережив багато потрясінь. Як, мабуть, у жодному іншому цифровому бізнесі, рекламодавцям потрібно було адаптуватися до постійно мінливих технологічних революцій, правових умов та споживчих тенденцій. Нині рекламодавці борються з сучасними методами та форматами реклами, такими як програмна або нативна реклама. Однак саме в цій динаміці криється причина, чому цифрова реклама є таким захоплюючим ринком [7].

Цифрова реклама використовує Інтернет для доставки маркетингових повідомлень у різних форматах користувачам Інтернету. Це включає рекламні оголошення на сторінках результатів пошукових систем (Search Advertising); реклама в соціальних мережах у вигляді, наприклад, спонсорованих постів (Social Media Advertising); рекламні банери, як напр. так звані хмарочоси (Banner Advertising); реклама у відеопрогравачах (Video Advertising); і платні цифрові оголошення (Classifieds). Очікується, що до 2026 р. світовий дохід у розмірі 465,5 мільярдів доларів США зросте до 683,1 мільярда доларів США до 2026 р. [7].

1. Журило В.В. Маркетинг впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних інтернет-мережах. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11(2). С. 29-36.

2. Шпак Н.О., Грабович І.В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 259-265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-259-265>.

3. Share of marketers using selected digital channels for their online marketing strategies worldwide as of February 2020. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1203256/digital-marketing-channels-worldwide>.

4. Most popular social networks worldwide as of January 2022, ranked by number of monthly active users. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users>.

5. Facebook marketing – statistics & facts. Statista. URL: [https://www.statista.com/topics/1559/facebook-marketing/#dossierContents\\_\\_outerWrapper](https://www.statista.com/topics/1559/facebook-marketing/#dossierContents__outerWrapper).

6. Selected online companies ranked by total digital advertising revenue from 2012 to 2021. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/205352/digital-advertising-revenue-of-leading-online-companies>.

7. Digital Advertising Report 2021. Statista. URL: <https://www.statista.com/study/42540/digital-advertising-report>.

**Гринькевич О.С.**  
д.е.н., професор,  
Львівський національний університету імені Івана Франка  
**Квак С.А.**  
к.е.н., доцент,  
Львівський національний університету імені Івана Франка,  
**Гринькевич В.М.**  
к.т.н., доцент,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ МАУП»

## **АНАЛІТИКА ІННОВАЦІЙ У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ЄВРОПЕСЬКОЇ ПРАКТИКИ**

Війна в Україні кардинально змінила пріоритети економічного розвитку, його наукової бази та аналітики. Фокус змістився на подолання негативних наслідків шоку від людських втрат та інших активів економіки, пошук ефективних напрямів підтримки бізнесу, його збереження через релокацію та інші механізми. Проте саме військові виклики змушують учасників економічних відносин швидше шукати вирішення складних проблем і розвиток циркулярної економіки у цьому контексті не є винятком. На підтвердження цієї тези – орієнтація принципів циркулярної економіки на зменшення залежності від вичерпних енергетичних ресурсів, насамперед, нафти і газу, через зростання ефективності їх використання, пошук альтернатив або повну відмову від них.

Аналітики міжнародної консалтингової компанії McKinsey&Company [1], зазначають, що ЄС, Китай і США можуть припинити продажі нових двигунів внутрішнього згорання та повністю перейти на електромобілі до 2035 р. За прогнозами McKinsey&Company електромобілі будуть становити 75% усіх продажів цього сегменту протягом наступного десятиліття. Для вирішення проблем, пов'язаних з навантаженням на існуючу інфраструктуру розподілу через використання відновлюваних джерел енергії (вітер і сонце), інноватори пропонують використовувати технології її тривалого зберігання (LDES, long-duration energy storage), що забезпечить гнучкість в управлінні коливаннями попиту та пропозиції енергоресурсів.

Ці тези присвячені європейським підходам до вимірювання прогресу у розвитку циркулярної економіки через використання інновацій у контексті їх подальшої імплементації в Україні.

У країнах ЄС для аналітики інновацій використовують Європейське інноваційне табло (ЄІТ). Індекс інновацій у цьому табло обчислюють за допомогою 32 часткових показників, які розподілені на 12 груп [3]. З 2020 р. ЄІТ розширено за рахунок індексу «Екологічна стійкість», який визначають на основі таких часткових індикаторів як «ресурсна ефективність», «промислові викиди в атмосферу дрібних мікрочастинок», «розвиток екоорієнтованих технологій». Останній індикатор вимірюють за патентними даними про число винаходів, пов'язаних з навколишнім середовищем.

Офіційний сайт Єврокомісії містить профілі інноваційного розвитку для країн – членів ЄС, а також окремих країн, які не є членами Євросоюзу, у тому числі України. Проте у профілі Україні зазначено, що проблемою залишається обмежена доступність 12 із 32 часткових індикаторів Індексу інновацій, у зв'язку з чим порівняння профілів з іншими країнами не є коректним.

Профіль країни в ЄІТ містить також структурні індикатори, які відображають особливості економічного розвитку, підприємницької та інноваційної активності фірм, у тому числі на основі таких індикаторів як «Рівень використання циркулярних матеріалів», «Викиди парникових газів» (група «Індикатори зміни клімату»).

У 2021 році Єврокомісія підготувала спеціальний звіт «Як виміряти екологічні інновації?» [2], автори якого пропонують підходи до визначення екологічних інновацій, огляд узагальнюючих індексів, які використовують в ЄС та інших країнах світу для їх комплексного

оцінювання. Серед узагальнюючих індикаторів – Індекс екоінновацій (Eco-Innovation index), який визначають для кожної країни ЄС у межах спеціального Еко-інноваційного табло (The Eco-Innovation Scoreboard (Eco-IS) на основі 16 індикаторів, об'єднаних у шість тематичних груп.

Індекс екологічних інновацій показує наскільки успішно є кожна країна ЄС в інноваційній діяльності з екологічним ефектом, у тому числі, враховує частку фірм, які впроваджували інновації, що забезпечували екологічні вигоди для фірми і кінцевих користувачів, доходи і зайнятість в екоіндустрії та циркулярній економіці. Серед інших індикаторів у європейській статистиці циркулярної економіки та ЄІТ – циркулярні матеріали у виробничому процесі, у відсотках до загального обсягу використаних матеріалів.

Для аналітичної підтримки розвитку циркулярної економіки та реалізації відповідного плану дій (Circular economy action plan) Єврокомісія запровадила щорічний моніторинг [4], який забезпечує Євростат. Цей інструмент передбачає щорічне вимірювання десяти індикаторів, які розподілені на чотири тематичні блоки і характеризують виробництво, споживання, переробку відходів, інвестиції та інновації у цій сфері. Збільшення переробки відходів є частиною переходу до циркулярної економіки. Моніторинг цієї сфери в ЄС вимірює частку відходів, які переробляють і фактично повертаються в економічний цикл, щоб продовжувати створювати вартість.

Таким чином, для вимірювання прогресу у розвитку циркулярної економіки та інноваційної активності у цій сфері ЄС використовує три основні інструменти (рис. 1).

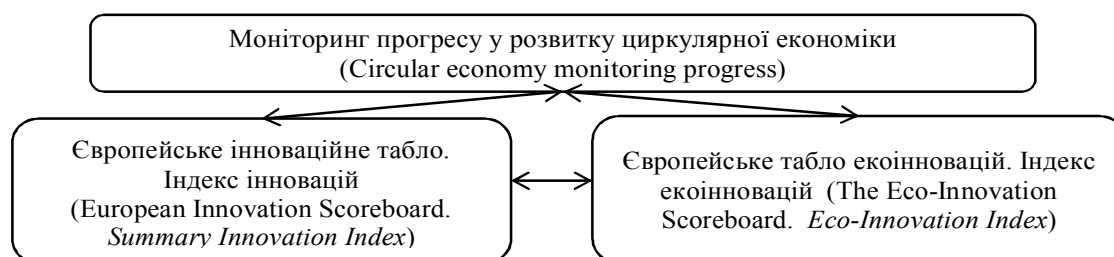


Рис. 1. Статистичні інструменти для вимірювання прогресу у розвитку циркулярної економіки та екоінновацій у Євросоюзі

Зважаючи на євроінтеграційні наміри України, пропонуємо такі напрями удосконалення практик вимірювання розвитку циркулярної економіки як економічної моделі досягнення ЦСР: 1) запровадити у програму статистичних обстежень в Україні поняття екологічних інновацій, а також індикаторів, які характеризують не лише їх обсяги та види, але й вплив на діяльність фірми і поведінку споживачів; 2) започаткувати моніторинг розвитку циркулярної економіки на основі індикаторів досягнення ЦСР; 3) розширити програми державних статистичних обстежень за рахунок таких показників європейської статистики як рівень використання циркулярних матеріалів, частка перероблення різних видів відходів (пакувальні матеріали, біовідходи, електронні відходи тощо) у їх загальному обсязі.

1. Charting net zero: Insights on what the transition could look like. McKinsey&Company. April 21, 2022. Article 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/charting-net-zero-insights-on-what-the-transition-could-look-like>.

2. Cvijanović, V., Hollanders, H., Reid, A. How to measure environmental innovation. European Innovation Scoreboard. Exploratory Report European Commission. 2020. 70 p.

3. European Innovation Scoreboard. European Commission. 2021. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_it](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_it).

4. Eurostat. Circular economy monitoring progress. 2021. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/publications>.

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Як відомо, інструменти економічного захисту – це засоби збереження автономії підприємства, розвитку самобутності його виробничо-господарської і міжнародної економічної діяльності, задоволення потреб та інтересів стейкхолдерів, які шляхом реалізації сукупності дій, що оптимізують процеси управління, гармонізують фінансовий стан підприємства, чим сприяють розвитку міжнародних відносин. Їх функціональним призначенням є: аналізування і попередження ризику у діяльності підприємства, вживання заходів оптимального покриття збитків, при їх наявності, аналізування результатів заходів по зниженню рівня ризиків, мотиваційна діяльність у сфері ризик-менеджменту тощо; нейтралізація негативного впливу на підприємство загроз соціально-економічного розвитку; збереження автономії підприємства, розвитку характерних властивостей його виробничо-господарської і міжнародної економічної діяльності, що формують конкурентні переваги підприємства та успіх на ринку.

Чинники, які визначають використання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності чи будь-які інші дії суб'єктів економічної активності варто розглядати як сукупність взаємообумовлених обставин і процесів, що є причинами цих явищ. Вони перебувають у взаємозв'язку із наслідками діяльності підприємства щодо використання інструментів економічного захисту в умовах міжнародної діяльності, чим обумовлюють розвиток індикативних напрямів економічної діяльності та процесів на підприємстві.

Відповідно до наведеного визначення поняття інструментів економічного захисту підприємства та окреслених функціональних областей їх дії в умовах міжнародної діяльності, при визначенні чинників використання інструментів економічного захисту слід врахувати такі групи:

- ризикотворчі чинники у діяльності підприємства;
- загрози соціально-економічного розвитку підприємства;
- чинники формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Дослідження наукових праць за проблемою виявило, що ризикотворчі чинники та чинники, які визначають економічну безпеку підприємства можна класифікувати залежно від: середовища виникнення (внутрішні та зовнішні), характеру впливу (прямі та непрямі), суб'єктивної обумовленості (суб'єктивні і об'єктивні) [1, 2]. Вони сприяють використанню інструментів економічного захисту підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності та сутнісно доповнюють класифікацію загроз соціально-економічного розвитку підприємства. Зважаючи на те, що чинники ризику є ширшим за чинники загроз, наведені ознаки слід врахувати у типології чинників використання інструментів економічного захисту підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності.

Отже, загрози соціально-економічного розвитку підприємства та ризикотворчі чинники, які забезпечують використання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності слід класифікувати за такими ознаками: за місцем виникнення (середовищем впливу) (зовнішні і внутрішні загрози); за напрямом впливу (прямі і непрямі загрози); за джерелом виникнення або суб'єктивною обумовленістю (суб'єктивні і об'єктивні загрози); за рівнем керованості (керовані і некеровані загрози); за рівнем небезпеки (особливо небезпечні, небезпечні, незначні загрози); за характером прояву (явні та умовні загрози); за природою виникнення (характером) (економічні, правові, політичні, екологічні, науково-технічні, технологічні, демографічні загрози); за об'єктами посягань (фінансові, ринкові, товарні, інтелектуально-кадрові, техніко-технологічні, політико-правові, інформаційні загрози); за сферою охоплення та наслідками дії (локальні і загальні загрози); за

систематичністю прояву або частотою виникнення (систематичні і не систематичні загрози); за рівнем очевидності (унікальністю) (типові та унікальні); за характером впливу (позитивні та негативні); за рівнем впливу (мікроекономічні, макроекономічні, глобальні); за природою виникнення (природні та антропогенні загрози) тощо [3, 4]. При цьому, найбільш типовими чинниками економічної безпеки підприємства визначено: чинники виробництва, чинники попиту на продукцію підприємства, надійність постачальників, зовнішню конкуренцію на продукцію, державне економічне регулювання діяльності підприємства, захист комерційної таємниці, компетентність керівництва підприємства [5].

Щодо чинників конкурентоспроможності, то на використання інструментів економічного захисту підприємства в умовах міжнародної діяльності впливають стратегічні і тактичні компоненти зовнішнього чи внутрішнього середовища, які слід також класифікувати за рівнем впливу на підприємства (макроекономічні чинники, чинники впливу мезорівня, чинники конкурентоспроможності підприємства чи його продукції) [6, 7].

Отже, для ідентифікації чинників, які визначають використання інструментів економічного захисту підприємства нами вивчено ризикотворчі чинники, загрози соціально-економічного розвитку підприємства, чинники формування і розвитку конкурентних переваг. В умовах міжнародної економічної діяльності це дозволило сформулювати класифікацію, що містить ознаки та притаманні їм чинники використання інструментів економічного захисту підприємства.

1. Шиманська Л.М. Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 10. С. 206-209.

2. Тимошик Н.С. Основні засади управління фінансовими ризиками підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». 2020. С. 54-56.

3. Шуміло О.С. Чинники та загрози економічній безпеці торговельних підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 240-245.

4. Маркіна І.А., Потапюк І.П. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: економічні науки. 2017. С. 130-137.

5. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Місце інноваційної складової у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. заг. ред. Ю.С. Шипуліної. Суми: Триторія, 2018. С. 301-314.

6. Юхименко П.І., Бабицька О.О., Приходько Т.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки. Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство». Мукачево: Мукачівський державний університет. 2018. Вип. 16. С. 566-574. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/16\\_ukr/86.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/86.pdf).

7. Артюхова І.В. Чинники формування і збереження конкурентних переваг підприємства. Економічні науки туристичної галузі. Вісник економічної науки України. Науковий журнал. 2011. № 2. С. 12-14.

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО, АНАЛІТИЧНОГО І КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВ**

Враховуючи сучасні тенденції активізування процесів європейського інтегрування економіки України, важливим аспектом виступає забезпечення її гармонійного інноваційного розвитку. Актуальним питанням є його інформаційне, аналітичне, комунікаційне забезпечення.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є «системою, що складається із процесів одержання, моніторингу, оцінювання, оброблення, накопичування, зберігання (акумуляування), передавання інформації, що створюються для формування та реалізування високо ефективних управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту (управління)» [1, 2].

Адже процеси розроблення, впровадження інновацій є вирішальним чинником гармонійного соціально-економічного розвитку, гарантією економічної безпеки України.

Проблематика інформаційного, аналітичного та комунікаційного забезпечення інноваційного розвитку України висвітлена у наукових працях таких вчених-економістів як Амоша О. І. [1], Антонюк В. П. [1], Березняк Н.В. [2], Геєць В.М. [3], Дегтярьова І.Б. [6], Дорошкевич К.О. [9], Землянкін А. І. [1], Кравець А.І. [5], Леховіцер В.О. [4], Манаєнко І.М. [5], Мельник Л.Г. [6], Одрехівський М.В. [9], Поліщук О.О. [7], Шевченко А.Ю. [8], Шпак Н.О. [9] та багатьох інших.

Однак, недостатньо у дослідженнях залишаються висвітлені потенційні можливості та загрози забезпечувальних процесів інноваційного розвитку таких як інформаційний, аналітичний та комунікаційний супровід.

Забезпечувальні процеси інформаційного, аналітичного, комунікаційного характеру як певні різновиди науково-інформаційної діяльності, за умов активізування євроінтеграційних процесів, повинні зорієнтовуватися на гармонійний інноваційний розвиток України, передбачати процедури щодо ефективного комерціалізування ідей та отриманих наукових результатів досліджень тощо.

Сучасні умови вимагають розроблення і реалізування стратегії щодо швидкого переходу від простого (пасивного) акумуляування інформації (масивів інформації) наукової, науково-технічної, інноваційної сфер до активного трансформування їх у цілісну, чітко зорієнтовану саме на потенційних кінцевих її споживачів, користувачів ефективну систему знань.

Для реформування цієї сфери необхідним є поглиблене дослідження методологічних, практичних основ її інформаційно-аналітично-комунікаційного забезпечення, супроводу [1, 2, 10] із залученням і використанням провідного європейського досвіду. При чому необхідним, особливо на початкових етапах, адаптування його до умов національної інноваційної сфери.

Проблемним на сьогодні є обмін інформацією (комунікаційні процеси), що стосується інноваційного розвитку економіки країни.

Це є суттєвою перешкодою для процесів із оптимізування фінансового забезпечення вітчизняної інноваційної сфери.

При формуванні системи інформаційно-аналітично-комунікаційного забезпечення вітчизняної інноваційної сфери потрібно враховувати, що воно має містити такі ключові елементи [1, 2, 6, 9]: безпосередньо інформаційні масиви, інституції, що здійснюють пошук, акумуляування, оброблення, зберігання, поширення їх, канали для передавання тощо.

Вартує уваги та застосування в економічному просторі інноваційного розвитку нашої країни із врахуванням його особливостей за євроінтеграційних умов шляхом їх адаптування

запровадження заходів із реалізування пріоритетів Європейського дослідницького простору (ЄДП), який полягає у послідовному реалізуванні «Принципу Гарнака» («найкраща наука повинна здійснюватися найкращими вченими із вільним обиранням тематики досліджень, доступом до найкращих дослідницьких інфраструктур, ресурсів тощо») [8, с. 13-14]. Адже, розвиток інформаційно-аналітично-комунікаційних сектору являється визначальним пріоритетом в ЄС [6, с. 192].

Дослідження розвитку системи управління Європейським дослідницьким та інноваційним простором показало, що стратегія формування ЄДП базується на основі відкритого координування, активних спільних дій країн ЄС, стейкхолдерів тощо [8, с. 3, 14-15].

Основоположними її складовими виступають процеси формування спільних цілей, інструментів для моніторингу рівнів досягнення спільної мети при взаємному оцінюванні, використанні найкращих, оптимальних практик [8, с. 14-15].

Країни ЄС для історично проходили досить довгий шлях, що полягав в узгодженні всіх національних політик, інтересів країн-членів. Це було необхідно задля формування 5-того рівня свободи, який полягає у вільному обміні знаннями у різних формах (даних, дослідників, інфраструктур, технологій та навичок) [8].

Вітчизняній економіці необхідно застосовувати системний підхід до євроінтегрування. При чому одним із перших кроків має бути активна участь у процесах спільного формування наукової, науково-дослідницької та інноваційної політик.

1. Амоша О.І., Антонюк В.П., Землянкін А.І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення. Донецьк, 2007. 328 с.

2. Березняк Н.В. Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності. Наука, технології, інновації. 2018. № 1. С. 37-42.

3. Геєць В.М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. Економіка України. 2014. № 12. С. 4-19.

4. Леховіцер В.О. Методичні основи оцінки впливу факторів на інноваційний розвиток машинобудування. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 25. Частина 1. 2017. С. 156-158.

5. Манаєнко І.М., Кравець А.І. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5. С. 109-115.

6. Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б. Досвід ЄС у формування інноваційної стратегії сталого розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 190-200.

7. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (21). С. 169-171.

8. Шевченко А.Ю. Аналіз трендів розвитку Європейського дослідницького та інноваційного простору (стислий виклад). 45 с. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Analiz-trendiv-rozvytku-YEvropejskogo-doslidnytskogo-ta-innovatsijnogo-prostoru.pdf>.

9. Shpak N., Odrekhivskiy M., Doroshkevych K., Sroka W. Simulation of Innovative Systems under Industry 4.0 Conditions. Social Sciences. 2019. № 8 (7). pp. 202.

## **ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Загальновідомо, що суб'єкти економічної діяльності мають визначену місію та функціонують задля отримання відповідних результатів, позитивних ефектів, виконання поставлених завдань, які окреслюють причини та необхідність їх створення. Ці завдання здебільшого пов'язані із економічним розвитком та еволюціонуванням економічних систем, у процесі чого виявляються різні форми відносин між суб'єктами господарювання, відбувається зростання доходів, поліпшення якості і удосконалення продуктивних сил, підвищення ефективності використання ресурсів тощо. Водночас системність дії із реалізації цілей суб'єктів економічної діяльності, що дає можливість досягнення зазначених позитивних ефектів та забезпечує зміну економічного становища та розвиток інфраструктури, потребує застосування обґрунтованих і раціональних прийомів і способів впливу на учасників економічних відносин. Це визначає діяльність із формування і використання інструментів економічного розвитку підприємств.

В умовах євроінтеграції України, що має чітко визначені орієнтири та законодавче підґрунтя, увагу слід приділити тактичним інструментам економічного розвитку – визначеним концептуальним завданнями, реалізація яких відбувається у період часу до одного року. Це забезпечить швидке отримання результатів, можливість вчасного реагування і зміни стратегічних планів та заходів із їх реалізації. З цією метою слід дослідити сутність тактичних інструментів економічного розвитку підприємств та розкрити їх значення в умовах євроінтеграції.

Під економічним розвитком підприємства слід розуміти зміни економічної системи, яким притаманні властивості незворотності (необоротності), керованості, вимірюваності, цілеспрямовані (спрямованості за визначеним вектором і траєкторією), закономірності тощо, які відбуваються під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів зацікавлених сторін тощо. Ці зміни носять кількісно-якісний і сутнісний характер та обумовлюють розвиток засобів виробництва і соціально-економічних відносин, підвищення гнучкості і адаптивності та досягнення стану оптимального та ефективного функціонування підприємства [1-3].

Будь-які зміни економічної системи підприємства, що підпадають під описані вище властивості економічного розвитку, відбуваються внаслідок цілеспрямованої дії, знярядями якої є інструменти. Тож, інструменти економічного розвитку є засобами, які б сприяли активізації ділової активності суб'єктів господарювання і прискоренню темпів економічного зростання та досягненню інших ефектів.

У контексті євроінтеграції у 2003 році розроблено дослідницький проєкт «Стратегічні документи соціально-економічного розвитку», до реалізації якого долучені фахівці Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції і експерти Програми розвитку ООН. У матеріалах цього проєкту стратегію визначено як: «довгостроковий узагальнений комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями розвитку економіки, галузі, регіону тощо»; «система концептуальних цілей та інструментів для їх досягнення... те, що поєднує тактичні короткострокові дії у систему, яка забезпечує отримання стратегічних результатів»; «довгостроковий узагальнений план управління об'єктом, сферою або системою» [4, с. 18].

Специфічний тактичний характер інструментів регіональної соціально-економічної політики визначено Мельничук В. Г. Дослідником вказано на те, що з одного боку, тактика супроводжує встановлену стратегію, конкретизує її, сприяє повній або частковій реалізації. З іншого боку, тактика здатна істотно змінити результати реалізації стратегії соціально-економічної політики, змінити її або трансформувати. Таким чином, оцінюючи застосування тактичних інструментів, слід оцінювати їхні можливості та обмеження [5].



Взаємозалежність між стратегією, тактикою та оперативними діями пояснюється наступним чином: на основі стратегії підприємства формуються стратегічні плани; тактика визначає, що слід робити для виконання поставлених у стратегічному плані завдань; у процесі оперативної діяльності вирішуються питання стосовно того, яким чином це зробити [6]. Отже, тактичні інструменти, які перебувають у розпорядженні менеджерів вищих рівнів управління є стратегічними для менеджерів нижчих рівнів. Цю властивість тактики, а також і тактичних інструментів, заховують до її відносності (релятивності).

Отже, узагальнюючи наведений матеріал, до ознак тактичних інструментів економічного розвитку в умовах євроінтеграції віднесемо: короткостроковість реалізації на період часу до одного року, отримання результатів від застосування у плановому періоді; адаптивність інструментів полягає у їх здатності до швидкої модифікації як реакції на впливи зовнішнього середовища на підприємство; конкретність і практичність вказує на те, що тактичні інструменти економічного розвитку втілюються у заходах, діях, операціях із реалізації стратегії підприємства; реактивність вказує на залежність інструментів економічного розвитку від змін зовнішнього середовища діяльності підприємства, які відслідковуються у процесі реалізації стратегії; релятивність інструментів економічного розвитку підприємства вказує на їх придатність для застосування на одному рівні управління підприємством (інституційному, управлінському, технічному). Тактичні інструменти вищих рівнів можуть бути стратегічними для нижчих.

1. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2018. № 15. С. 38-46.

2. Волошина О.А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 237-242.

3. Іванчук К.О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. Економіка розвитку. 2014. № 3. С. 84-88.

4. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави у нестабільних ринкових економічних системах. Київ: НІСД, 1998. 144 с.

5. Мельничук В.Г. Стан та основні тенденції розвитку фінансів в інституційних секторах економіки України. Фінанси України. 2006. № 9. С. 28-32.

6. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156-160.

**Кулиняк І.Я.**  
к.е.н., доцент,  
**Горбенко Т.М.**  
студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Вплив цифрових технологій на життя людини за останні роки посилюється. Пандемія коронавірусу внесла глобальні корективи в особистий ритм ведення бізнесу. З одного боку, приватний бізнес, торгівля, послуги та освіта зазнали величезних втрат за останні два роки. Проте в таких умовах саме ці сфери зробили величезний крок до активізації цифрового прогресу.

Найважливіші трансформаційні процеси торкнулися майже кожної компанії, не залежно від її розміру або географічного розташування. Бізнес прийшов до спільного знаменника –

використання цифрових інструментів для ефективної та безперебійної роботи надважливе та необхідне. Відповідно, перед бізнесом постає питання, як сформувати єдиний алгоритм трансформації підприємства задля уникнення та подолання кризових ситуацій. Вбачаємо одним з варіантів попередження чи виходу з кризового стану – посилення переходу на активніше використання цифрових інструментів в маркетинговій діяльності підприємств.

Криза системи взаємодії ірраціональних та раціональних чинників, які визначають споживчу поведінку, призводить до втрати вже існуючих клієнтів, зниження лояльності клієнтів, зростання вартості середнього чека або відсутності нових клієнтів. Все це призводить до виникнення кризи маркетингової діяльності підприємств [1].

Як відомо, до основних методів маркетингових досліджень відносять спостереження, експеримент та опитування. З розвитком цифрових технологій та появою великої кількості різних онлайн-платформ відбувається трансформація основних методів маркетингових досліджень та їх перехід у цифрове середовище. До популярних інноваційних цифрових інструментів маркетингових досліджень відносяться інструменти веб-аналітики: Google Аналітика, Hotjar та SurveyMonkey [2]. Найбільш поширеними цифровими каналами комунікацій з респондентами є соціальні мережі та месенджери [3]. Напрямок e-Commerce дозволяє захопити більше цільової аудиторії завдяки розвинутій інфраструктурі поштових відділень.

Автоматизація CRM допомагає оптимізувати процес продажу так, щоб усе працювало швидко і чітко, а вплив «людського фактора» був зведений до мінімуму [4; 5]. Система управління відносинами із клієнтами формує документи за шаблоном, ставить завдання менеджерам на кожному етапі угоди, відправляє SMS клієнтам, створює онлайн-звіти за всіма показниками, через вбудований калькулятор розраховує вартість послуг, а також відстежує важливі дати (нагадує продовжити договір, виставити рахунок на оплату, запропонувати сервіс та ін.). Завдяки CRM менеджери припускаються менше помилок, а значить, продають більше і частіше. А керівнику стає легше керувати компанією: він витрачає менше часу на контроль та отримує більше ресурсів для розвитку бізнесу.

Оmnіканальний контент-маркетинг на підприємствах існує у вигляді письмового контенту блогів у соціальних мережах Instagram, Facebook та ін., а також у формі ведення та підтримки веб-сайту, адаптованого для мобільних екранів. Основні стратегічні завдання контент-маркетингу полягають у тому, щоб завоювати довіру, поінформувати цільову аудиторію та підштовхнути її до ухвалення рішення про покупку. Для аналітики користувачів сайту маркетологи використовують інструменти Google Analytics, а також вбудовані у соціальні мережі аналітичні інструменти. Підприємства також розвивають інноваційний напрямок e-Commerce, приймаючи замовлення в режимі он-лайн або за телефоном. Окрім цього, для протидії негативним наслідкам кризи маркетингової діяльності на підприємствах впроваджуються технології штучного інтелекту, RPI, автоматизації та автоматизованої розсилки, роботизації та голосових роботів, А/Б-тестів, інтелектуальний аналіз даних, бізнес-аналітика тощо [6].

В умовах цифровізації актуальним стає вибір майданчика для реклами. Він насамперед залежить від цільової аудиторії. Наприклад, в області просування програмних продуктів маркетингова стратегія сильно відрізнятиметься, виходячи зі специфіки самого продукту. Тут виходять на перший план переваги інтернет-реклами [7]: можливості психогеографічної сегментації дозволяють виділити вузькі, але високорентабельні ніші за способом життя, уподобаннями і цінностями потенційних клієнтів.

Симптомами настання кризи маркетингової діяльності підприємств є: застаріла клієнтська база даних, залучення тільки нових клієнтів та ігнорування постійних, відсутність маркетингової стратегії розвитку, низька конверсія веб-сайту тощо. Інноваційний підхід у реагуванні на симптоми кризових явищ повинен орієнтуватися на оновлення клієнтської бази даних, підвищення лояльності клієнтів, автоматизацію рекламних розсилок, визначення таргетованої аудиторії, налаштування реклами в соціальних мережах, підвищення конверсії для оптимізації сайту пошуковими системами, розширення доступності інформації, визначення та

вдосконалення каналів зв'язку для кожної аудиторії, збільшення уваги на угоди / акції / пропозиції, оцінювання та перевірка каналів зв'язку та джерел інформації, оновлення інформаційних систем та технологій, використання платформ детальної статистики відвідувачів веб-сайтів та соціальних мереж та ін.

1. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2021. Вип. 51. С. 175-183.

2. Алданькова Г.В., Конопляникова М.А. Цифрові інструменти маркетингових комунікацій торговельних мереж. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55(1). С. 62-70.

3. Балик У.О., Колісник М.В. Соціальний медіа-маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 125-134.

4. Сохецька А.В. Цифрові маркетингові інструменти для розвитку бізнесу: ретроспективний аналіз, сучасні тенденції, напрями розвитку. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50(1). С. 7-12.

5. Карий О.І., Процак К.В. Маркетингові інструменти забезпечення якості надання адміністративних послуг. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. Вип. 3. С. 26-35.

6. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 35.

7. Недопалко Н.М. Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 2. С. 43-48.

**Кулініч Т.В.**

к.е.н., доцент,

**Стрілець В.М.**

студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ MCDONALD'S В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНА НЕРОЗСУДЛИВІСТЬ ЧИ СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Сприйняття поведінки мережі McDonald's в Україні на сьогодні є неоднозначним. Постійні клієнти звикли до цих ресторанів швидкої їжі, але спочатку світова пандемія (в Україні з весни 2020 р.), а тепер війна, що прийшла на всю територію нашої країни (з 24.02.2022 р.), внесли свої корективи спочатку в дистанціювання режиму роботи, а тепер, з початку війни – в закриття закладів мережі.

Нашим завданням є надання об'єктивної оцінки управлінським рішенням мережі McDonald's в Україні з урахуванням усіх найбільш значимих чинників і тенденцій.

Частина клієнтів закладів даної мережі, зважаючи на коментарі в соцмережах, найчастіше висувають такі дорікання, які одночасно є відображенням думок населення України: 1) з одночасним закриттям мережі в країні-агресорі (Росії) навіть було закритися і в країні, на яку напали (в Україні); 2) через 2 місяці з початку війни багато інших ресторанних закладів відновили свою роботу, тим більше, що відбулась перебудова на дистанційне обслуговування і доставку; 3) у частині регіонів України (захід, північ, центр, а тепер вже частково схід) працювати і приймати відвідувачів є відносно безпечно; 4) хіба це економічно доцільно, спочатку віддати всі запаси харчів на підтримку вимушених переселенців, а потім взагалі виділити кошти на зарплату персоналу і закритися задля безпеки до кінця війни.

Для розуміння управлінських підходів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» спочатку окреслимо її місце і роль в економіці України. Так, компанія МакДональдз на початку 2022 р. налічувала 108 закладів в Україні з майже 7,5 тис. співробітників [1]. Вона розцінювалась експертами як один з найбільших іноземних інвесторів, оскільки за 25 років роботи вкладала у розвиток мережі та інфраструктури більше 250 млн. доларів [2].

Компанія достатньо вдало керувала своїми закладами під час коронавірусної пандемії, яку великій кількості закладів громадського харчування в Україні пережити не вдалося. Щодо McDonald's, то кількість відвідувачів у 2020 р. скоротилась на 20%, але мережа пішла проти течії, і відкрила 15 нових закладів (з них 10 – в 2021 році) і досягла стратегічної цілі – збільшила свою частку на ринку швидкого харчування [3]. Окрім того, під час боротьби з пандемією Covid-19 у 2020-2021 рр. мережа McDonald's в Україні витратила 82 млн. грн. на засоби захисту (для працівників і клієнтів), сплатила більше 50 млн. грн. компенсацій за простій і вимушені відпустки співробітникам під час локдаунів і не скоротила жодного з майже 10 тис. працівників.

Робота McDrive, експрес-вікон і доставки не припинялася, навіть коли були закриті зали ресторанів. За 2 роки (з березня 2019 по березень 2021 р.) не зважаючи на карантин, обсяг продажу через сервіс доставки зріс у 4,5 рази. У розрахунку на кожен McDrive і експрес-вікно (зважаючи на їх пропускну здатність) в Україні було у середньому було вдвічі більше відвідувачів, ніж у країнах ЄС. Успішній діяльності сприяло збільшення швидкості обслуговування: через дотримання 120-секундного стандарту очікування на замовлення, оптимізації процесів у кожному ланцюжку customer journey, введення додаткових моніторів на кухні, оновлення сканерів для оплати і банківських терміналів.

За останні роки прибуток української мережі McDonald's спочатку зріс з 620 млн. грн. у 2018 р. до 959 млн грн. у 2019-му, а потім скоротився до 714 млн. грн. у 2020 р. (через уповільнення зростання продажів і зростання собівартості) [4]. Чистий прибуток мережі McDonald's у світовому масштабі зріс на 21,49% у 2020 р. і на 59,5% у 2021 р. (до рівня попереднього року) [5].

Внаслідок війни Росії проти України керівництвом компанії було прийнято рішення про закриття бізнесу в цих двох країнах з міркувань безпеки. Фактично було закрито 108 закладів McDonald's в Україні і 847 – в Росії, що разом вартувало компанії 9% доходу, отриманого нею у 2021 р., а також призвело до зменшення загального чистого прибутку компанії у 1-му кварталі 2022 р. на 28% (до аналогічного періоду попереднього року) [5].

Щодо концепції соціальної відповідальності, то компанія завжди прагнула дотримуватися високих стандартів. Зокрема українською мережею були отримані такі результати. Екологічні аспекти стали ключовими як в приготуванні страв, так і в співпраці з виробниками та з постачальниками, діяльність відповідає правилам НАССР. Компанія мінімізує використання пластику, займається сортуванням і переробкою відходів. Впроваджується ряд заходів з енергозбереження: рекуперація повітря у вентиляційних системах і моніторинг викидів в атмосферу, використання енергоощадних теплових насосів. До прикладу, тільки в 2020 р. українська мережа компанії витратила більше 12 млн. грн. на екологічні і енергозберігаючі проекти [6].

Їжа в українській мережі McDonald's на 61% складається з інгредієнтів, вироблених і вирощених в Україні, що надає додаткову підтримку локальному бізнесу і локальній економіці. Так, до війни булочки виготовляла Vimbo QSR (Дніпро), яловичину – OSI Food Solutions (Козятин), салати – Fino Verde (Макарів, Київщина), фритюрну олію – «Бунге Україна» і молоко для кави – «Люстдорф» (Вінниччина), основу для морозива – Білоцерківський молочний завод, яйця – «Овостар», соуси – «Чумак», щодо нагетсів та курячих котлет – планувалась угода з МХП [3]. Зараз ці ланцюги порушені війною.

«McDonald's Україна» постійно займала провідні позиції у рейтингу найбільших платників податків у країні, а також у рейтингу кращих роботодавців України за версією Forbes (у 2021 р. була 17-ою) [6].

Попри закриття своїх закладів в Україні через військові дії, компанія вважає необхідним підтримувати свої команди, місцеві громади і країну в цілому. У березні McDonald's

заявив, що продовжуватиме платити своїм співробітникам та надавати додаткову підтримку. Ці витрати на персонал, а також платежі за оренду та постачання обійшлися компанії в 3,085 млн. доларів [7]. Також в кінці березня 2022 р. компанія виділила \$5 млн і створила фонд допомоги працівникам на лікування, які отримали поранення внаслідок обстрілів. Працівники отримують виплату на лікування. Для організування допомоги як працівникам, так і громадянам України, підключена більшість європейських представництв McDonald's. Така допомога включає як гуманітарні питання, так і влаштування на роботу у закладах McDonald's [8].

Тільки за перший місяць війни McDonald's 1) з українських ресторанів, до яких був безпечний доступ, передав на гуманітарні потреби всі продукти (в кінці березня 2022 р. – 58 т продукції); 2) вклав 500 тис. грн. у фонд «Повернись живим» на придбання медикаментів і засобів невідкладної допомоги; 3) через партнерів передав закуплені в Ізраїлі 600 спеціальних аптечок на суму 1 млн. грн. з усім необхідним для невідкладної допомоги; 4) доставив 900 літрів питної води до Тернополя; 5) доставив їжу, воду та предмети першої необхідності для лікарень на суму понад 100 тис. грн.

Крім того, українська мережа McDonald's ще з 2016 р. виступила партнером-засновником благодійної організації «Фундації Дім Рональда МакДональда» в Україні, яка у період війни переключилась на більш активну фінансово-гуманітарну підтримку дитячих лікарень. Так, Фундація: 1) надала допомогу 6 дитячим обласним лікарням на медикаменти і продукти для дітей на суму 410 тис. грн.; 2) доставила 500 літрів питної води для Київської дитячої обласної лікарні Охматдит; 3) передала 100 тис. грн. через «Клуб добродіїв» на їжу, ліки та гігієнічні засоби для дітей; 4) закупила дитяче харчування на суму 250 тис. грн. та передала до Червоного хреста; 5) продовжила підтримувати забезпечення 5 сімейних кімнат у найбільших обласних дитячих лікарнях країни [8]. Робота за цими напрямками продовжується.

Усе зазначене дає підстави стверджувати про чітке розуміння ситуації компанією: збитків, економічних наслідків, варіантів антикризового управління. Попри проблеми, компанія залишається вірною концепції соціальної відповідальності, яка в період війни набуває більш чіткого спрямування на потреби своїх співробітників і громадян нашої країни у цілому.

1. McDonald's в Україні. Матеріал з Вікіпедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/McDonald's\\_в\\_Україні](https://uk.wikipedia.org/wiki/McDonald's_в_Україні) (дата звернення: 02.05.2022).

2. Компанія МакДональдз інвестувала в Україну 7,5 мільярди за 23 роки. Ukrinform. (02.06.2020). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3037979-kompania-makdonaldz-investovala-v-ukrainu-75-milarda-za-23-roki.html>.

3. Іванова К. Епоха великих відкриттів. Як McDonald's посилює експансію в Україні. Інтерв'ю з CEO Юлією Бадрітіновою. Forbes UA. (18.05.2021). URL: <https://forbes.ua/company/epokha-velikikh-vidkrittiv-yak-mcdonalds-posilyue-ekspansiyu-v-ukraini-intervyu-z-seo-yulieyu-badritdinovoyu-18052021-1609>.

4. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Фінансово-майновий стан. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

5. McDonald's Annual Report 2021. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/>

6. Звіт про управління ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Офіційний сайт Компанії. URL: <http://www.mcdonalds.com.ua> (дата звернення: 02.05.2022).

7. Wiener-Bronner D. McDonald's left with millions of dollars of Russian food it can't use. CNN Business. (28-04-2022). URL: <https://www.cbs58.com/news/>.

8. Як «McDonald's Україна» підтримує громаду, армію та свою команду. Forbes UA. (22.03.2022). URL: <https://forbes.ua/ru/company/yak-mcdonalds-ukraina-pidtrimue-gromadu-armiyu-ta-svoyu-komandu-23032022-4911>.

## IDENTIFICATION OF INTERACTION STRATEGIES IN THE REGIONAL INNOVATIVE PROCESS

An important stage of strategic management of the innovative process is the choice of strategic alternatives to ensure interaction in innovative processes. This stage is devoted to the development of the interaction strategy.

The basis of interaction of participants of the regional system in innovative processes is the relationship between all or several entities, which are organized by agreements for the joint implementation of an innovative project (innovative program). The subject of management of the interaction strategy are the relations of participation of the participants of the interaction system in the processes of creation, development, mastering and dissemination of innovations.

The peculiarities of different types of relationships and the impact of events by the factors of external and internal environment of partners have been established, as well as possible changes in the forms of their interaction which are the basis for the following types of interaction strategies: stability of interaction (strategy to protect relations); interaction growth (strategy of intensive growth (organic, concentrated), strategy of integrative growth (vertical, horizontal integration); strategy of diversified growth; reduction of interaction (strategy of liquidation of relations; strategy of "harvesting"; strategy of restriction of relations; strategy of reduction of interaction cost).

The formation of the interaction strategy should be based on the results of economic evaluation of the usefulness and cost of establishing interaction. The formation of the interaction strategy of the subjects of the regional innovative process requires coordination of the activities of potential participants in order to, in a timely manner, identify factors influencing the relationship, as well as their consideration in order to benefit all parties.

*Table 1*

**Matrix of choice of interaction strategies depending  
on the levels of innovative activity and innovative cooperation of the region**

Level of innovative activity	Level of innovative cooperation		
	High level of innovative cooperation	Average level of innovative cooperation	Low level of innovative cooperation
High	Strategy of stability of interaction (strategy to protect relations)	Strategy of intensive (organic, concentrated) interaction growth	Strategy of diversified interaction growth
Average	Strategy of intensive (organic, concentrated) interaction growth	Strategy of integrative interaction growth (vertical, horizontal integration)	Strategy of diversified interaction growth
Low	Strategy of "harvesting"	Strategy of reduction of interaction cost; strategy of restriction of relations	Strategy of liquidation of relations

*Note: formed by authors*

Thanks to this matrix, the integrator, summarizing the indicators of the system of participants on the value of the relationship, chooses one of the possible strategies.

## УКРАЇНА У РЕЙТИНГАХ, ЩО ВІДОБРАЖАЮТЬ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ І МЕРЕЖЕВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Україна сьогодні відстає у розвитку та якості інформаційно-мережевого сектору економіки, лише розробляючи стратегію створення власного цифрового ринку, що залишається сферою з непокритим потенціалом [1, с. 92]. Отже, питання щодо тенденції напрямів розвитку цифровізації та інформатизації є актуальним як у практичній діяльності, так і в наукових дослідженнях, адже цифрова економіка передбачає перетворення усіх сфер діяльності.

Україна залишається найменш конкурентоздатною в регіоні Європи.

Незважаючи на вплив і наслідки COVID-19, внаслідок удосконалення законодавства збільшилась інвестиційна привабливість та захищеність підприємств.

До слабких сторін України можна віднести слабкий захист прав на інтелектуальну власність та рівень кібербезпеки, існування піратства, а також високі інвестиційні ризики. До сильних сторін України можна віднести можливості розпочати бізнес, швидкість Інтернет підключень, е-демократія, а також використання великих даних та якості навчання.

Україна, хоча і є країною в високому потенціалом інноваційного розвитку, суттєво поступається рівнем розвитку країнам Європейського регіону, як інноваційністю, так і рівнем доходів, хоча і належить до країн з рівнем доходів нижче середнього.

*Таблиця 1*

### Рейтинг України у ключових показниках інноваційного розвитку в умовах інтеграції виробничих процесів і мережевих інформаційних технологій

Показники	Рейтинг 2020 р.	Зміна рейтингу 2020-2019 рр.	Зміна рейтингу 2021-2020 рр.
Рейтинг конкурентоспроможності	55	-1	+1
Сприятливість ведення бізнесу	64		
Глобальна цифрова конкурентоспроможність	58	+2	+4
Розповсюдження цифрових технологій (мережева готовність)	64	+3	+11
Індекс інновацій	45	+2	-4
Рейтинг талантів	42	+2	-4
Рейтинг країн світу за рівнем розвитку е-урядування	69	+13	
Розвиток електронної комерції	51	0	+4

*Складено автором на основі 2, с. 12; 3, с. 14; 4, с. 23; 5, с. 33; 7, с. 33; 8, с. 25; 9, с. 266; 10, с.14; 11.*

Більш детальніше рейтинг України за індексом мережевої готовності у 2020 р. зображений у табл. 2.

*Таблиця 2*

### Рейтинг України серед країн світу за індексом мережевої готовності 2020 року

№	Показники	Рейтинг 2020 р.	Зміна рейтингу 2021-2020 рр.
1	2	3	4
	ТЕХНОЛОГІЇ	62	+12
1.	Доступ	79	+19
1.1.	Домогосподарства з доступом до мережі Інтернет	76	-2
1.2.	Охоплення мережами мобільного зв'язку 4G, % населення	129	+32

1	2	3	4
1.3	Питома вага начальних шкіл, які мають доступ до Інтернету в педагогічних цілях	40	+1
2.	Контент	46	+4
2.1	Веб-сервіс для хостингу IT-проектів	34	+1
2.2	Розроблення мобільних додатків	61	-1
3.	Технології майбутнього	53	-4
3.1	Наявність новітніх технологій	49	0
3.2	Інвестиції спрямовані компаніями в інноваційні технології	63	0
3.3	Кількість патентних заяво в сфері ІКТ на мільйон населення	45	
3.4	Загальні витрати на комп'ютерне програмне забезпечення (в % до ВВП)	19	+2
3.5	Щільність роботів	56	+2
	ЛЮДИ (ВИКОРИСТАННЯ)	65	+17
1.	Особисте	63	+46
1.1	Інтернет-користувач	81	
1.2	Використання соціальних мереж	88	+7
1.3	Зараховані у вищі навчальні заклади	14	-3
1.4	Рівень грамотності дорослого населення	1	0
1.5	Навики та знання в ІКТ	50	
2.	Бізнесом	52	+2
2.1	Компанії із Веб-сайтами	49	+2
2.2	Легкість ведення бізнесу	62	+5
2.3	Наявність професіоналів	31	-2
2.4	Наявність спеціалістів	44	+3
2.5	Використання цифрових інструментів у бізнесі	71	
2.6	Витрати бізнесу на науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи	49	+1
3.	Урядом та державними органами	71	0
3.1	Державні онлайн-сервіси	71	+1
3.2	Оприлюднення та використання відкритих даних	45	0
3.3	Державне стимулювання інвестування в нові технології	42	0
3.4	Витрати держави на НДКР та здобуття вищої освіти	80	0
	УПРАВЛІННЯ	58	
1.	Довіра	49	-6
1.1	Безпечні Інтернет-сервери	43	0
1.2	Кібербезпека	55	-28
1.3	Онлайн-доступ до фінансової звітності	58	+2
1.4	Інтернет-магазини	49	+1
2.	Регулювання	83	+22
2.1	Якість законодавства	87	-4
2.2	Нормативно-правова база в сфері ІКТ	75	-7
2.3	Можливість адаптації нормативно-правової бази до нових технологій	43	0
2.4	Законодавство щодо е-торгівлі	1	0
2.5	Законодавство щодо конфіденційності	68	0
3.	Підключення	72	+7
3.1	Електронна участь	46	0
3.2	Соціально-економічний розрив у використанні цифрових платежів	58	+2
3.3	Доступність місцевого онлайн-контенту	75	0
	ВПЛИВ	79	
1.	Економіка	62	+20
1.1	Високотехнологічна промисловість	48	-15
1.2	Експорт високих технологій	74	+16
1.3	Патентні заявки РСТ	53	+7
1.4	Продуктивність праці на одного працюючого	78	+28



1	2	3	4
1.5	Домінування цифрової економіки	36	0
2.	Якість життя	77	+20
3.	Вклад в реалізацію ЦСР ООН	91	+38
	ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА В РЕЙТИНГУ	64	+11

Складено автором на основі 3, с.22-24; 12, с.5.

Отже, проаналізувавши позиції України в її рейтингах серед інших країн світу, можна виділити наступне.

При відносно сталому рейтингу конкурентоспроможності Україна збільшує свою цифрову конкурентоспроможність, розповсюдження цифрових технологій та розвиток електронної комерції, що свідчить про збільшення потенціалу діджиталізації та інформатизації. Однак існує негативна тенденція до зменшення в інвестиціях та таланів, що сповільнює розвиток України в напрямку діджиталізації та інформатизації.

За індексом мережевої готовності Україна відносно добре розвивається у таких напрямках, як технології, людський капітал, економіка, рівень життя та вклад у ЦСР ООН.

Таким чином внутрішній ринок ІКТ та цифровізація України є одним цілим із погляду управлінських, організаційних, інвестиційних, фінансових та інших зусиль. Гармонійний розвиток обох сфер на основі ринкових механізмів та державного е-урядування дасть змогу секторам економіки та сферам життєдіяльності здійснити цифровий стрибок.

1. Соколова Г.Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1(51). С. 92-96.

2. Wikipedia. World Competitiveness Yearbook. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/World\\_Competitiveness\\_Yearbook](https://en.wikipedia.org/wiki/World_Competitiveness_Yearbook).

3. Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. Департамент розвитку електронних комунікацій 2020-2021. Конкурентоспроможність України інформаційний огляд та ситуаційний аналіз. Київ. 2021. С. 71. URL: <https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=37433>.

4. Bris A., Cabolis C. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020. URL: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2020/digital/digital\\_2020.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2020/digital/digital_2020.pdf).

5. Portulans Institute. Network Readiness Index 2021 Benchmarking the Future of the Network Economy. URL: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine>.

6. Dutta S., Lanvin B. The network readiness index 2020 Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy. URL: <https://enterprise.press/wp-content/uploads/2020/11/NRI-2020-Final-Report.pdf>.

7. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. Global innovation index 2020 Who Will Finance Innovation? 13th edition. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf).

8. IMD World Competitiveness Center. IMD world talent ranking 2020. URL: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2020/talent/imd\\_world\\_talent\\_ranking\\_2020.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2020/talent/imd_world_talent_ranking_2020.pdf).

9. Un E-Government Knowledgebase. UN E-Government Survey 2020. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>.

10. United nations conference on trade and development. The unctad b2c e-commerce index 2020. Spotlight on Latin America and the Caribbean. UNCTAD Technical Notes on ICT for Development № 17. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/tn\\_unctad\\_ict4d17\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d17_en.pdf).

11. IMD World Competitiveness Online. IMD World Competitiveness Yearbook 2021, Digital 2021, Talent 2021: summaries. URL: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/UA>.

12. Portulans Institute. Network Readiness Index 2021 Ukraine. URL: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine>.

**Огінок С.В.**  
к.е.н., доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
**Кухар Д.О.**  
студентка,  
Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ПРОМОЦІЇ ІННОВАЦІЙ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ**

Класичне визначення інновацій – це вдосконалення існуючих або створення абсолютно нових продуктів, процесів, послуг, бізнес-моделей або організаційних моделей. Простіше кажучи, інновації – це створення нової цінності для світу.

Інновації мають значення, оскільки вони є основоположним джерелом довгострокового глобального економічного зростання та покращення якості життя та рівня життя. Наприклад, у 2010 році Міністерство торгівлі США повідомило, що технологічні інновації зараз становлять три чверті темпів зростання США з кінця Другої світової війни. Інше дослідження доводить, що приблизно 50 відсотків річного зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) США за інноваціями. [1]

Таким чином, інновації мають велике значення для світової економіки. Але для досягнення максимального результату інновацій у глобальному масштабі необхідні дві ключові умови: по-перше, країни повинні впроваджувати ефективну політику для максимізації власних результатів інновацій. І по-друге, глобальна економічна та торговельна система повинна дозволити галузям, заснованим на інноваціях, процвітати, надаючи доступ до великих міжнародних ринків, протистояти надмірній неринковій конкуренції та забезпечуючи надійний захист інтелектуальної власності.

Країни зі свого боку можуть запроваджувати політики для створення сприятливого клімату для запровадження інновацій.

Низка різних державних політик може підвищити стимули до інновацій, зокрема: гарантування прав інтелектуальної власності, державна допомога з витратами на дослідження та розробки, а також спільні дослідницькі підприємства між університетами та компаніями. [2]

Низка політик, які сприяють інноваціям [2]:

- державні витрати на дослідження та розробки;
- податкові пільги для досліджень і розробок.

Кооперативні дослідження – різні державні інституції мають змогу докластися до дослідження з тої чи іншої сторони.

У статті професора Ніколаса Блума «Набір інструментів політики сприяння інноваціям» до попередніх політик додаються ще такі [3]:

Сприяння вільній торгівлі – існуючі дані свідчать про те, що відкриття торгівлі може викликати інновації, посилюючи конкуренцію, дозволяючи новим ідеям поширюватися швидше і розподіляючи витрати на інновації на більший ринок.

Підтримка кваліфікованої міграції – навіть якщо буде більше фінансування інновацій, ви не побачите цього, якщо у вас не буде більше вчених для проведення досліджень. Найпряміший спосіб збільшити кількість дослідників – це дозволити потік висококваліфікованих іммігрантів в країну. Звісно, така політика працює для високорозвинених країн, для інших же вона може стати проблемою через «відтік мізків».

Навчання працівників у сферах STEM – інший спосіб збільшити кількість дослідників у довгостроковій перспективі – це інвестувати в їхнє навчання всередині країни.

Надавати прями гранти на НДДКР – у порівнянні з податковими пільгами, державні гранти – часто університетським дослідникам – можуть орієнтуватися на проекти, які, ймовірно, матимуть найбільш довгострокові переваги.

Серед країн, які найкраще впроваджують політики зазначені вище Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія, Південна Корея, Нідерланди, Фінляндія, Сінгапур. Це у 2021 році

визначила Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) у своєму Глобальному індексі інновацій [4]. Індекс 2021 року показав, що інновації все ще процвітають у деяких секторах, незважаючи на глобальне уповільнення економіки та пандемію коронавірусу, особливо в галузях, пов'язаних із охороною здоров'я та навколишнім середовищем.

У цих країнах уряди безпосередньо підтримують наукові та технічні дослідження, наприклад, через агенції, що надають гранти (наприклад, Національний науковий фонд у Сполучених Штатах) або за допомогою податкових стимулів (наприклад, податковий кредит на дослідження та розробки). Крім того, уряди Сполучених Штатів та багатьох інших країн керують власними дослідницькими установами, включаючи установи, орієнтовані на невійськові застосування, такі як охорона здоров'я [5].

Також уряди країн можуть просувати інноваційні продукти на міжнародні ринки, наприклад через різноманітні міжнародні виставки. Тобто країни самі шукають партнерів для своїх інноваторів. В Україні такою діяльністю займається Міністерство Економіки України. Наприклад, вже 3 роки поспіль Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України оголошує Public Call для українських компаній для участі у Всесвітній виставці «Експо – 2020» в м. Дубай (Об'єднані Арабські Емірати) та презентації своїх інноваційних продуктів на сторінках брошури «Ukrainian Innovative Products» [6].

За теперішніх обставин, викликаних війною Росії проти України, навіть таке сприяння розвитку інновацій в країні може припинитися, адже є речі важливіші. Втім, варто зазначити, що по завершенню кризової ситуації для відновлення економіки України буде вкрай потрібна підтримка розвитку вітчизняних інновацій та проведення НДДКР. Для цього українському уряду потрібно буде перейняти світовий досвід підтримки вітчизняних інновацій на міжнародному ринку, зокрема тих, які описані в цій статті.

Отже, уряди країн мають різноманітні інструменти політики для підвищення рівня прибутковості нових технологій та заохочення їх розвитку, зокрема: пряме державне фінансування НДДКР, податкові стимули для НДДКР, захист інтелектуальної власності та формування відносин співпраці між університетами та приватним сектором.

1. Національна інноваційна політика: що країни роблять найкраще та як вони можуть покращити. 13 червня 2019. URL: <https://itif.org/publications/2019/06/13/national-innovation-policies-what-countries-do-best-and-how-they-can-improve>.

2. Савчук К. П'ять найкращих правил для сприяння інноваціям – і одна політика, якої слід уникати. 7 жовтня 2019. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/five-best-policies-promote-innovation-one-policy-avoid>.

3. Bloom N. A Toolkit of Policies to Promote Innovation. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. Vol. 33, № 3, pp. 163-184.

4. Бухгольц К. Найбільш інноваційні країни світу. 30 вересня 2021. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/09/worlds-most-innovative-countries-innovation/>.

5. Bernanke B.S. Promoting Research and Development: The Government's Role. 16 травня 2011. URL: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20110516a.html>.

6. Участь України у Всесвітній виставці «Експо – 2020». Міністерство Економіки України, 2 червня 2020. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=869b434e-54a0-47d4-9b05-af5c62ed0441&title=PublicCallDliaUkrainskikhKompanii>.

**Огінок Х.І.**  
студентка,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
**Огінок С.В.**  
к.е.н., доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»

## **СУЧАСНИЙ ЕТАП ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ ТА РИНКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ ТЕХНІЧНИХ ІННОВАЦІЙ**

В умовах існування явища глобалізації ринків та конкурентоспроможності економік окремих країн механізм реалізації цілей держави зазнав суттєвих змін. На сучасному етапі в контексті здійснення аналізу можливих напрямів досягнення інтересів держави інноваційна діяльність займає нішу найперспективнішого.

Утвердитися у міжнародному середовищі як могутня держава та інтегруватися у глобальному інноваційному просторі Україна здатна за умови стимулювання виникнення технічних інновацій, що передбачає існування необхідних умов: потужної системи захисту інтелектуальної власності, великої кількості активних співучасників кола інноваційних процесів, потреби суспільства в інноваціях та злагодженого функціонування інформаційних систем.

Задля досягнення успіху в сфері технічних інновацій розрив між науковою і технологічною базою виробництва, як і економічну неефективність інновацій, слід максимально зменшити. У стані інвестиційної кризи, у випадку недоступності кредитів чи безробіття, тобто ситуації економічної кризи, державна інноваційна політика зазнаватиме краху та не зможе забезпечити позитивних результатів роботи.

В умовах ринкової економіки країні необхідно володіти рушійними силами, що уможливує функціонування поля «попиту-пропозиції», тобто інноваційного механізму як формування не лише інноваційних потреб і попиту, але й інноваційної пропозиції. Суттєвим фактором, що визначає зацікавленість потенційних учасників в інноваційній сфері, є страхування ризику для осіб-підприємців, що зіштовхуються з проблемами неврегульованості величини початкових витрат та тривалості часового періоду до моменту отримання бажаного ефекту [1].

Соціальна проактивність, як-от, націленість на підвищення якості життя громадян є невіддільною умовою визначення успішності інноваційної політики сучасної держави. На практиці ключовою складністю у розвитку інноваційної сфери в Україні є відсутність сформованої дієвої методики управління процесами, що водночас враховувала б національні особливості. Суттєвою ланкою управління інноваційними процесами визнано систематичну діяльність у сфері вдосконалення наявних технологій, способів виробництва та прийомів виконання роботи, що дає можливість продовжити життя інновацій.

З метою досягнення цілей в інноваційній сфері політика України повинна спрямовуватися на підтримку всіх суб'єктів, яким, згідно з законом, надано право здійснювати інноваційну діяльність на території України: фізичних й юридичних осіб України та іноземних держав; осіб без громадянства та об'єднання таких осіб, які здійснюють інноваційну діяльність, вкладають кошти в реалізацію інноваційних проектів в Україні, залучають як майнові, так і інтелектуальні цінності.

Запорукою отримання бажаних економічних результатів діяльності підприємства на сучасному етапі є інноваційний менеджмент, що передбачає існування сукупності економічних, організаційних, правових засобів в управлінні інноваційною діяльністю об'єкта. Невід'ємним складником його ефективності є ієрархічна організаційна структура, що містить у своєму складі спеціалізовані підрозділи управління; керівників різного рівня, які уповноважені приймати та реалізовувати управлінські рішення, несучи відповідальність за їх результативність [2].

Інноваційна політика України повинна вдосконалювати організаційне поле забезпечення інноваційної діяльності в країні, сприяючи здійсненню ефективного розподілу завдань

у просторі. Сьогодні рівень бюджетного фінансування інноваційних розробок в Україні залишається низьким. Окремі регіони держави характеризуються низьким рівнем зацікавленості в інноваційній діяльності через нестачу фінансових ресурсів, високу вартість залучення позикових ресурсів та недоліки нормативно-правової бази. Дієвим рушієм розвитку діяльності з інноваційних розробок в Україні має стати акумуляція високого кадрового, науково-технічного та інтелектуального потенціалу [3].

У Глобальному індексі інновацій (Global Innovation Index), що містить порівняння інноваційної діяльності 129 країн та економік світу, Україна станом на 2017 рік посіла 50 місце, досягнувши поставленого урядом завдання. Кількість інвестицій, що надходили в інноваційні компанії, зросла на 32% і сумарно перевищила показник у 400 млн. доларів [4].

Наступний рік активної діяльності з розвитку інноваційних процесів суттєво зміцнив позиції України, однак країна змістилася з 43 місця у 2018 році на 47 сходинку в рейтингу 2019 року. Незначного покращення ситуація зазнала у 2020 році, коли Україна посіла 45 місце, отримавши 37,4 бали зі 100 можливих. Однак в індексі 2021 року держава знову опустилася на 49 сходинку рейтингу.

Високу цінність для зміцнення інноваційної політики держави мають відносини України з такими країнами, як Швейцарія, Швеція, США та Велика Британія, які визнано найбільш інноваційними державами світу. Зокрема, у контексті розгляду відносин зі Швейцарською Конфедерацією важливою є програма «Електронного врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), започаткована у 2015 році, яка націлена на впровадження соціальних інновацій в Україні.

Україна як держава характеризується високим рівнем досліджень і значною кількістю розробок та винахідницької діяльності, однак першочерговим аспектом, який вимагає ґрунтовного вдосконалення, є слабка позиція за рівнем захисту об'єктів інтелектуальної власності. Для утвердження України у світовій спільноті як країни з потужною інноваційною діяльністю необхідно забезпечити розвиток всієї інфраструктури ринку інтелектуальної власності та остаточне завершення етапу формування національної інноваційної політики з урахуванням сучасних можливостей, якими володіє держава, та умов, в яких вона перебуває.

Здійснення ретельного аналізу структури інноваційно-інвестиційних ресурсів та нагромадження базису знань та вмінь щодо функціонування та керівництва інноваційно-інвестиційним процесом забезпечить втілення в життя української ідеї цілої епохи – забезпечення світлого майбутнього України з патріотично налаштованою творчою високоінтелектуальною спільнотою, просвітницькою елітою й інтелектуальною економікою.

1. Воронкова В.Г. Теоретичні засади управління інноваційним процесом в Україні. 2008. С.417-423.

2. Янченко Н.В., Беліченко А.О., Коваленко Ю.І. Управління інноваційними процесами. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С.356-360.

3. Маслак О.О., Жежуха В.Й., Григоренко В.О. Регіональна економіка. 2008. 269 с.

4. Андрощук Г.О. Оцінка рівня інноваційного розвитку національних економік. Наука, технології, інновації. 2017. № 3. С.30-39.

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Початок ХХІ століття ознаменувався завершенням кардинальних трансформаційних процесів у світовому господарстві – формуванням нової глобальної моделі економічного розвитку. Згідно з визначенням відомого іспанського глобаліста, соціолога та мислителя економічної науки М. Кастельса: «Глобальна економіка – це економіка, що здатна працювати як єдина система у режимі реального часу в масштабі всієї планети, тому глобалізація пов'язана з інформаційно-технологічною трансформацією суспільства, а не масштабами економічної діяльності» [1].

Основний тренд сучасного глобалістичного світогосподарського розвитку обумовлений інноваційно-технологічними впровадженнями суб'єктів економічної діяльності країн-лідерів, а саме їх транснаціональними корпораціями, наднаціональними організаціями, національними підприємствами та ін. З кожним роком частка традиційної економіки стає дедалі меншою за рахунок зростання частки цифрової сфери господарства. Вектор цифровізації відкриває суб'єктам економічної діяльності ширші можливості глобалізаційних умов розвитку відповідно до шостого технологічного укладу. До переваг цифровізації варто віднести наступне: зменшення корупції, зниження бюрократії, спрощення доступу до даних, пришвидшення адміністративних процесів.

Дослідники та експерти називають цифровою економікою ту, що базується на цифрових інформаційно-комунікаційних технологіях, в якій основними факторами виробництва є електронні, віртуальні числові та текстові дані. Загалом, технологічний уклад визначають як сукупність сполучених виробництв, що мають єдиний технологічний рівень і синхронний розвиток. Зміна домінуючих технологічних укладів економіки визначається не тільки як хід науково-технологічного прогресу, а й інерція мислення суспільства, адже нові технології з'являються значно раніше їх масового освоєння.

Шостий, а українські школи глобалістики виділяють паралельно і сьомий, технологічний уклади – це не тільки якісно новий етап інноваційного розвитку, а й своєрідна технічна філософія майбутнього, за допомогою якої людство може вирішити назрілі соціально-економічні, техніко-організаційні, біологічні, екологічні та інші проблеми [2]. У дослідженні можливого впливу всього зазначеного на економічне зростання та економічну картину світу вціломуйдеться про нові ринки, появу товарів і послуг наступного покоління, цифрові провадження в національні сектори економіки, відповідно до тематики дослідження – в процесі зовнішнього торговельного регулювання, впливу нанотехнологій на людину, як суб'єкта пізнання, та навколишнє середовище.

Головні тенденції цифровізації – розвиток віртуального ринку праці, наприклад, електронний фріланс та аутсорсинг, краудсорсинг, аутстафінг, широке використання приладів автоматизації і роботизації, хмарних обчислень, Big Data, Інтернет речей (IoT) та ін. Головна мета даного процесу глобалізації – досягти цифрової інформації існуючих та створення нових, інноваційних галузей економіки, що будуть інтегровані в регіональні, галузеві стратегічні програми розвитку.

Сучасний процес цифрової інтеграції України відбувається повільно, особливо в умовах воєнного стану, що призводить до значних втрат не тільки конкурентоспроможності, а й національного інноваційного потенціалу. Досліджуючи місце України в загальному міжнародному Індексі Глобалізації КОФ, що вимірює економічні, соціальні та політичні виміри глобалізації, визначено, що за останній звітний 2021 рік Україна посідає 44 місце серед 196 країн із загальним показником індексу 73,93 зі 100 можливих. Аналізуючи детальніше по компонентах, оцінка економічної глобалізації – 66,01; соціальної – 70,38; політичної – 88,32 [3].

Індекс цифрової економіки та суспільства DESI (Digital Economy and Society Index) узагальнює відповідні показники ефективності цифрових технологій і відстежує еволюцію держав-членів ЄС в області цифрової конкурентоспроможності. Індекс охоплює п'ять основних областей: рівень людського капіталу, національну інтеграцію цифрових технологій, рівень розвитку цифрових державних послуг, зв'язку, дослідження та розробки інформаційно-комунікаційних систем. За даними DESI за 2020 рік Україна посідає 39-те місце серед 65 індексованих країн [4]. За ступенем розвитку телекомунікаційної інфраструктури Україна займає 34 місце; за показником проникнення цифрових технологій у різні сектори економіки – 59 місце; за використанням цифрових технологій звичайними громадянами Україна на 52 місці.

Згідно поточного індексу Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності WDCR (World Digital Competitiveness Ranking), що залежить від трьох основних факторів: знання (з компонентами: талант, підготовка та освіта, наукова концентрація), технології (нормативна правова база, капітал, технологічна база), та готовність до майбутнього (адаптивні відносини, гнучкість бізнесу, ІТ-інтеграція), Україна посідає 54 місце з 64 [5]. При цьому найвищий показник – це готовність до майбутнього, що свідчить про високий потенціал країни інтегруватись у цифрову сферу.

Таким чином, процес цифровізації як інструмент шостого технологічного укладу є процесом формування нової глобальної моделі економічного розвитку і має значущі переваги в становленні конкурентоспроможності кожної національної економіки. Згідно даних міжнародних індексів, що узагальнюють відповідні показники ефективності цифрових технологій і відстежують еволюцію в області цифрової конкурентоспроможності країн-членів міжнародних економічних відносин, аналізовано показники України, що демонструють значне відставання від країн-глобалістів, не зважаючи на достатній потенціал країни інтегруватись в цифрові стратегічні програми розвитку, що призводить до значних втрат не тільки конкурентоспроможності, а й національного інноваційного потенціалу.

З огляду на безумовну значущість предмету дослідження, додаткового аналізу потребують особливості сучасних глобалізаційних процесів економіки, тенденції діджиталізації державного та приватного національного секторів економіки для впровадження переваг процесу цифровізації в їх розвиток. Тому системний аналіз процесів цифровізації та оцінка рівня цифровізації в Україні є важливим і своєчасним завданням як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

1. Castells M.. Information Technology, Globalization and Social Development. United Nations Research Institute for Social Development Palais des Nations. P. 23. URL: [https://www.unrisd.org/80256b3c005bccf9/\(httpauxpages\)/f270e0c066f3de7780256b67005b728c/\\$file/dp114.pdf](https://www.unrisd.org/80256b3c005bccf9/(httpauxpages)/f270e0c066f3de7780256b67005b728c/$file/dp114.pdf) (дата звернення: 27.04.2022).

2. Лукьяненко Д., Колесов В., Колот А., Столярчук Я. и др. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование : монография. Київ: КНЭУ, 2013. 466 с.

3. ETH Zurich. KOF Globalisation Index: URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (дата звернення: 27.04.2022).

4. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI): URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 27.04.2022).

5. IMD World Competitiveness Center. World Digital Competitiveness Ranking (WDCR): URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/> (дата звернення: 27.04.2022).

**Щука Г.П.**  
д.п.н., професор,  
Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці ІІ  
**Сокол Т.Г.**  
к.п.н., доцент,  
Академія праці, соціальних відносин і туризму  
**Безрученков Ю.В.**  
к.п.н.,  
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка

## **WELLNESS-ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ**

Кількість подорожей з лікувально-оздоровчими цілями, незважаючи на несприятливу епідеміологічну, політичну, економічну ситуацію в світі, зростає і, як прогнозують туризмологи, ця тенденція буде лише посилюватися. Процеси урбанізації, глобалізації, старіння населення планети, збільшення психоемоційного тиску на людину і т. ін. є об'єктивними і незворотними. Бути здоровим – це не лише модно, але й вигідно, як для працівника і працедавця, так і для держави. Це вигідно і для фахівців туристичного бізнесу, тому що цей вид подорожей є найбільш прибутковим.

Аналіз наукових доробок вітчизняних та зарубіжних учених показав, що термінологічний апарат лікувально-оздоровчого туризму перебуває на стадії узгодження. Що ще більше ускладнює і так непросту статистику в сфері туризму. До цього додається неприємний факт випередження теорії практикою.

Серед феноменів останнього часу, який вимагає ґрунтовного дослідження, є wellness-туризм. Поняття «Wellness» (від англ. be well – гарне самопочуття) ввів у 1959 р. американський лікар Holbert Dunn для характеристики здорового способу життя. Точний еквівалент терміну «wellness» в українській мові відсутній, тому використовується запозичений, у тому числі через написання кирилицею – велнес.

Велнес, як філософія життя, вимагає від людини однаковою мірою дбати за всі сфери свого буття – духовну, соціальну та фізичну. Тільки за цих умов людина може бути успішною та енергійною незалежно від віку. Основні принципи філософії велнес: рух, помірні фізичні навантаження, розумова активність, розслаблення та гармонія, краса та догляд за тілом, збалансоване харчування знайшли своє втілення у wellness-турах. Відповідно до цих принципів розроблено методики оздоровлення, які складаються з дієтології, реабілітаційних програм, психологічного оздоровлення, функціональних тренінгів, СПА-процедур і т.д., що складають основу програми перебування туристів.

Науковці відзначають, що популярність велнеса в значній мірі пояснюється тим, що він органічно поєднує духовні практики Сходу й високі сучасні технології, традиційні методики оздоровлення й новітні розробки в дієтології та косметології, методи традиційної й альтернативної медицини, останні досягнення фізіології й біомеханіки та індивідуальний підхід до кожного.

Wellness-туризм – це подорожі, програми яких передбачають наявність рекреаційних медичних, фізичних, психологічних, культурних і соціальних заходів, спрямованих на всебічне відновлення людини [1, с. 50].

Складовими програми обслуговування у Wellness-туризмі є:

- фізичне оздоровлення – забезпечення достатньої м'язової активності, що сприяє профілактиці захворювань, підвищенню імунітету й загального тону організму;
- духовне оздоровлення – забезпечення позитивних емоційних переживань від збільшення обсягу знань, розширення кругозору й діапазону соціокультурних знань;
- соціальне оздоровлення – забезпечення відчуття цілісності свого внутрішнього світу, повноти власного буття [2].



У wellness-турах відбувається поєднання помірної фізичної активності, розслаблюючих процедур, здорового харчування, що разом забезпечує відновлення душевної рівноваги і гармонізує стан людини.

Споживач послуг оздоровчого туризму – фізично і ментально здорова людина, яка подорожує з метою поліпшення тону організму та відновлення душевного комфорту.

Порівнюючи відносно нові у вітчизняній туризмології напрямки SPA-туризм та wellness-туризм, відзначаємо, що поняття «SPA-туризм» охоплює як оздоровчий (wellness), так і лікувально-оздоровчий (санаторно-курортний) туризм. Це пояснює практику застосування терміну «spa» як по відношенню до інноваційної «spa&wellness» концепції, так і до концепції традиційного санаторно-курортного туризму. Тому поняття SPA-туризм та wellness-туризм не синонімічні.

Що стосується співвідношення понять оздоровчого та велнес-туризму ми схильні розглядати останній як оновлену версію першого.

Отже, оздоровчий туризм – це подорожі людей з метою поліпшення тону організму та відновлення душевного комфорту. У велнес-турах це відбувається за рахунок високоякісних оздоровчих заходів (релакс, масажі, дієта, дозоване фізичне навантаження та ін.).

1. Устименко Л., Булгакова Н. Розвиток wellness-туризму та його вплив на трансформацію туристичної індустрії України. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2019. № 2(1). С. 49-59.

2. Shandova N. Investigation of organizational and management specifics of health tourism development. Technology audit and production reserves. 2017. № 3/5 (35). С. 4-8.

**Ярмола К.М.**

аспірантка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

Туристичний ринок характеризується значною чутливістю до змін, які здійснюють значний вплив на його функціонування. Невизначеність, спричинена соціальними, політичними чи екологічними чинниками, вимагає від туристичних підприємств здатності гнучко реагувати та швидко адаптовуватись до змін. Досвід попередніх років показав, що туристична індустрія не була готова до таких масштабних викликів, які були спричинені пандемією COVID-19, що спричинило значні економічні втрати та складності у відновленні галузі до попереднього стану. Саме тому особливого значення зараз набуває управління ризиками в туризмі.

Управління ризиками в туризмі можна визначити як процес визначення та аналізування ризиків, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування туристичної індустрії (стихійні лиха, хвороби, пандемії, війни та ін.), та встановлення підтримуючих заходів у разі їх виникнення [1]. В загальному вигляді, процес управління ризиками включає п'ять основних етапів (рис. 1), які супроводжуються постійними комунікаціями і консультаціями та їх моніторингом і переглядом.



Рис. 1. Процес управління ризиками [1]

Світовий туристичний ринок за останні кілька років втратив значну частину туристів та доходів, внаслідок нездатності швидкого реагування на зміни, спричинені пандемією. За оцінками Світової організації туризму [2], за 2020-2022 рік (дані за I квартал 2022 року) відбулось скорочення туристичних потоків орієнтовно на 70%. Відсутність ризик-менеджменту на туристичних підприємствах та програм державної підтримки спричинили припинення діяльності багатьох організацій. Для підтримки галузі на державних рівнях були створені спеціальні програми, зокрема уряди низки країн надавали ваучери для внутрішніх поїздок, були розроблені віртуальні екскурсії визначними місцями, проводились маркетингові і рекламні кампанії, розроблялись нові туристичні продукти, з метою залучення іноземних туристів та підтримування розвитку внутрішнього туризму [3].

Для уникнення в майбутньому подібних критичних ситуацій, урядам і підприємствам потрібно створювати спеціальні ризик-програми та заходи, в основу яких покладено: виявлення коротко- та довгострокових кризових факторів для туристичного сектору; вивчення впливу змін на туристичний сектор та тривалість відновлення цього сектору; формування рекомендацій, приватними і державними зацікавленими сторонами, стійкої моделі чи методів зменшення ризиків для туристичної індустрії [4].

Будь-які непередбачені події та нездатність швидко на них реагувати негативно впливають на туризм, що спричинює скорочення кількості туристів і, як наслідок, економічні втрати. Саме тому сьогодні постає питання, щодо використання ризик-менеджменту в туристичній галузі, який допоможе запобігти негативних наслідків в майбутньому.

1. Introduction to Risk Management in Tourism. Asia-Pacific Economic Cooperation. URL: [https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2007/4/tourism-risk-management-an-authoritative-guide-to-managing-crisis-in-tourism-december-2006/toc/introduction-participants-workbook.pdf?sfvrsn=1afdb111\\_1](https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2007/4/tourism-risk-management-an-authoritative-guide-to-managing-crisis-in-tourism-december-2006/toc/introduction-participants-workbook.pdf?sfvrsn=1afdb111_1) (дата звернення: 08.05.2022).

2. International tourism and COVID-19. The World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> (дата звернення: 08.05.2022).

3. UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19. Issue 1. How are countries supporting tourism recovery? The World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421893> (дата звернення: 08.05.2022).

4. Recovering Tourism through Improved Risk Management Skill Development. Locked down: global mobility and COVID-19. URL: <https://global.upenn.edu/sites/default/files/perry-world-house/TuckerGSC21ThoughtPiece.pdf> (дата звернення: 08.05.2022).

# СЕКЦІЯ 3

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Андрейків Т.Я.**

к.е.н., доцент,

**Швидкий О.С.**

здобувач вищої освіти ОР бакалавр,

Львівський торговельно-економічний університет

### ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У НЕСТАБІЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Функціонування суб'єктів господарювання у нестабільному сучасному середовищі характеризується високим рівнем невизначеності та прискоренням швидкості глобальних економічних змін. Тому, підприємства все більше зіштовхуються з труднощами, що пов'язані з можливістю функціонування на ринку та утриманням високих економічних показників загалом. Саме тому одним із основних пріоритетів щодо ефективності бізнес-діяльності є забезпечення його сталого розвитку в сучасних умовах.

У нестабільних суспільних умовах центр економічної діяльності переміщується до основної ланки економіки країни – підприємств, на рівні яких створюється необхідна суспільству продукція, сконцентровано найбільш кваліфіковані кадри, використовується високотехнологічна та високопродуктивна техніка й технології. Сучасні підприємства все більше намагаються активно використовувати та вдосконалювати системи різних напрямків управлінської діяльності для підвищення довгострокової ефективності, тому створюють нові підрозділи, відділи або групи, які визначають довгострокові стратегії розвитку свого бізнесу та формують відповідні стратегічні системи. Зокрема, стратегічний менеджмент допомагає отримувати значну перевагу серед конкурентів на ресурсних ринках, ринках споживачів та постачальників [2, с. 230].

Ефективність і результативність сучасного підприємства також залежить від стратегії розвитку і впровадження інновацій на підприємстві в цілому. Удосконалення науково-технічної сфери в сучасних умовах має великий вплив на розвиток підприємств і його систем, в результаті чого сформувався інноваційний менеджмент, головною метою якого є управління інноваційним розвитком підприємства.

Цифрові технології відкривають нові перспективи та можливості для розвитку вітчизняної економіки й підвищення сталого розвитку підприємств, оскільки цифровізація – один із головних векторів розвитку української економіки в наступні десятиліття.

Сучасним підприємствам сьогодні необхідно орієнтуватись на введення у власну діяльність кіберфізичних систем, що дасть змогу миттєво отримувати і передавати інформацію; впроваджувати великі пакети даних, що підвищить оперативність аналізу даних, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища; використовувати автономні роботи, що поліпшить процес обслуговування споживачів; проектувати нові послуги за допомогою 3D моделювання та 3D-графіки, що дозволить зменшити споживання ресурсів.

Відповідно, основними проблемами економічної безпеки сучасних підприємств є проблеми захисту даних від кібератак, забезпечення захисту корпоративних даних на належному рівні в умовах стрімкого розвитку цифрових інструментів в економіці. Таким чином, цифрова трансформація, що проводиться в багатьох галузях економіки, призвела до того, що змінився масштаб діяльності суб'єктів господарювання і з'явилися нові ризики і загрози, з якими раніше світ не стикався [1, с. 33].

Надзвичайні умови ведення господарської діяльності в період дії режиму воєнного стану на території України вимагають ухвалення відповідних законодавчих актів, якими будуть врегульовані звичні в мирний час процеси, зокрема такі, як подання звітності та сплата податків. Власне Закон України № 2118 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану, який набув чинності з моменту офіційного його опублікування (07.03.2022 р.), серед іншого призначений для упорядкування цих процесів, а також послаблення відповідальності платників за неможливість виконання податкових вимог за об'єктивних підстав [3].

Великий бізнес зможе скористатися спрощеною системою оподаткування та сплачувати єдиний податок, – так, як це нині робить малий бізнес. Для цього ліміт річного обігу підприємства чи компанії не повинен перевищувати 10 млрд грн, а обмеження щодо кількості працівників знято. ФОПи I та II групи можуть платити єдиний податок добровільно. Якщо впродовж воєнного часу вони не отримуватимуть доходу, вони також можуть не сплачувати ЄСВ, ФОПи II-III груп дозволяється не сплачувати ЄСВ за мобілізованих працівників. Такі суми будуть сплачені коштом дербюджету, з 24 лютого 2022 року до кінця 2022 року власники звільняються від сплати податку за землю, розташовану на територіях, де йдуть бої.

Ще одним кроком на підтримку бізнесу і всієї економіки є зменшення ставки ПДВ на пальне з 20% до 7% (зокрема, і на його імпорт), а також скасування акцизів на нафтопродукти. Це має знизити ціни на пальне, але означатиме значні втрати для бюджету. Втім, нестачу доходів бюджету може бути поповнено із зовнішніх джерел – завдяки фінансовій допомозі партнерів України. Крім того, щоб наповнити бюджет, окремим законом Рада також суттєво збільшила рентну плату за видобуток копалин. Штрафи за порушення закону про РРО не застосовуватимуться до завершення воєнного стану,

Світовий досвід засвідчує, що одним із ключових стратегічних факторів стабільного розвитку економіки країни й досягнення належного рівня та якості життя населення є формування сучасного цивілізованого підприємництва.

1. Бакай В.Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4, т. 1. С. 32-35.

2. Борейко В. Управління розвитком малого та середнього бізнесу в Україні. Intercultural Communication. 2018. № 4 (1), С. 229-244.

3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України № 2118-IX від 07.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20>.

**Антонюк В.Т., Підгородецький М.В.,**  
магістри,  
**Виклюк М.І.**  
к.е.н., доцент,  
ПВНЗ «Європейський університет»

## **ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ – ВАРТІСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Фінансові результати займають одне із центральних місць у загальній системі вартісних інструментів і важелів управління діяльністю підприємства. Це виражається в тому, що фінанси, кредит, ціни, собівартість та інші економічні показники прямо чи опосеред-

ковано пов'язані з прибутком. Прибуток визначає фінансове положення підприємств, рівень задоволення особистих і суспільних потреб персоналу, гарантує повноту і своєчасність виконання зобов'язань перед фінансово-кредитною системою і характеризує ефективність виробництва, а від так потребує належного обліку, аналізу та аудиту.

Що стосується сучасного трактування фінансових результатів, то це досі залишається відкритою важливою науковою дилемою. Означена категорія досі залишається в центрі уваги науковців у галузі управління та адміністрування. Проблематика містить багато суперечностей та протиріч, що зумовлює актуальність її дослідження. Між фахівцями різних галузей, таких як бухгалтерський облік, фінанси, менеджмент немає однозначної думки щодо визначення поняття «фінансовий результат».

Грунтовні дослідження категорії «фінансовий результат» засвідчили, що за незначним винятком її трактується «як різниця між доходами і витратами, прибуток (збиток), підсумок (результат), приріст (зменшення) капіталу; як узагальнену характеристику, що відображає рівень ефективності використання залученої ресурсної бази, якість і результативність прийнятих управлінських рішень, рівень реалізації потенціалу підприємства в його економічному зростанні [2, с. 165]. При цьому фінансовим результатом як управлінської категорії належить ряд ознак, за котрими узагальнюється думка вчених щодо сутності досліджуваного поняття (табл. 1).

Таблиця 1

**Ознаки, за котрими групуються думки вчених щодо поняття «фінансовий результат»**

№	Зміст ознаки фінансового результату	Адепти підходу
1	Результат зіставлення доходів та витрат підприємства	Ф.Ф. Бутинець, А.Г. Загородній і Г.Л. Вознюк, Н.М. Ткаченко, В.М. Опарін, Л.М. Худолій
2	Приріст чи зменшення капіталу	С.Л. Лондар і О.В. Тимошенко, А.Г. Загородній і Г.Л. Вознюк
3	Вираження у формі прибутку або збитку	Ф.Ф. Бутинець, А.Г. Загородній і Г.Л. Вознюк, А.Д. Мочерний, М.С. Пушкар, Н.М. Ткаченко, В.М. Опарін, Л.М. Худолій, М.С. Чебанова і С.С. Василенко
4	Підсумки (результат) діяльності	Р.В. Скасюк, М.С. Пушкар

Джерело: узагальнено автором на основі: [1, с.171]; [2, с. 165].

Під час оцінювання діяльності підприємства фінансові результати виступають одним із управлінських критеріїв, що виражають економічні результати діяльності суб'єкта господарювання внаслідок ефективного управління діяльністю підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Економічні результати підприємства під час оцінювання ефективності його діяльності**

№	Результат	Характеристика результату
1	Прибуток (збиток)	Поточний відтворювальний результат, оскільки в кожному наступному періоді він по-новому формується і використовується. Показник становить економічну ефективність підприємства
2	Приріст (зменшення) власного капіталу	Поточний накопичувальний результат, тому що позитивний його приріст додається до базового значення власного капіталу
3	Приріст (зменшення) ринкової вартості підприємства	Підсумковий накопичувальний результат, оскільки його приріст додається до ринкової вартості підприємства

Джерело: узагальнено на основі: [3;4].

Отже, існує значна кількість видових проявів фінансових результатів, розуміння змістового наповнення яких виступає основою для обґрунтування раціональних управлінських

рішень. Управління формуванням фінансових результатів є важливим компонентом загального менеджменту підприємства, виходячи зі значення фінансових результатів для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможного функціонування суб'єкта підприємництва [4].

1. Полятикіна Л.І., Новикова С.В. Облік і аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 20. Ч. 2. С. 170-173.

2. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Партин Г.О. Облік і аудит: термінологічний словник. Львів: Центр Європи, 2002. 671 с.

3. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 10. С. 452-456.

4. Тульчинська С.О., Ткаченко Т.П., Скоробогатий О.І. Основи управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6098>.

**Бондарчук М.К.,**

д.е.н., професор,

**Сергєєв О.М.,**

старший викладач,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО БІЗНЕСУ**

Функціонування регіональних структур підприємницького бізнесу (СПБ) як структур фінансово-промислової інтеграції забезпечуватиме ефективний інноваційний (за рахунок раціонального використання фінансових ресурсів) і відновлювальний розвиток науки та промислового виробництва шляхом диверсифікації в напрямках освоєння нових видів продукції та послуг, що гарантують високий розмір прибутку.

Формування регіональних структур підприємницького бізнесу у різних галузях народного господарства позитивно вплине на інноваційний розвиток вітчизняної економіки, що зміцнить Українську державу. Можна виділити такі основні напрями впливу [1; 2]:

– покращення інвестиційного клімату (СПБ підвищують інтеграцію промислового і фінансово-кредитного капіталів, при цьому ділові відносини між учасниками об'єднання підприємств впливають на покращення інвестиційного клімату; СПБ для вітчизняних та закордонних інвесторів виступатимуть надійними партнерами, внаслідок чого зростатимуть надходження фінансових ресурсів у промисловість і зменшуватиметься їх вивезення за кордон);

– фінансове оздоровлення підприємств (комерційний банк СПБ здійснюватиме взаєморозрахунки між підприємствами, внаслідок чого знизиться навантаження на міжбанківську інфраструктуру і стабілізуються платежі між учасниками СПБ);

– прискорення науково-технічного прогресу (СПБ сприятиме чіткій стратегічній орієнтації розвитку своїх учасників. Покращення зв'язків у рамках науково-виробничих, виробничо-технологічних комплексів сприятиме проведенню єдиної технічної та інвестиційної політики. При цьому знизиться ризик з розробки і виробництва нової техніки, удосконалюватиметься фінансування проєктів, тощо);

– стабілізація виробництва (СПБ створюватимуть сприятливі умови для об'єднання підприємств з технологічними та коопераційними зв'язками; відбуватиметься завантаження

виробничих потужностей з випуску потрібної продукції за рахунок тісних господарських відносин між учасниками СПБ);

– структурна трансформація (СПБ сприятимуть розвитку механізму міжгалузевого та внутрігалузевого перерозподілу ресурсів, що вплине на прискорення концентрації інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку економіки України, а також забезпечить значну кількість робочих місць, що дозволить скоротити зростання безробіття в нашій країні).

Детальних досліджень вимагають питання конкурентоспроможності СПБ в системі глобальної конкуренції та інноваційно-технологічні переваги входження СПБ у стратегічний потік сучасного міжнародного економічного співробітництва, в якому домінують тенденції інноваційного виробництва і трансферу технологій.

1. Bondarchuk M.K., Druhov O.O., Voloshyn O.P. Research On The Problematics Of Anti-Crisis Innovations Financing In Business Structures. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2017. Vol 2, N 23.

2. Bondarchuk M. Management of sanation innovations as a part of economic security industrial and financial group: [Security of the XXI century: national and geopolitical aspects: [collective monograph] / [Bondarchuk M., Vivchar O.] in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2019. Czech Republic. 500 p.

3. Gerisch R., Hofmann W. Aufgaben und Probleme der Entwicklung in den Kombinatzen zur Erhonung der volkswirtschaftlichen Efektivitat. In Wirtschaftswissenschaft, Berlin 27 (1979) 2, p. 139.

**Войцеховська Ю.В.,**

к.е.н., доцент,

**Копець Г.Р.**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Інноваційні підходи до оновлення основних засобів підприємств слід застосовувати системно і комплексно на усіх рівнях управління:

- державному;
- регіональному;
- галузевому;
- на рівні окремих підприємств.

Розглянемо управління оновленням основних засобів на рівні конкретних підприємств. При цьому слід враховувати особливу специфіку проведення цього процесу у військовий час, враховувати форму власності, організаційно-правову структуру та специфіку діяльності та техніко-технологічних особливостей підприємств.

Ряд важливих проблем щодо управління інноваційним оновленням основних засобів підприємств в даний час не вирішені як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Разом з тим, процеси оновлення основних виробничих засобів об'єктивно характеризуються регульованими, цілеспрямованими та планомірними засадами. Тому процес оновлення активної частини основних засобів повинен мати чітку організаційно структуру, якій притаманні єдність цілі, замкнуте коло потрібної інформації та сформована автономність інноваційних процесів у цій системі [1, с. 36-40].

Процес управління інноваційним оновленням основних засобів полягає у вирішенні певного ряду задач управління, сукупність яких має бути базою формування на підприємстві

підсистеми управління оновленням парку устаткування. З цього погляду кожна з цих задач якісно та кількісно певним чином впливає на підсистему управління оновленням основних засобів. З іншого боку, необхідною умовою вирішення всіх задач є наявність суб'єкта управління, тобто працівників, котрі займаються організацією та здійсненням процесів оновлення, та об'єктів, відносно до яких спрямовується вирішення цих задач. Тому слід застосовувати сучасні інструменти інноваційного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності підприємств [2, с. 34-43].

Вся сукупність задач підсистеми управління оновленням парку устаткування на підприємстві може бути поділена на виробничо-технологічні та управлінські. Виробничо-технологічні задачі, котрі вирішуються під час процесу оновлення основних виробничих засобів, в своїй більшості регламентуються на підприємстві спеціальною документацією, наприклад, щодо проведення капітальних ремонтів, технічних завдань на здійсненні процесів модернізації обладнання і т.д.

Загалом до функцій управління інноваційним оновленням основних засобів можна віднести планування, облік та аналізування, регулювання, контроль, відповідне мотивування професійного персоналу для забезпечення інноваційного спрямування розглянутої роботи менеджерів. Велике значення у цій роботі належить проведенню управлінського обліку усіх процесів, які стосуються оновлення.

Організація підсистеми управління оновленням основних засобів базується на формуванні її внутрішньої структури. Формування відповідної внутрішньої структури органів управління даною підсистемою може бути здійснене в наступній послідовності:

- обґрунтування змісту та складу функцій управління, їх класифікація за видами діяльності;
- побудова схеми взаємозв'язку між функціями та визначення в укрупненому вигляді ланок управління за напрямками: моніторинг стану та руху основних засобів, планування інноваційного оновлення, проведення модернізації, капітальних ремонтів та заміни ОЗ;
- розподіл між службами та підрозділами підприємства функцій управління, прав та обов'язків адміністрування;
- утворення спеціального підрозділу щодо управління оновленням основних засобів та формування його оргструктури.

Формування на підприємстві підсистеми управління оновленням основних засобів та її діяльність повинні забезпечувати такі головні вимоги:

- економічність, тобто високий рівень продуктивності праці підрозділів, котрі займаються здійсненням оновлення парку устаткування, якісне та вчасне виконання планованого обсягу робіт;
- надійність – об'єктивне відображення стану основних засобів та їх оновлення у аналітичній та звітній інформації;
- оперативність, тобто синхронізація в часі змін технічного стану основних засобів та процесів їх оновлення.
- оптимальність, тобто обрання найбільш ефективних форм оновлення – капітального ремонту, заміни, модернізації.

Комплексне охоплення всіх задач по оновленню основних засобів являється важливою передумовою раціонального формування організаційної структури підсистеми управління оновленням парку устаткування на підприємстві. При цьому слід мати на увазі, що набір задач не залишається постійним. В процесі розвитку виробництва, вдосконалення методів та форм господарювання з'являються нові задачі управління, котрі можуть вносити корективи у вже сформовану структуру управління оновленням основних засобів.

Досвід свідчить, що на машинобудівних підприємствах не практикується створення спеціалізованих підрозділів, які би займалися управлінням оновлення парку устаткування. В той же час, на деяких підприємствах функціонують служби, завданням котрих є забезпечення технічного розвитку виробництва. Однак практика їх діяльності свідчить, що вони лише епізодично вирішують поточні питання оновлення основних засобів чи їх модернізації, але не охоплюють весь комплекс питань щодо оновлення.



Підсумовуючи вищесказане, слід наголосити, що вдосконалення управління оновленням основних виробничих засобів у військовий час є важливим напрямком як підвищення ефективності капітальних вкладень, так і загалом діяльності підприємства.

1. Войцеховський В.Б., Войцеховська Ю.В. Моделювання закономірностей оновлення основних засобів та динаміки виробництва. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2018. Вип. 19. С. 36-40.

2. Kopets H., Kulyniak I. Values in the system of innovation management as factors of improving the competitiveness of organisations. In: Innovation Process management in Ukraine: problems in commercialization of scientific and technical developments: monograph / Y. Vovk, O.Karyu and other. Lviv: LLC «Rastr-7», 2018. pp. 34-43.

**Гвоздь М.Я.**

к.е.н., доцент,

**Михаць А.Р.**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **АНДЕРАЙТИНГ – ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ ТА БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ**

На сьогодні Україна загалом та її економічна сфера, зокрема, перебуває в кризовому стані, що зумовлений вторгненням Росії в Україну. Це обумовлює гостру необхідність пошуку альтернативних джерел фінансових ресурсів для суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах підвищеного ризику та надійних стимулів для розвитку банківської системи. Серед інструментів розвитку виробничої та банківської сфери в Україні вагоме місце займає андерайтинг.

Термін «андерайтинг» походить з англійської мови та носить у собі декілька значень, а саме: підписка, гарантування, страхування та прийняття ризику. Андерайтинг – процес оцінки ризику прийняття на страхування тієї чи іншої особи. Цей ризик найчастіше стосується позик, страхування чи інвестицій. Термін андерайтер виник із практики, коли кожен хто ризикує вписує своє ім'я під загальну суму ризику, яку він готовий прийняти за певну премію [1].

Андерайтинг передбачає проведення дослідження та оцінку ступеня ризику, який кожен заявник або організація бере на себе перед тим, як взяти на себе цей ризик. Ця перевірка допомагає встановити справедливі ставки запозичень для позик, встановити відповідні премії для адекватного покриття справжньої вартості страхування власників полісів та створити ринок цінних паперів шляхом точного визначення цін на інвестиційний ризик. Якщо ризик вважається занадто високим, андерайтер може відмовитися від покриття.

Ризик є основним фактором андерайтингу. У разі кредиту ризик полягає у тому, чи поверне позичальник позику, згідно з домовленістю, чи зобов'язання буде не виконано. У випадку страхувика, ризик включає ймовірність того, що занадто багато страхувальників подадуть претензії одночасно. Страховики оцінюють позики, зокрема іпотеку, щоб визначити ймовірність того, що позичальник заплатить, як обіцяв. У випадку страхування андерайтери прагнуть оцінити стан здоров'я страхувальника та інші фактори та поширити потенційний ризик серед якомога більшої кількості людей. Андерайтинг цінних паперів найчастіше здійснюється шляхом первинного публічного розміщення (IPO – Initial Public Offering), допомагає визначити базову вартість компанії в порівнянні з ризиком фінансування її IPO.

Головною функцією андерайтера є створення справедливого та стабільного ринку фінансових операцій. Велика частина роботи андерайтера полягає у тому, щоб зважити

відомі фактори ризику та дослідити правдивість заявника, щоб визначити мінімальну ціну за надання покриття. Андерайтери допомагають встановити справжню ринкову ціну ризику, вирішуючи в кожному конкретному випадку – які операції вони готові покрити та за якими ставками вони повинні стягуватись, щоб отримати прибуток. Страховики також допомагають викрити неприйнятно ризикованих заявників – наприклад, безробітних, які просять дорогу іпотеку, тих хто має погане здоров'я, які вимагають страхування життя.

В основному існує три різні типи андерайтингу: позики, страхування та цінні папери.

Найпоширенішим типом андерайтингу позики є іпотека. Андерайтер оцінює дохід, зобов'язання (борг), заощадження, кредитну історію, кредитний рейтинг, залежно від фінансових обставин особи. Іпотечний андерайтинг має, як правило, «час виконання» – тиждень або менше.

При андерайтингу страхування увагу зосереджено на потенційному страхувальнику – особі, яка шукає страхування здоров'я або життя. Андерайтинг страхування життя спрямований на оцінку ризику страхування потенційного клієнта на основі його віку, здоров'я, способу життя, професії, медичної історії, захоплень та інших факторів [2].

Андерайтинг цінних паперів, який спрямований на оцінку ризику та відповідної ціни окремих цінних паперів, найчастіше пов'язаний з IPO, здійснюється від імені потенційного інвестора, часто інвестиційного банку. На основі результатів процесу андерайтингу інвестиційний банк купує цінні папери, випущені компанією, яка намагається провести IPO, а потім продає ці цінні папери на ринку. Цей тип андерайтингу може включати окремі акції та боргові цінні папери, включаючи державні, корпоративні або муніципальні облигації.

Якщо ризикованість позичальника або заявника страхового поліса вважається занадто великою, андерайтер може або рекомендувати вищі ставки, або повністю відхилити заявку – за умови, що вони не порушують жодних анти дискримінаційних законів і лише оцінюють об'єктивні показники ризику.

Інвестиції в цінні папери дозволяють не лише зберегти наявні грошові кошти від інфляції, яка часто «з'їдає» процентну ставку по депозиту за рік, але й збільшити їх, дають можливість оперативнo і більш ефективно управляти власним капіталом. Андерайтинг це один із способів залучення грошових коштів на більш вигідних умовах, ніж кредити. Актуальність розгляду питань розвитку андерайтингу пояснюється тим, що він координує фінансові потоки пропозиції та попиту. Як один із передових і найбільш розвинутих технологій економічних відносин, андерайтинг здатний суттєво спростити регулювання потоків фінансово-економічної інформації, державний контроль у формі стандартизації і реєстрації емісійних угод, а в кінцевому результаті, полегшити формування довгострокової політики на ринку цінних паперів.

В Україні послуги андерайтингу набувають все більшої практичної актуальності. Багато суб'єктів господарювання бажають виходити на міжнародні фондові ринки шляхом публічного розміщення акцій чи єврооблігацій з метою виходу на міжнародний ринок, залученням додаткових коштів, консолідації капіталу і т.п. Оскільки вітчизняні підприємства не мають досвіду в такій діяльності тому звертаються до професійних андерайтерів. В Україні такими є переважно комерційні банки та фінансові компанії, які отримали відповідну ліцензію. У світовій практиці таку діяльність здійснюють переважно спеціалізовані інвестиційні банки чи інвестиційні компанії [3].

1. Underwriting Electronic resource. URL: <https://www.investopedia.com/terms/u/underwriting.asp>.
2. Scordis N.A. Underwriting, Investing and Value: Evidence from Simulation and from Market Data. Journal of Insurance Issues. 2019. № 42(1). Pp. 1-36.
3. Гедз І.М. Місце андеррайтингу на ринку фінансових послуг. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=1754>.

## **ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА СИСТЕМ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ**

За своїм змістом системи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах є складними та динамічними. Їхнє знання і розуміння з боку керівників, експертів, аналітиків тощо дає змогу прогнозувати напрямки їхнього руху і тим самим підвищити рівень ймовірності досягнення очікуваних результатів щодо кардинальної перебудови бізнес-процесів.

Загальна ефективність системи реінжинірингу на підприємстві значною мірою залежить від ефективності кожної з її підсистем (економічної, управлінської тощо). Це пов'язано із тим, що такі підсистеми виконують взаємопов'язані завдання. Крім того, виходи одних підсистем можуть ставати входами для інших у межах однієї системи реінжинірингу. Тому, проектуючи такі системи чи удосконалюючи існуючі, слід обов'язково звертати увагу на підсистеми та зв'язки між ними (або по-іншому – не можна проектувати одні підсистеми відокремлено від інших підсистем). Враховуючи базові постулати системного підходу, доцільно наголосити на можливості поділу систем реінжинірингу на множину підсистем – і це «дроблення» можна здійснювати настільки багато, наскільки ретельно слід аналізувати вказані системи.

Розглядаючи інформаційну складову реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, доцільно наголосити, що в умовах сьогодення суб'єкти господарювання вимушені працювати з великими масивами інформації щодо різних аспектів бізнесу. З урахуванням цього у системах реінжинірингу важливо звертати увагу, яка інформація дійсно необхідна під час ухвалення рішень щодо докорінної перебудови бізнес-процесів підприємства для досягнення установлених критеріїв ефективності. Розуміння змісту цієї інформації дасть змогу визначити такі параметри систем реінжинірингу, які забезпечуватимуть систематичне її отримання та її трансформування в аналітичні дані. Тим самим впорядковуватиметься отой великий масив даних і буде наявною інформація, яка дійсно матиме свою цінність у системах реінжинірингу. За цих умов керівники та власники більш цілеспрямовано та стратегічно думатимуть про те, які інформаційні компоненти будуть для нас важливими під час впровадження різних реінжинірингових рішень.

Важливість інформаційної складової у системах реінжинірингу обумовлюється й посиленням значущості Big data в управлінні суб'єктами господарювання. Як свідчить вивчення теорії і практики, масиви даних, з одного боку, щораз частіше функціонують у системах реінжинірингу, а з іншого боку – процеси такого реінжинірингу стосуються об'єктів з Big data.

Роль інформаційної складової реінжинірингу посилюється й у зв'язку із підвищенням рівня технологічності та інноваційності бізнес-процесів суб'єктів господарювання. З огляду на це під час ухвалення управлінських рішень у системах реінжинірингу неминучим є підвищення якості інформаційного забезпечення реінжинірингу, покращення інтегрування його інформаційного й аналітичного контенту, удосконалення інструментарію виявлення проблем та подій, що й рушійними силами застосування реінжинірингу, тощо. За необхідності та за можливості системи реінжинірингу можуть доповнюватися різними інформаційно-комунікаційними технологіями, штучним інтелектом, віртуальною реальністю, інструментами забезпечення кібербезпеки, хмарними обчислення, використанням предиктивної аналітики тощо.

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Забезпечення стабільного і ефективного інноваційного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання пов'язується з можливістю адекватного реагування управлінською системою на зміни загальноекономічного середовища, реалізацією всього наявного економічного потенціалу, прийняття адекватних умов діяльності доцільних і раціональних рішень в управлінні активами і капіталом, оптимізацією видів діяльності. У свою чергу, одним із важливих факторів ефективності управлінської системи є впровадження на підприємстві ефективного її економічного інструментарію, покликаного надавати своєчасну, об'єктивну, релевантну інформацію, сформовану з дотриманням загальносвітових критеріїв ефективного функціонування сучасного суб'єкта економіки для цілей управління підприємством.

Незважаючи на конкретне функціональне призначення певного виду управлінських інструментів, вони закономірно фокусуються на ідентифікації ретроспективного, поточного та перспективного стану підприємства, встановленні отриманої й очікуваної результативності фінансово-економічних процесів, їх ефективності у забезпечення потенціалу розвитку підприємства. Адаптивність економічного інструментарію полягає, на наш, погляд, у його відповідності умовам діяльності підприємства, виду і спеціалізації виробництва, тобто практичній здатності об'єктивно оцінити різнобічні сторони функціонування конкретного підприємства [1].

Функціонування вітчизняних підприємств характеризується посиленням впливу глобалізаційних процесів та активізацією конкуренції на товарних ринках, а трансформаційні умови національної економіки з її надмірною невизначеністю загальноекономічного середовища, що додатково понижує можливості прямого впровадження на підприємствах галузі системного інструментарію, апробованого на підприємствах, що здійснюють свою діяльність в координатах розвинутих економік [2].

Короткострокову стабільність функціонування сучасного суб'єкта економіки забезпечує результативність його поточної діяльності, а передумови стратегічного розвитку передбачають ще й одночасне формування стратегічно-інноваційного та конкурентоздатного потенціалу. Виходячи із цих критеріїв важливою складовою адаптивності економічного інструментарію виступає збалансованість відповідних показників та індикаторів, які насправді швидко змінюються як щодо вагомості кожного з них, так і абсолютних значень [3, с. 131].

Найбільш відомою із систем збалансованих показників є концепція Balanced Scorecard (BSC), яка розроблена Р. Капланом і Д. Нортон і вперше репрезентована у 1992 р. (R.S. Kaplan and D.P. Norton «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», Harvard Business Review, 1992). За своєю базовою основою і концептуально-функціональною спрямованістю вона була сформована як оцінно-аналітичний інструментарій визначення рівня ефективності функціонування публічних компаній (вимірники, що управляють ефективністю). На основі її розвитку й адаптації збалансована система показників, за твердженням її розробників, «перетворилась із поліпшеної системи оцінки результатів діяльності в основу нової системи управління». Цьому, значною мірою, сприяла достатньо логічна сформульованість причинно-наслідкових зв'язків, що фактично перетворило цю модель із системи вимірювання ефективності у систему управління з прямим і зворотнім зв'язком.

Динамічні зміни глобального й національного економічного середовища, впровадження та використання на практиці нових форм економічних, маркетингових та фінансових інструментів, посилення вагомості нематеріального економічного ресурсу у сучасних фінансово-економічних процесах зумовлюють використання нових концепцій менеджменту, активізують розроблення і впровадження у практику різноманітних теорій управління інноваційним

розвитком. Цей факт зумовлює необхідність формулювання відповідних їм інформаційно-аналітичних моделей і систем як інструментарію обґрунтування доцільності і ефективності управлінських рішень [4]. Зокрема сучасна теорія менеджменту характеризується активним розвитком та застосуванням системного та ситуаційного підходів, які виступають підґрунтям для напрямків розроблення адаптивного економічного інструментарію та новітніх систем управлінського контролю.

1. Яремко І.Й., Жигало І.І., Квасній Л.Г., Фарінович І.В., Кулиняк І.Я. Економічний інструментарій в управлінні промисловим підприємством: теоретичні та методологічні аспекти : монографія. Львів: Видавництво «Растр-7», 2020. 240 с.

2. Кулиняк І.Я., Глянцева О.І. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. 2014. Вип. 24.2. С. 259-264.

3. Олексюк О.І. Досвід використання систем показників в оцінці результативності діяльності підприємства. Вчені записки. Збірник наукових праць Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 2009. Вип. 11. С. 119-132.

4. Яремко І.Й., Жигало І.І. Оцінно-аналітичні системи в управлінні сучасним підприємством: стан і передумови розвитку. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. 2013. Вип. 23.14. С. 108-113.

**Льницький В.С.**

аспірант,

**Любомудрова Н.П.**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Людський капітал є важливою умовою виникнення економіки знань, а реалізація знань та ідей є основою розвитку економіки. Виховання, освіта, здоров'я, творчий розвиток є важливими чинниками становлення якісного людського капіталу, що може забезпечити у майбутньому достатньо високий рівень суспільного та особистого доходу, макроекономічний мультиплікативний ефект.

Освітній, інтелектуальний, психологічно-культурно потенціал, здоров'я є основними елементами розвитку людського капіталу та становлення знань економіки, а реалізація та розробка довгострокової широкомасштабної стратегії модернізації освітньої системи, охорони здоров'я та науки, забезпечення та соціального захисту, наближення її до якості відповідних стандартів ЄС, внутрішніх потреб розвитку держави та суспільства стає важливою передумовою відтворення, примноження і нагромадження людського капіталу в Україні [1].

Об'єктивною умовою прибільшення інвестицій в людський капітал є підвищення необхідного рівня доходів населення. Основою формування хорошого людського капіталу є освіта, інвестиції в освіту – джерело майбутнього доходу. Теорія людського капіталу передбачає думку, що найвища віддача може відбутися при вкладах коштів на початкових стадіях навчання: дошкільній, початковій, середній освітах. Вирішальну роль у розвитку людського капіталу відіграє освіта, адже попереджає його моральне старіння та може стимулювати збагачення за рахунок нових знань, підвищення своєї кваліфікації, умінь, необхідних для наукового прогресу. Цими причинами можуть обґрунтовуватись формування безперервної системи освіти та постійного підвищення кваліфікації [2].

Основною складовою людського капіталу є його управлінський капітал, який є частиною людського капіталу, що може накопичуватись управлінським персоналом. Він включає етичні, інтелектуальні і духовні надбання забезпечують життєздатність людського капіталу. Управлінські знання у формі відповідних інститутів – адміністративного законодавства, управлінських установ, інструкцій, культури управління, методичних матеріалів і матеріально реалізовані у відповідних функціонуючих управлінських установах, а також в інститутах з підготовки менеджерів, є вагомою економічною основою суспільства й створюють організаційну основу стійкого розвитку.

1. Захарова О.В. Інвестування у людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. URL: <http://nv.knutkt.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/201676>.

2. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_05\\_2\\_64\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_05_2_64_uk.pdf).

**Коpecь Г.Р.**

к.е.н., доцент,

**Галаз Л.В.**

к.е.н., доцент,

**Бутим М.І.**

студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Інноваційні напрями удосконалення операційної діяльності підприємств (ОДП) України на рівні конкретних підприємств повинні враховувати особливу специфіку проведення цього процесу у військовий час, враховувати форму власності, організаційно-правову структуру та специфіку діяльності, техніко-технологічні особливості підприємств. Втілення інноваційних напрямів удосконалення ОДП має керуватися такими головними принципами:

- економічність;
- реальність і надійність;
- комплексність, стратегічність та оперативність;
- активна участь виконавців, зворотний зв'язок;
- стимулювання;
- контрольованість.

Інноваційні напрями ОДП мають певні принципи та засади управління, ґрунтуються на попередньому досвіді інновацій, застосовують сучасні інструменти інноваційного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності підприємств [1].

Комплексне втілення інноваційних напрямів удосконалення ОДП має стати важливим наслідком раціонального реформування оргструктури підприємств України, підвищення соціально-економічного розвитку на підприємстві. При цьому слід мати на увазі врахування нових вимог до персоналу, вдосконалення методів, впровадження нових форматів господарювання, нових цілей, диверсифікованих задач управління, коректив інноваційних стратегій на основі мотивування персоналу, змін форматів діяльності, оргструктур та процесів залучення працівників до ОДП, впровадженням інноваційних стратегій діяльності. На підприємствах часто відсутня практика побудови та функціонування підрозділів з управлінського обліку, систем інформаційного забезпечення ОДП, які би ефективно займалися контролюванням та управлінням центрами витрат та доходів, оновленням цифрового, програмного та інформаційного забезпечення. На деяких підприємствах функціонують такі

служби, завданням котрих є контролювання процесу управління використанням ресурсів, управління окремими проектами та технічним розвитком. Аналізування практики їх діяльності засвідчує, що вона не відповідає викликам і вимогам часу, вони лише вирішують поточні питання зменшення витрат, безвідносно до оновлення цілей та напрямків діяльності, недостатньо враховуючи ринкові умови, виклики військового стану, міграційні процеси, цінову політику, державні засоби чи інструменти підтримки підприємництва [2; 3]. Удосконаленням ОДП слід управляти на усіх рівнях управління його підрозділами, передбачаючи оновлення стратегій розвитку у військовий час, важливі напрямки розвитку персоналу, підвищення інноваційної спрямованості та ефективності капітальних вкладень.

1. Гальків Л.І., Кулиняк І.Я., Лісовська Л.С., Кулініч Т.В., Матвій І.Є. Оцінювання та підвищення ефективності інноваційних процесів: монографія. Львів: Видавництво «Растр-7», 2019. 250 с.

2. Кулиняк І.Я., Коpecь Г.Р. Метод аналізу ієрархій як інструмент оцінювання рівня інноваційної активності регіонів Західної України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2017. № 873. С. 60-71.

3. Кулиняк І.Я., Коpecь Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082>.

**Коpecь Г.Р.**  
к.е.н., доцент,  
**Урікова О.М.**  
к.е.н., доцент,  
**Іващук В.В.**  
студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **МОТИВУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Ефективне мотивування інноваційного спрямування бізнес-процесів у діяльності вітчизняних підприємств (ІСБП) повинно відбуватися, на нашу думку, на таких рівнях:

– державному (розроблення і впровадження законодавчих актів, сприяючих інноваційному розвитку, врахування асиметрій ринків, асиметрій податкових і фінансових процесів);

– регіональному (врахування регіональних передумов та особливостей, адміністративно-фінансової децентралізації, співпраці інституційних структур у регіоні);

– галузевому (врахування специфіки галузі, здійснення інноваційних управлінських процесів, впровадження інструментарію, кращих практик за концепцією Бенчмаркінгу);

– на рівні окремих підприємств (застосування усвідомленої, діяльнісної та динамічної складових мотивації [1], диверсифікація напрямів діяльності, розвитку персоналу, практики інноваційного мотивування персоналу, командної роботи, співпраці з інституціями та партнерами, проблемно-орієнтованого аналізу).

ІСБП передбачає формування і підтримування нових вимог до персоналу, вдосконалення методів управління персоналом, мотивування персоналу, зміни пріоритетів, структур управління згідно до вимог інноваційного спрямування [2]. На сучасних підприємствах часто відсутні підрозділи з мотивування персоналу, розвитку людського капіталу у контексті управлінського супроводу розвитку та впровадження інновацій, тиражування та комерціалізації інновацій. Менеджерам слід формувати мотиваційні підрозділи з управління людськими

ресурсами [3]. На деяких невеликих підприємствах функціонують такі підходи чи служби, завданням котрих є зменшення витрат на людські ресурси, професійне управління, підвищення кваліфікації.

Отже, ефективне мотивування інноваційного спрямування бізнес-процесів у діяльності вітчизняних підприємств (ІСБП) повинно включати велику різноманітність матеріальних та нематеріальних інструментів, відбуватися, на принципах управління власністю та участі у капіталі, розвитку людського капіталу, системності та комплексності усіх рівнів управління, передбачаючи оновлення стратегій підбору, використання і розвитку персоналу, діджиталізації, врахування емоційно-психологічного стану працівників у військовий час, цін на ринку робочої сили, конкурентоспроможність інновацій, соціальний розвиток.

1. Гальків Л.І., Галаз Л.В. Мотивація капіталізації людського потенціалу сільських поселень. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2018. Вип. 2. № 897. С. 49-56.

2. Коpecь Г.Р., Кулиняк І.Я., Дзюрах Ю.М. Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом. Modern Economics. 2019. № 16 (2019). С. 27-33.

3. Коpecь Г.Р., Кулиняк І.Я. Сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Вип. 4, № 2. С. 37-48.

**Коц І.В.**

студентка

**Кіндій М.В.**

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНІСТЬ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

На сьогодні сучасний стан інноваційної діяльності України перебуває на стадії розвитку. Реалізація стратегії інновацій економіки на практиці потребує насамперед підвищення інноваційної активності на всіх рівнях: держава – галузь – регіон – підприємство. Інноваційна діяльність є показником руху підприємства у напрямку формування конкурентних переваг, оскільки саме впровадження інновацій в умовах швидко мінливого зовнішнього світу та обмежених ресурсів визначає подальший корпоративний розвиток.

Розглянемо інноваційну діяльність конкретного підприємства «Нова пошта».

ТОВ «Нова Пошта» – це логістична компанія, яка розпочала свою діяльність 13 лютого 2001. Вона надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку країни. На даний час компанія є лідером на ринку експрес-доставок на території України. Її місією є: легкість доставки для життя та бізнесу. До цього завжди і прагне вся команда. Група компаній ТОВ «Нова Пошта» орієнтується на міжнародні стандарти та світовий досвід колег, адже постійно впроваджує в свою діяльність нові послуги, продукти та сервіси.

«Нова пошта» – соціально відповідальна компанія, вона розвиває ряд соціальних та екологічних проєктів. Наприклад, «Гуманітарна пошта України» з 2014 року доставляє вантажі для волонтерів, з моменту запуску проєкту було доставлено понад 18 тис. тонн вантажів. Компанія активно впроваджує збір вторсировини у своїх відділеннях і на терміналах, підтримує бігову культуру в Україні, проводить марафони та напівмарафони в українських містах.

Було задекларовано цілу низку інновацій. Серед них: 1) подальше розширення мережі відділень та збільшення географії присутності; 2) нові онлайн сервіси та ІТ рішення, які



дозволяють в один клік отримати доступ до усієї необхідної інформації про послуги, відділення та трекінг замовлень; 3) прості схеми взаємодії з компанією (центр підтримки клієнта 24/7, оновлений сайт та розвиток прямого спілкування у соц-мережах); 4) послуги он-лайн кредитування та додаткові послуги для інтернет-торгівлі; 5) розширення асортименту упаковки для гарантій цілісності будь-яких видів відправлень; 6) запровадження нових інноваційних форм відділень – поштомотів [2].

Для того, щоб втілювати інноваційні продукти для всієї групи компаній «Нової пошти», був створений окремий підрозділ – Інноваційний HUB (IHUB). Це простір для ефективної роботи продуктивних команд. Саме тут здійснюється програма розвитку компанії, де виявляють існуючі проблеми та знаходять їм оптимальні рішення.

Вже декілька років поспіль компанія зосереджена на автоматизації та діджиталізації послуг. Це діджитал-інструменти – мобільний додаток, бізнес-кабінет та особистий кабінет. Власна платіжна система, яка була розроблена компанією «NovaPay», допомогла адаптуватися під потреби клієнтів та додати в онлайн-канали компанії нові послуги по виплатам та грошовим переказам онлайн.

Найбільшим досягненням фірми «Нова пошта» можна вважати будівництво інноваційних терміналів, з автоматизованими лініями, які здатні обробляти понад 50 тисяч посилок на годину. Вони забезпечують якісну та швидку доставку і не мають аналогів в європейських країнах. Для даних терміналів було роботизовано візки, що самостійно переміщують вантаж із зони вивантаження в зону завантаження. Наразі такі термінали вже працюють у Києві, Львові, Хмельницькому, Харкові. Це є високим досягненням, адже швидка доставка є дуже важливою для споживачів. У найближчі роки такі термінали було заплановано відкрити у Одесі, Білій Церкві, Дніпрі [3].

Ще одна інновація, яка була запроваджена під час карантину – це поштомати. Адже це швидкий і, головне, безпечний спосіб отримання посилки. Найбільше їх встановлено біля продуктових магазинів або ж усередині, щоб людина могла купити продукти та забрати свої посилки в одному місці. Також слід зазначити, що дуже популярними стали зони самообслуговування у відділенні, яких вже є 1200 одиниць і їх кількість з кожним роком все зростає [4].

Для уникнення можливих випадків ДТП на дорогах, компанія закупила ПДФ кон-тейнери, що по периметру обладнанні світлоповертальною сіткою. Саме це і покращує видимість в нічний час.

Варто зазначити, що компанія швидко пристосовується до змін, адже змогла своєчасно підтримати новий формат документів, що дозволив ідентифікувати особу, використовуючи додаток «Дія». А це дуже спростило процес обслуговування клієнтів.

Отже, «Нова пошта» має вагоме значення для розвитку країни, а запровадження нею інноваційної діяльності дозволяє Україні підніматися в рейтингах. Вище були перелічені далеко не всі інновації компанії, «Нова пошта» постійно розвивається і не збирається зупинятись на досягнутому, компанія має серйозні плани на 2022 рік. Адже зараз в Україні такий період, коли неможливо відступати, такого принципу і дотримується компанія.

1. Сучасний стан інноваційних процесів в Україні. URL: [https://pidru4niki.com/18421120/investuvannya/suchasniy\\_stan\\_innovatsiynih\\_protseviv\\_ukrayini](https://pidru4niki.com/18421120/investuvannya/suchasniy_stan_innovatsiynih_protseviv_ukrayini).

2. Інновації «Нової пошти». URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/1814>.

3. 5 головних технологій з центру «Нової пошти». URL: <https://dev.ua/news/5-tekhnologii-z-rd-novoi-poshty>.

4. Директор Нова пошта: «Нова пошта» докладала чимало зусиль для автоматизації процесів URL: <https://cases.media/article/sergii-sukhanov-nova-poshta-bezpilotni-avtomobili-poshtomati-mozhut-stati-realnistyu-vzhe-cherez-3-5-rokiv>.

5. Левченко Ю.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності. Київ, 2017. 384 с.

6. Інноваційна діяльність в Україні: чинники успіху та перешкод. URL: <https://umanrada.gov.ua/index.php/ekonomika/ekonomichni-visnyk/item/17106-innovatsiina-diialnist-v-ukraini-chynnyky-uspikhu-ta-pereshkody>.

**Кулиняк І.Я.**  
к.е.н., доцент,  
**Головецький Д.І.**  
студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **МАТРИЦЯ БКГ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

З метою аналізування стану діяльності підприємства і визначення перспективних напрямів його діяльності пропонуємо використовувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка є простою і зрозумілою у застосуванні, тому що передбачає використання лише відкритої інформації. Матриця БКГ розроблена в 60-х роках ХХ ст.

Сутність цієї матриці полягає у визначенні співвідношення між двома параметрами: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, та загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Матриця визначає чотири основні позиції для стратегічних господарських підрозділів (СГП): «зірки», «знаки питання», «дійні корови» та «собаки».

Побудуємо матрицю БКГ на прикладі аналізу п'яти СГП підприємства «Beer Set». «Beer set» – мережа магазинів з найбільшим вибором крафтового та традиційного пива у Львові. Мережа вже встигла зарекомендувати себе постачальником якісного та свіжого пива й закусок для споживача, і надійним партнером для пивоварень [1].

Формат магазинів є абсолютно новим для міста: 20 кранів розливного пива, яке продається виключно на винос, більше 50 видів закусок, а також пивна атрибутика. Запорукою успіху бізнесу тут вважають професійну та згуртовану команду. Це люди, захоплені своєю справою, їх мета: зробити крафтове пиво доступним для кожного, ввести соціальну усвідомленість при споживанні алкоголю, познайомити українців з цікавими та вишуканими смаками [2].

«Beer set» – одні з першопрохідців напряму пивного магазину у Львові. Місто, відоме історією пивоваріння у декілька століть та сучасними крафтовими пивоварнями, до формату спеціалізованого пивного магазину з пивом на розлив не звикло. Тому представникам «Beer set» доводиться будувати стратегію з нуля, розвивати культуру споживання «іншого» пива, привчати споживачів до незвичних смаків, самотужки формувати асортимент кожного магазину, відвідуючи пивоварні та обираючи найкращі сорти [3].

На основі даних про темп росту ринку та відносну частку ринку продажу продукції (СГП) підприємством «Beer Set» побудуємо матрицю БКГ (рис. 1).

СГП-2, СГП-3 – характеризується низькою відносною часткою ринку та високим темпом зростання ринку, знаходиться в категорії «Знаки питання», стратегічна альтернатива – інвестування;

СГП-1, СГП-4 – характеризується високою відносною часткою ринку та високим темпом зростання ринку, знаходиться в категорії «Зірки», стратегічна альтернатива – розширювати або утримувати лідерство на ринку;

СГП-5 – характеризується високою відносною часткою ринку та низьким темпом зростання ринку, знаходиться в категорії «Грошові мішки», можна використовувати для фінансування інших продуктів.

Аналізування та оцінювання стратегічного портфеля підприємства за методом Бостонської консультативної групи (БКГ) – вагомий інструмент стратегічного управління під час визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та стабілізації бізнесу в сучасних умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. На фазі виходу бізнесу на ринок та його розвитку доцільно застосовувати

стратегію зростання – «збільшення частки ринку», на етапі стабілізації доцільніше використати стратегію обмеженого зростання – «збереження частки ринку», на фазі спаду – стратегію виживання або скорочення – «збирання врожаю», «ліквідація бізнесу». Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку та утримання провідних позицій бізнесу на ринку [4; 5].

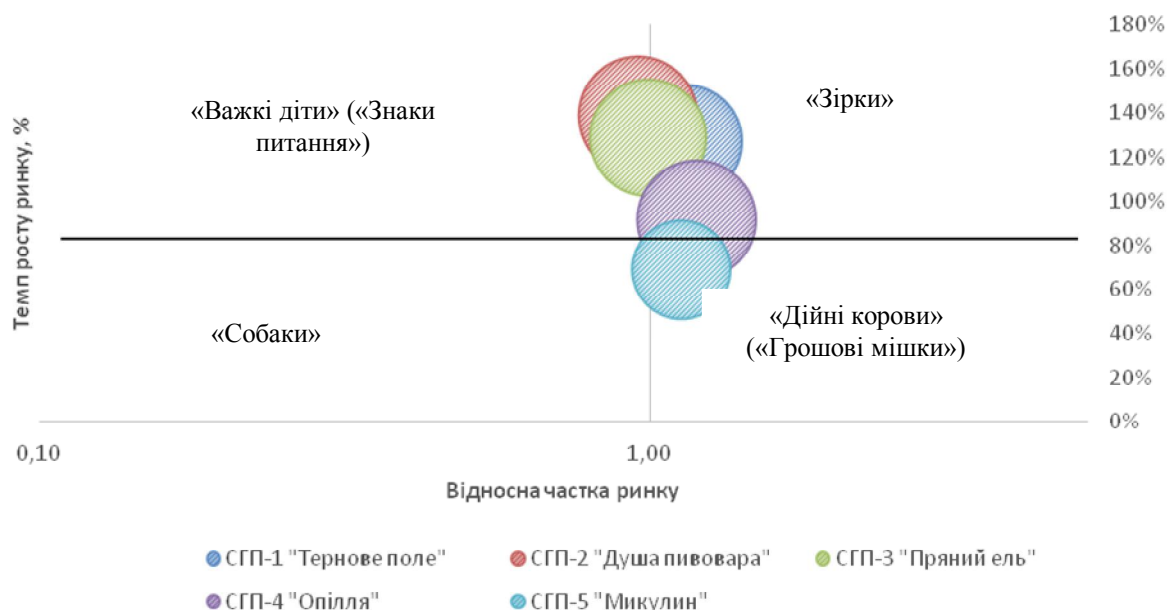


Рис. 1. Матриця БКГ: аналіз портфеля продукції підприємства «Beer Set»

За використання матриці БКГ підприємство може зважено прийти до висновків щодо можливої стратегії СГП, або товарів; потреби у фінансуванні та оцінюванні показників рентабельності; оцінювання збалансованості корпоративного портфеля [6].

1. Найбільша мережа пивних магазинів Львова «Beer Set» відкрила 6 нових локацій!  
URL: <http://beertechdrinks.com/all-a-beer/craft/najbilsha-merezha-pivnih-magaziniv-lvova-beer-set-vidkrila-6-novih-lokatsij>.

2. Пивний тур «Крафтовий шлях Львовом» – від історії пива до сучасних концепцій: музей, піцерія, ресторан-пивоварня й пивний магазин. URL: <http://forum.techdrinks.info/ua/news/Pivniy-tur-Kraftoviy-shlyakh-Lvovom--vid-istori-piva-do-suchasnikh-kontseptsiy-muzeuy-pitseriya-restoran-pivovarnya-y-pivniy-mahazin>.

3. Пивний магазин мережі «Beer Set» вразив пивоварів і рестораторів чистотою та професійністю команди під час «Пивного туру». URL: <http://beertechdrinks.com/all-a-beer/pivnij-magazin-merezhi-beer-set-vraziv-pivovariv-i-restoratoriv-chistotoyu-ta-profesijnistyu-komandi-pid-chas-pivnogo-turu>.

4. Завідна Л.Д. Аналіз стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 2. С. 47-53.

5. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2(8). С. 94-100.

6. Іпполітова І.Я., Федорченко А.В. Оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(2). С. 46-51.

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Перебудова економічної системи України в сучасних умовах вимагає розробки і прийняття науково обґрунтованих рішень, які допоможуть забезпечити досягнення темпів сталого економічного зростання. В цьому контексті має важливе практичне та методичне значення адаптація сучасних методів оцінки ефективності інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання до умов післявоєнної економіки.

Найбільш доцільним за своїми характеристиками є таксономічний підхід, який дозволяє максимально об'єктивно провести діагностику ефективності інвестиційної діяльності підприємства та в комплексі поєднати коефіцієнтний, еталонний та інтегральний підхід. Цей підхід ґрунтуватися на можливості проведення діагностики багатовимірних об'єктів; адаптації необхідних показників, що комплексно характеризує об'єкт дослідження; ефективного упорядкування показників у групи за спеціальними ознаками; приведення показників у одну вимірність; побудові оціночної шкали, що забезпечить об'єктивність результатів та висновків [1].

Процес проведення діагностики зазначеного таксономічного показника, як і будь-який інший складний процес, повинен мати свою технологію – послідовність кроків, спрямованих на виявлення причин погіршення інвестиційної діяльності і напрямів її активізації. Алгоритм визначення таксономічного показника ефективності функціонування механізму фінансової діяльності підприємства подано на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм розрахунку таксономічного показника ефективності інвестиційної діяльності підприємства

Істотною перевагою розрахунку такого таксономічного показника є використання для його розрахунку не суб'єктивної експертної оцінки, а найбільш високих результатів показників із всієї досліджуваної сукупності підприємств. Таким чином, еталоном є підприємство галузі, що має найкращі показники, тобто із всіх аналізованих підприємств вибираються найкращі показники і з них формується підприємство-еталон. Кращим вважається підприємство з максимальним значенням таксономічного показника [1].

Основні напрями дослідження і завдання, що вирішуються при проведенні діагностики ефективності інвестиційної діяльності підприємства є [1;2]:

- визначення фінансово-господарського стану підприємства на момент дослідження;
- виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку підприємства за досліджуваний період;
- визначення проблемних місць, що негативно впливають на функціонування підприємства;
- виявлення резервів та потенціалу, які підприємство може використовувати для залучення інвестицій у господарську діяльність.

Отже, діагностика ефективності інвестиційної діяльності підприємства – це визначення поточного фінансово-господарського стану підприємства й динаміки його змін, можливих шляхів вирішення проблем на основі використання інвестиційних інструментів, методів та важелів управління діяльністю підприємства.

1. Фінансовий аналіз: [навч. посібник]. Білик М.Д. та ін. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2007. 592 с.

2. Білаш Т.В. Вибір методу оцінки потенціалу підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/20110629/8\\_bilash.htm](http://www.confcontact.com/20110629/8_bilash.htm).

3. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / [Скаска О.І., Виклюк М.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемирис Ю.В. та ін.]. Львів: Растр-7, 2018. 414 с.

**Майор О.В.**  
к.е.н., доцент,  
**Каберник О.В.**  
магістр,

ПВНЗ «Європейський університет»

## **ПРО НЕОБХІДНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

В умовах нестабільного економічного середовища, зокрема військові дії на території України, перед вітчизняними підприємствами особливо гостро стоїть питання не тільки функціонування, але і виживання бізнесу.

Враховуючи зростання рівня невизначеності та ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища, одним із найважливіших способів, що зможуть забезпечити функціонування бізнесу, є адаптація системи діючого фінансового планування шляхом розробки (адаптації, коригування) існуючих концепцій, методів та напрямків з урахуванням особливостей національних умов господарювання в умовах військового стану та специфіки роботи підприємств відповідної галузі економіки.

Недооцінка ролі системи фінансового планування на підприємствах призводить до прийняття помилкових фінансових управлінських рішень і, як наслідок, погіршення фінансового стану та фінансової стійкості, зростання фінансових втрат, зменшення прибутковості та їх платоспроможності.

Значний внесок у розвиток теоретичних та прикладних аспектів фінансового планування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Р. Акофф, Г. Базецька, М. Білик, І. Бланк, В. Бочаров, І. Брігкхем, В. Гриньова, А. Ільїн, В. Ковальов, М. Коробов, І. Мойсенко, А. Поддєрьогін, Г. Тарасюк, О. Терещенко, Ю. Ткаченко, М. Чумаченко, В. Савчук, Г. Ситник, Р. Слав'юк, Дж. Хорн та інші.

Фінансове планування на підприємствах сфери послуг є невід'ємним елементом фінансового менеджменту, однією з його ключових функцій, що забезпечує збалансованість між всіма ресурсами, процесами та результатами їх фінансово-господарської діяльності.

Враховуючий високий рівень ризикованості, яким характеризується економічна діяльність в умовах військового стану, фінансове планування виступає одним із дієвих способів зниження фінансових ризиків. Застосування при здійсненні фінансового планування нових методів та інструментів, підвищення рівня адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, а також формування альтернативних варіантів планових рішень та вибір найбільш оптимальних, сприяє досягненню найкращих результатів функціонування та мінімізації фінансово-економічних небезпек.

У процесі фінансового планування кожне підприємство всебічно оцінює свій фінансовий стан, виявляє шляхи збільшення обсягів фінансових ресурсів та визначає найбільш ефективні напрямки їх використання. Зважаючи на те, що інвестиції в діяльність підприємств переважно характеризуються високою вартістю, значною тривалістю інвестиційного циклу та тривалим терміном окупності, це є особливо актуальним в умовах дефіциту джерел фінансування.

У більшості наукових праць зазначено, що процес фінансового планування на будь-якому підприємстві базується на застосуванні трьох основних систем: стратегічного, поточного та оперативного фінансового планування, які пов'язані між собою та реалізуються в певній послідовності. Ці твердження у повній мірі відносяться і до підприємств сфери послуг.

Практика показує, що малі та середні підприємства сфери послуг майже не застосовують стратегічне фінансове планування, а розглядають його лише в контексті бізнес-планування, виділяючи таку важливу його складову, як фінансовий план. Поточне фінансове планування реалізується переважно шляхом складання фінансового плану, або плану доходів і витрат (для малих підприємств).

Оперативне фінансове планування передбачає розробку оперативних фінансових завдань та доведення їх до виконавців і відображає рух грошових коштів на нетривалий термін, а також здійснює синхронізацію доходів та видатків для забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості у короткостроковій перспективі. У практиці діяльності підприємств сфери бізнесу саме оперативне фінансове планування несе певний управлінський сенс і є домінуючим серед інших видів фінансового планування. Але воно також має певні недоліки: нерідко показники оперативних фінансових планів складаються без урахування їх взаємозв'язку та глибоко аналізу фінансового стану підприємства за попередні періоди. Однак в умовах військового стану оперативне фінансове планування є найбільш реальним.

Фінансовий план повинен виявити достатність фінансових ресурсів за всіма напрямками діяльності підприємства та збалансувати пропорції між ними, адже різні статті фінансового плану охоплюють та пов'язують між собою всі напрямки діяльності: виробництво, маркетинг, управління персоналом тощо.

Нові підходи до фінансового планування на підприємствах сфери послуг, що обумовлюються сучасними тенденціями економічного розвитку в умовах військового стану, характеризуються певною складністю, прискоренням процесів складання фінансових планів вимагають більш ефективного використання інформаційних технологій та захищеного програмного забезпечення.

Проведені дослідження виявили, що основними причинами відсутності якісного фінансового планування на підприємствах сфери послуг є:

– високий рівень нестабільності зовнішнього середовища та макроекономічних параметрів (військовий стан тощо);

- відсутність ґрунтовних досліджень щодо особливостей фінансового планування в умовах зміни внутрішнього середовища, зокрема військового стану;
- неможливість передбачення частоти внесення змін до податкового законодавства;
- відсутність належного інформаційного, технічного та програмного забезпечення, сучасних автоматизованих систем обліку, планування та управління підприємством;
- недостатня забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами для впровадження у практику ефективних систем фінансового планування.

Таким чином, особливо важливим для успішної організації фінансового планування підприємствах сфери послуг в умовах військового стану є створення ефективної системи забезпечення, що включає в себе: аналітичне забезпечення – методологію та методіку фінансового планування; інформаційне забезпечення – фінансову та економічну інформацію щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; організаційне забезпечення – організаційну структуру та систему управління; програмно-технічне забезпечення – комп'ютерну техніку та програмне забезпечення.

1. Кальченко О.М. Панченко О.І. Історичні аспекти розвитку теоретичних підходів до фінансового планування. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. 2016. № 1 (5). С. 231-240.

2. Оверчук А.В. Теоретичні аспекти фінансового планування. Вісник ЖДТУ. 2014. № 1 (67). С. 99-105.

3. Телишевська Л.І., Андрущенко Н.П., Сергеев С.С. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. № 2. С. 71-79.

4. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / [Скаска О.І., Виклюк М.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемирис Ю.В. та ін.]. Львів: Растр-7, 2018. 414 с.

**Мних О.Б.**  
д.е.н., професор,

**Бабич О.В.**  
магістр,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА УЧАСНИКІВ БАНКІВСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Нове тисячоліття яскраво демонструє зростаючий попит на технологічні інновації у різних сферах життєдіяльності, які уможливають більш ефективне використання виробничих ресурсів, економію часових, трудових і природних ресурсів, оптимізацію логістичного фінансового потоку і розширення альтернатив задоволення фінансових потреб клієнтів при мінімальних затратах часу і коштів за кредитні ресурси та пакети інших послуг. Особливо гостро постала ця проблема перед різними учасниками ринку в умовах пандемії 2019-21 рр., коли в діяльності бізнес-структур назріла актуальність узгодження різних видів економічної діяльності, взаємодії маркетингу і логістики, вирішення критичних проблем, пов'язаних із непогашеними кредитами, призупиненням інноваційно-інвестиційних проектів у діловому середовищі підприємств-позичальників через військову агресію РФ проти України; зниженням ринкової капіталізації через погіршення іміджу внаслідок незавершених інноваційних проектів; зростанням збитків через вимушений продаж активів, а також процеси викупів і поглинань (M&A) бізнесу, пов'язаного з російським капіталом. Це означає, що посилення негативного впливу факторів глобального характеру на зниження операційного прибутку банків та їх клієнтів стало викликом для інвесторів, маркетологів і менеджерів, економістів і програмістів, операторів бізнес-процесів.

Прогрес у сфері ІКТ у першу чергу зацікавив інноваційно активних учасників фінансового сектору економіки, адже зміст функціоналу кредитно-інвестиційних організацій повинен відповідати не лише теперішнім, але й можливим майбутнім викликам щодо якості обслуговування фізичних і юридичних осіб у жорстких конкурентних умовах банківського бізнесу у 21 ст., причому ці виклики стосуються як невеликих банківських структур, так і глобальних банків світу.

У лютому 2021 року Європейська комісія опублікувала заклик до консультацій щодо цифрових фінансових технологій, залучаючи до цього європейські наглядові органи (ESA) для проведення аналізу фрагментації ланцюга вартості фінансових послуг [1]. У цьому документі акцент зміщується в сторону зміцнення захисту позиції споживачів послуг у цифровому контексті, в тому числі шляхом: розширеного розкриття інформації, розгляду скарг та механізмів для запобігання неправильного продажу пов'язаних/пакетних продуктів, а також покращення їх цифрової та фінансової грамотності, сприяння зближенню класифікації трансграничних послуг, сприяння подальшій конвергенції у подоланні ризиків і забезпечення співробітництва між фінансовими та іншими органами. Фрагментація фінансових ланцюжків створення вартості у банківському секторі стимулює різні фірми до налагодження нових форм співпраці (або консолідації) у формі «змішаних груп діяльності» (mixed activity groups – MAG). Це диктує необхідність проведення активного моніторингу використання соціального медіа у процесі постачання фінансових послуг. Для прикладу, в країнах ЄС

у секторі страхування хмарними комп'ютерними послугами вже користуються 33% компаній зі страхування автомобілів та медичного страхування, а 32% бажають перейти на хмару протягом наступних трьох років.

Згідно побудованої моделі тренду (рис.1), щорічні витрати кінцевих користувачів загальнодоступних хмарних сервісів у всьому світі за 2017-22 рр. зростали в середньому на 66,6 млрд.євро при нижній межі величиною у 46,4 млрд.євро.



Рис. 1. Витрати кінцевих користувачів загальнодоступних хмарних сервісів у всьому світі (2022 р. – прогноз), в млрд євро;

Джерело: Statista, ESMA

Конкуренція у банківському секторі стимулює розширення асортименту послуг: постачальники хмарних послуг пропонують спеціальні хмарні рішення для фінансових послуг, що надають нові можливості, такі як: адаптація клієнтів, профілювання та взаємодії, регулювання оцінки відповідності або шифрування даних, яке розблоковує персональні дані, що раніше вважалося занадто чутливим процесом для аналітичних цілей. Деякі страховики, як учасники фінансового ринку, об'єднуються завдяки хмарній технології, із постачальниками послуг, створюючи цифрові платформи охорони здоров'я, забезпечуючи віртуальні послуги здоров'я та благополуччя (наприклад, інструменти самооцінки та профілактики, інтерфейс



телеконсультації, цифровий документ – сховище, послуги догляду на дому) або для збирання ініціатив з кібербезпеки, спрямованих на покращення кіберстійкості і зниження кібер-ризиків малого та середнього бізнесу. Хоча хмарні обчислення мають потенціал зниження витрат на технологічну інфраструктуру, проте ризики концентрації банківських структур ще залишаються високими. Перехід на другу директиву ЄС – PSD2 (заміна системи договірних відносин на систему обміну інформацією) сприятиме розвитку фінансового конкурентного ринку, вимагаючи від постачальників платіжних послуг (в основному банків) відкривати дані своїх платіжних рахунків уповноваженим і регульованим третім сторонам. Це посилюватиме конкуренцію в сегменті платежів банківського ринку та створюватиме додаткові стимули для подальшої цифровізації. Крім того, PSD2 також матиме позитивні наслідки за межами банківського сектору, адже міжсекторні рішення відкритого фінансування часто розробляються через стратегічне співробітництво між провідними FinTech-компаніями, банками та страховими організаціями. Очікується, що у майбутньому BigTechs може створити додаткові хмари, крім вже існуючих service-платформ, що будуть діяти як нові ринки, які пропонують клієнтам можливість отримати доступ до пакету продуктів кількома фінансовими установами через їхній канал або через платформу (модель «єдиного магазину»). Таким чином, фінансові установи змушені будуть змінити бізнес-модель – екстерналізувати свою неосновну діяльність, щоб краще зосередитися на операційній моделі та видах діяльності, що додають вартість, а також зміцнювати позиції на конкурентному ринку, вийти із зони збитковості (наприклад, у польському банку Getin Holding на кінець 2021 р. загальний чистий збиток склав 132,042 млн.злотих), в т.ч. від призупинення операційної діяльності – аж 79,912 млн.злотих) [2].

1. Joint European Supervisory Authority response (2022). URL: [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Publications/Reports/2022/1026595/ESA%202022%2001%20ESA%20Final%20Report%20on%20Digital%20Finance.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Reports/2022/1026595/ESA%202022%2001%20ESA%20Final%20Report%20on%20Digital%20Finance.pdf).
2. Getin Holding (2021). URL: [https://en.getin.pl/getinholding\\_en/doc/financial-reports/SZD\\_KONSO\\_2021\\_EN1.pdf](https://en.getin.pl/getinholding_en/doc/financial-reports/SZD_KONSO_2021_EN1.pdf).

**Огінок С.В.**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

**Марців К.В.**

студентка,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ОЦІНКА СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

В основі інноваційної діяльності підприємств лежить процес впровадження інновацій у виробництво. Інновації розробляються та створюються науковими працівниками у наукових організаціях. На рис. 1, зображена динаміка показників кількості працівників, що задіяні у виконанні наукових досліджень та розробок в Україні. Можна спостерігати значне зниження кількості науковців за період з 2010 по 2020 рр. У 2010 році чисельність науковців слала 182484 особи, а вже у 2020 знизилась до 78860 особи, тобто більше ніж в два рази. Таке зниження можна пояснити тим, що держава не надає очікуваної підтримки та високої заробітної плати вітчизняним вченим. Відповідно, науковці обирають більш перспективний шлях задіяння своїх розробок – співпраця з іноземними компаніями. Таким чином, Україна втрачає цінні кадри та можливість подальшого розвитку в сфері інновацій.



Рис. 1. Динаміка показників кількості працівників, що задіяні у виконанні наукових досліджень та розробок в Україні

*Джерело: розроблено автором на основі [3]*

Вирішальну роль у створенні та реалізації інноваційних продуктів та послуг відіграє підприємство. Частка кількості промислових підприємств України, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств становила 8,2 % у 2005 році. Після цього ситуація стала покращуватися, і в 2016 році питома вага таких підприємств склала 16,6 %, що є найвищим показником за останні 20 років. У 2020 році можна спостерігати незначне зниження – майже 15 %.

Іншим важливим елементом інноваційної діяльності на підприємстві після інтелектуальної активності наукових працівників, є фінансове забезпечення. До головних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств України належать: власні кошти підприємства, кошти державного бюджету, кошти інвесторів-нерезидентів, та інші джерела.

Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств України за 2000-2020 рр. свідчить про те, що в основному, витрати на інноваційну діяльність покриваються за рахунок власних коштів підприємств. У 2000 р. власні кошти склали 79,6 % загальної суми витрат, кошти державного бюджету – 0,4 %, кошти інвесторів-нерезидентів – 7,6 % та інші джерела – 12,4 %. У 2010 році це співвідношення становило відповідно 59,4 %, 1,1 %, 30 %, 9,6 %. У 2020 році можна говорити про суттєві зміни стосовно співвідношення витрат на фінансування інноваційної діяльності підприємств України до загальної суми витрат, а саме власні кошти склали 85,4 %, кошти державного бюджету – 1,9 %, кошти інвесторів-нерезидентів – 0,9 % та інші джерела – 11,8 % відповідно. Можна констатувати факт, що витрати на інноваційну діяльність підприємств України за різними джерелами фінансування мають мінливий характер. Це негативно впливає на об'єм інноваційних розробок та інноваційних продуктів, що випускаються підприємствами [3].

За своїми кількісними та якісними параметрами (економічний, природно-ресурсний, науково-технічний потенціал, рівень соціально-економічного розвитку) українські регіони поділяються на три основні групи:

- регіони великих індустріальних агломерацій з високим рівнем концентрації виробництва і населення (Дніпропетровська, Запорізька);
- індустріально розвинені регіони з концентрацією виробництва у регіональних центрах і великих містах (Київська область та м. Київ, Харків, Одеса, Львів, Полтава);
- регіони з промисловістю місцевого характеру (зокрема західні регіони) [1, с. 170].

У 2019 році інноваційну діяльність в Україні здійснювали 782 підприємства, у 2017 р. – 759 підприємств. У регіональному розрізі найбільша їх кількість зосереджена у Києві (88 од.), Харківській (116 од.), Дніпропетровській (64 од.), Запорізькій (47 од.) та Львівській (44 од.) областях [2, с. 627].

Із метою здійснення інноваційної діяльності вітчизняні підприємства у 2019 році витратили 14,2 млрд гривень. Якщо дивитися по регіонах, то найбільше коштів було виділено у

місті Київ – 25,9%. 15,6% від загальних витрат в Україні складають витрати у Дніпропетровській області, 9,8% – Донецька область, 6,5% – Миколаївська область [2, с. 630].

1. Паулик А.Я. Проблеми та перспективи розвитку інноваційного потенціалу економіки регіону. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Вип. 2 (4). С. 169-175.

2. Статистичний збірник «Регіони України 2020». Частина II / за редакцією І.М. Жук. К.: Державна служба статистики України, 2020. 681 с.

3. Наука, технології та інновації: (статистичні дані). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**Петрович Й.М.**

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

### **ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ**

В результаті російського воєнного вторгнення в Україну завдано величезної шкоди вітчизняному промисловому потенціалу. Практично зруйновано вщент та виведено з ладу велику кількість промислових підприємств, які успішно і прибутково функціонували в Донецькій, Київській, Луганській, Миколаївській, Сумській, Харківській і Херсонській областях. Завдано шкоди і порушено нормальний ритм ефективного функціонування значної кількості промислових підприємств також в низці інших областей України.

Масштабна руйнація промислового потенціалу України негативно позначилась на поповненні бюджету держави, що спричинило до згортання та припинення реалізації низки програм соціально-економічного спрямування, які були орієнтовані на розвиток культури, освіти і науки. У виробничому секторі зниження темпів виготовлення продукції та надання послуг призвело до обмеження відтворювальних процесів на інноваційних засадах. Це обумовлено тим, що у промислових підприємств в результаті зниження обсягів випуску продукції не вистачає коштів на розгортання наукових досліджень і впровадження їх у виробництво а також на придбання новітніх технологій і сучасного устаткування, розгортання і організування технічної підготовки виробництва продукції з інноваційним наповненням і конкурентоспроможної на зовнішніх та внутрішніх ринках. Саме вирішення завдань в цьому контексті є надзвичайно важливим чинником діяльності менеджменту промислових підприємств усіх секторів. Це обумовлено тим, що докорінно в позитивну сторону міняється торговельна політика Євросоюзу стосовно просування Українських товарів на його ринок. Крім всього іншого українські товари в цьому контексті повинні відповідати стандартам якості, які діють на ринку Євросоюзу. З огляду на це виникає необхідність докорінної зміни відтворювальних процесів на промислових підприємствах України. Мова повинна йти про те, що відновлення і розвиток виробничого потенціалу промислових підприємств повинен відбуватися виключно на інноваційних засадах. Тобто їх матеріально-технічна база, насамперед, її технологічна складова повинна формуватися і розвиватися виключно на використанні сучасних новітніх інноваційних технологій.

На початок 2022 року частка інноваційно активних українських промислових підприємств в їх загальній кількості становила в середньому 15-20% що в 5-6 раз менше, ніж в промисловості Євросоюзу.

Повільно і в незначних обсягах українські промислові підприємства виділяють кошти на інновації, зокрема на наукові дослідження і розробки. Практично протягом десятка років наші промислові підприємства не збільшують обсяги коштів на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Обмежені фінансові можливості промислових підприємств

є основним чинником, який гальмує залучення науковців до виконання наукових досліджень і розробок. Зокрема, в загальній кількості тих, що приймають участь у таких розробках доктори наук становлять 9%, а доктори філософії – кандидати наук, в середньому понад 23% до загальної кількості учасників розробок.

Важливо зазначити, що основними джерелами фінансування інноваційної діяльності є їх власні кошти, які в загальних витратах такого спрямування становлять 60%. Їх обсяги з року в рік майже не змінюються.

Сукупність згаданих вище чинників в організуванні діяльності промислових підприємств призвела до того, що майже 14% із них лише впроваджували інновації, частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої ними постійно з роками зменшувалась і на початок 2022 року становила лише 1,5%. Отже, інноваційна діяльність промислових підприємств, їх інноваційні можливості далеко не відповідають вимогам часу. Тобто вони практично неспроможні виготовляти і реалізовувати продукцію із інноваційним наповненням, яка здатна конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках. Усе згадане вище дає підставу стверджувати, що єдиним і безальтернативним напрямком відновлення і розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств є його докорінна модернізація на інноваційних засадах, та комплексне оновлення всіх видів діяльності підприємств шляхом застосування новітніх технологій. Вирішення цього надзвичайно важливого завдання має відбуватися шляхом розробки і реалізації цільових проектів, в яких передбачено комплекс заходів із відновлення і модернізації матеріально-технічної бази промислових підприємств, насамперед, її техніко-технологічної складової як основи організування виробництва продукції з інноваційним наповненням. Адекватно уже на етапі розробки таких проектів, в них має бути обґрунтування належного забезпечення промислових підприємств персоналом належного рівня кваліфікації, здатного освоювати новітні технології в процесі виробництва продукції. Мова йде насамперед про підготовку робітників, які безпосередньо будуть залучені до виготовлення продукції на засадах новітніх технологій, а також інженерно-технічних працівників, які безпосередньо здійснюватимуть реалізацію таких проектів на промислових підприємствах. Розробка і використання проектів такого спрямування повинна мати надійне фінансове забезпечення, тобто чітко повинні бути визначені його джерела та обґрунтовані терміни поступлення таких коштів для успішного виконання кожного етапу проекту та його завершення в цілому.

Важливим моментом у вирішенні цієї проблеми має бути організування моніторингу реалізованого проекту в конкретних умовах промислового підприємства, аналізування і узагальнення в такий спосіб, наскільки вдало досягнуто відповідної результативності і ефективності у відновленні виробничого потенціалу промислових підприємств на інноваційних засадах та цільового використання інвестиційних коштів в цьому контексті.

1. Войнаренко М.П., Череп А.В., Олейнікова Л.Г., Череп О.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки. Хмельницький: ХНУ, 2010.

2. Іщук С.О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку. Львів: ІРД НАН України, 2006.

3. Лісовська Л.С. Формування систем взаємодії у інноваційних процесах: концепція налагодження та інструменти оцінювання. Луцьк: Вежа-Друк, 2020.

4. Марченко В.М., Цвіркун А.С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. С. 411-417.

5. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Інноваційний потенціал управління організацією. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010.

**Русин Г.Ю.**  
студентка,  
**Смолінська Н.В.**  
к.е.н., доцент,  
**Хороз О.С.**  
студентка

Національний університет «Львівська політехніка»

## **РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІО З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Розвиток менеджменту якості безпосередньо взаємопов'язаний з еволюцією інструментів що використовуються в процесі управління якістю на підприємствах. До даних досліджень долучилися чисельна когорта зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків. Загальні основи концепції та теорії управління якістю містяться у працях відомих зарубіжних вчених: Е. Демінга, Д. Джурана, Г. Тагучі, К. Ісікави, Й. Кондо, Т. Конті, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаума, Д. Харрінгтона, Ю.П. Адлера, В.А. Лапідуса, та багатьох інших. У розвиток приклого інструментарію з управління якістю, системного управління якістю діяльності організацій свій вклад внесли: І.Г. Венецький, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, А.М. Должанський, В.В. Єфімов, Й.С. Завадський, А.М. , С.Д. Ільєнкова, П.Я. Калита, М.Г. Круглов, В.І. Кривощоків, І.І. О.М. Карпенко, Мазур, В.О. Мозольок, О.І. Момот, В.Ю. Огвоздін, В.В. Окрепілов, С.К. Фомічов, І.І. Чайка, М.І. Шаповал та багато інших. Однак, в Україні на більшості організацій, фактично відсутній системний підхід до менеджменту якістю, де б поєднувалися процеси, технології та людський і суспільний результати. Саме тому проблема вивчення та впровадження сучасних інструментів управління якістю і передового досвіду провідних країн світу у цій сфері є надзвичайно актуальною. Питання системного підходу до управління якістю є недостатньо вивченими у вітчизняній практиці, та потребують подальших досліджень.

Проведений аналіз дає користувачам розуміння в яких випадках та на якій стадії життєвого циклу організації використовувати той чи інший інструмент для управління якістю в організації.

Для вітчизняних підприємств інструменти управління якістю в більшості своїй мають походження зарубіжне. Наша економіка, а від так і інструменти управління якістю, відстають на 10-20 років (в залежності від сфери діяльності організації) від зарубіжних аналогів. Але це дає нам можливість отримати зворотній зв'язок від плюсів та мінусів використання описаних інструментів .

Зведену динаміку проілюстрованих інструментів приведемо на рис. 1. Інструменти зміни якості представлені в еволюційному контексті розвитку менеджменту якості враховуючи вітчизняні та зарубіжні досягнення в даній галузі. Характерною особливістю зміни інструментів якості з 2000 рр. до 2010 рр. є їх людино центричність та соціалізованість. В подальшій перспективі інструменти бережливого ставлення до оточуючого середовища будуть визначати перспективи розвитку інструментів що формують якість та її зміни.

В сучасних економічних реаліях Україна відкрита до співпраці із іншими державами що прагнуть гармонізувати стосунки в напрямку якості державних, громадських інституцій а також бізнесу та суспільства загалом. Тому і інструменти управління якістю теж еволюціонують в напрямі міжнародної гармонізації.

Сучасні тенденції заключаються у забезпеченні потреб громадян, бізнесу та суспільства, та готовності сприймати виклики що виникатимуть в майбутньому у тенденціях оцифрування аспектів нашого життя: першочергову переосмислення сфери урядування; переорієнтування адміністративних процесів на користувачів; ефективне використання ІТ для задоволення потреб «он-лайн – суспільства» [5]. Інструменти з удосконалення якості державних інституцій, котрі долучаються і впливають на діяльність як окремих громадян так і на

суб'єктів підприємницької та соціальної інфраструктури, допомагаючи (в ідеалі) чи гальмуючи якісний розвиток даних організацій.

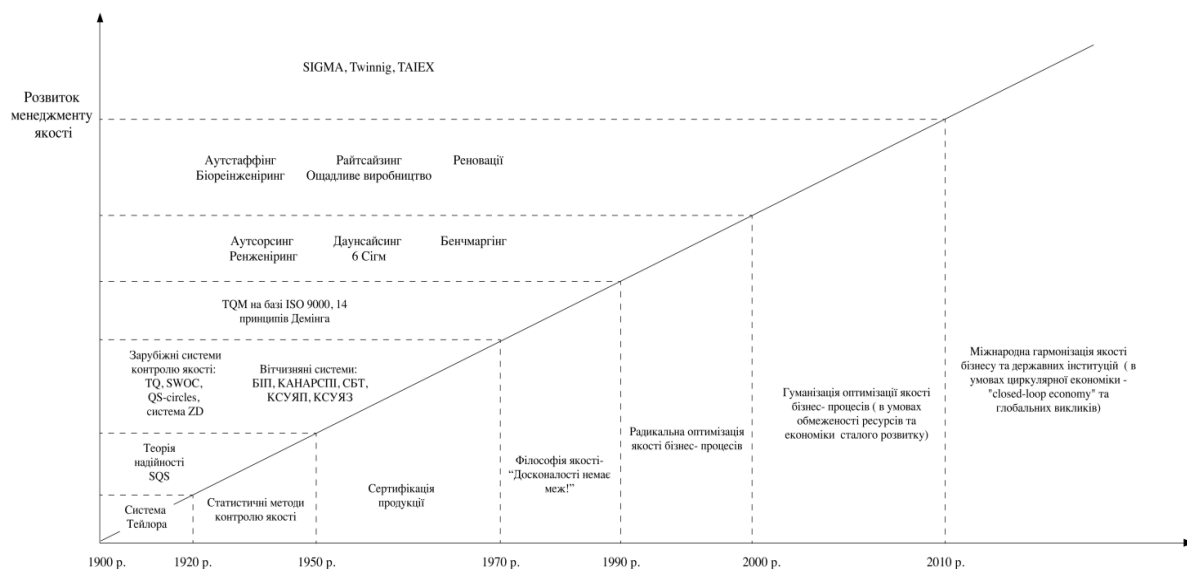


Рис. 1. Еволюція інструментів зміни якості: зарубіжний та вітчизняний досвід та характерні періоди розвитку. (сформовано на основі 1, 2, 3, 4, 6)

На сьогоdnішньому етапі розвитку економіки нашої держави та суспільства загалом проглядається нова тенденція долучення громадських інституцій до регулювання якості та підвищується роль суспільства з його екологічними та безпековими потребами. Це в свою чарку приведе до нового еволюційного витка розвитку інструментів управління якістю в науці та практиці.

Маючи проілюстровану ретроспективу розвитку вітчизняних та зарубіжних інструментів менеджменту якості, а також факторів можна буде в перспективі обирати більш усвідомлено ті інструменти менеджменту якості для вітчизняного бізнесу та економіки держави загалом які відповідатимуть адекватно викликам що постануть перед ними.

1. Зарубіжний досвід з управління якістю продукції: зб. наук. праць / Наук. ред. Р.І. Лимачівський. Кіровоград: КДТУ, 2002. 388 с.

2. Бесараб С.О. Сучасні тенденції розвитку підприємств металургійної галузі України. Київ, 2016. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2016/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2016/15.pdf).

3. Mohylova I., Grybyk I., Hlivinska Y. Estimation of Enterprise's Investment Attractiveness in the Conditions of Development. 2021. Vol. 39, № 5: Special Issue: Innovation in the Economy and Society of the Digital Age. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5181>.

4. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса: ОНЕУ: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 380 с.

5. Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners». (2017). URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>.

6. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / (М. Канавець, Ю. Лихач, О. Бутенко, Ю. Єрченко, за заг. редакцією В. Купрія). К.: Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2019. 178 с.

**Савіцька О.П.**  
к.е.н., доцент,  
**Савіцька Н.В.**  
к.е.н., доцент,  
**Левицька О.М.**  
к.е.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Ринкові умови господарювання роблять актуальною проблему інвестування для будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки підприємство, яке використовує залучені інвестиційні ресурси, має більш високий фінансовий потенціал для свого розвитку. Готельний бізнес в Україні потребує постійних інвестиційних вкладень задля збереження конкурентних позицій на ринку, підвищення рівня задоволення попиту споживачів на послуги, які за асортиментом та якістю відповідають світовим стандартам.

Залучення інвестицій тісно взаємопов'язано з інвестиційною привабливістю підприємств готельного бізнесу. Інвестиції – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект [1]. Аналіз літературних джерел дав змогу визначити інвестиції як різноманіття цінностей (фінансових, матеріальних та інших), які з метою отримання певного доходу вкладаються в об'єкти підприємництва інвесторами.

Інвестиційна привабливість – це сукупність економіко-психологічних характеристик фінансово-господарської діяльності підприємства, які відповідають вимогам інвестора та забезпечують досягнення ефекту від вкладень при відповідному рівні ризику [2]. Ефективним інвестування є таке, при якому присутній подвійний ефект: позитивні результати як для – інвестора, так і для підприємства. Фінансовий аналіз інвестиційної привабливості компанії (фірми) включає оцінку інвестиційної привабливості сегментів ринку інвестицій. На основі використання даного підходу фінансова діяльність підприємства оцінюється за показниками фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності активів і оборотності активів [3]. Інвестиційна привабливість готелю є основою його конкурентоспроможності на ринку. Одним із найважливіших напрямків формування інвестиційної привабливості в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Якість послуг готельного закладу – найважливіша умова його ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності. Виробники готельних послуг повинні створювати певний рівень якості, який відповідає запитам споживачів і заявляти про нього, а потім у процесі обслуговування демонструвати заявлений рівень [3].

Для того, щоб поліпшити якість послуг, необхідно визначити ключові критерії, які використовуються споживачами для виміру якості і очікування цільової аудиторії. Споживачі оцінюють фактичну послугу в порівнянні з очікуваною, з урахуванням ключових критеріїв, серед яких можна виділити: ступінь доступності; репутація підприємства; знання; надійність; безпеку; компетенція персоналу; рівень комунікації; ввічливість; реакція персоналу.

Для поліпшення обслуговування клієнтів в готелі доцільно впровадити додаткові послуги. Зокрема впровадження лише сервісу онлайн-бронювання в готелі піднімає його прибуток на 8%, рентабельність – на 24%, а доставка замовлення з бару в номер (рум-сервіс) дозволяє збільшити прибуток на 6%. Щоб підвищити якість обслуговування і лояльність клієнтів, впроваджуються такі форми обслуговування в готелі, як додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції, а також розробляються спеціальні програми лояльності клієнтів, зокрема [3]: різного роду знижки: дітям, туристичним групам, постійним клієнтам; накопичувальні картки, бонусні програми – коли клієнт отримує за замовлення послуг бали, які потім трансформуються в знижки; надаються бонусні дні перебування та інші особливі умови;

індивідуальні програми і привілеї – коли готель накопичує інформацію про постійних клієнтів і вибудовує індивідуальну стратегію обслуговування в залежності від їх вимог і переваг; програми обслуговування корпоративних клієнтів, які можуть включати безкоштовний трансфер, спеціальну дисконтну систему, допомогу в організації конференцій, екскурсій, бізнес-ланчів [3]. До спеціальних акційних пропозицій готельного закладу зазвичай відносять: організацію розважальних заходів, проведення свят; програми для обслуговування ділових заходів; програми для молодят, VIP-персон; акції вихідного дня; розіграші призів; сезонні розпродажі; пільги окремим категоріям клієнтів. Додаткові послуги можна розділити на три категорії: завжди безкоштовні: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою, нагадування про зустрічі, надання окропу, швейного приладдя, одного комплекту посуду в номер, настільних ігор; зазвичай безкоштовні: доступ в інтернет, виклик таксі, доставка багажу в номер, доступ до бізнес-центру, надання інформації про місця розваги в місті, афіші культурних подій; платні: організація екскурсійного обслуговування співробітниками готелю, продаж сувенірів, організація громадського харчування, побутові послуги (ремонт і чищення одягу та взуття), фітнес-центр, дитяча кімната, СПА-процедури, надання залу і устаткування для проведення конференцій, послуги перекладача, транспортне обслуговування в готелі тощо [3].

Для підвищення інвестиційної привабливості підприємств готельного бізнесу рекомендуємо використати модель інноваційного розвитку, що розбиває його на шість етапів з моменту виникнення ідеї до просування послуги на ринку і її вдосконалення: 1) виявлення, збір і аналіз максимальної кількості ідей, які в майбутньому могли б увітлитися в концепцію послуги; 2) оцінка ідей, формування плану реалізації ідеї, концепції нових готельних послуг; 3) розробка стратегії маркетингу послуги і оцінка її економічних показників; 4) пробний маркетинг, коли послуга вводиться в ринкові умови; 5) впровадження у практичну діяльність нової послуги; 6) оцінка та безперервне вдосконалення характеристик і властивостей послуги – це дозволить розвинути і закріпити успіх в довгостроковій перспективі. Запропонований алгоритм інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу дасть змогу в подальшому утримувати їм конкурентні позиції та залучати нових потенційних клієнтів та інвесторів. Важливим є всебічне застосування інноваційних технологій в роботі підприємств готельного бізнесу, що підвищує їх конкурентоспроможність, якість надаваних послуг, позитивно впливає на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку підприємством та є важливим фактором в формуванні інноваційної привабливості закладу. Реалізація тих чи інших заходів повинна відбуватись комплексно, що забезпечить максимальний синергетичний ефект.

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

2. Урванцева С.В. Інвестиційна привабливість підприємства: сутність та фактори її формування. Молодий вчений. 2014. № 7(2). С. 85-89.

3. Терехух А.А., Чорненька Н.В. Впровадження інновацій в готельному бізнесі на основі проектного менеджменту. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2018. № 7. С. 9-15.



## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

В сучасних динамічних умовах загострення конкуренції стратегія стає інструментом створення і підтримки домінування підприємства, яке базується на спеціалізації і здатності створювати цінність у певній галузі на вищому рівні, ніж це роблять конкуренти. Це положення особливо принципове для туристичних підприємств, що зобов'язані мати ефективну конкурентну стратегію, яка повинна опиратися на сприятливі внутрішні і зовнішні можливості і мінімізувати ймовірні загрози його успішній діяльності. Метою конкурентної стратегії є досягнення успіху у конкурентній боротьбі. Тільки реалізуючи конкурентні стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі.

Конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить туристичним підприємствам формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Тільки маючи конкурентні переваги, підприємство зможе активно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та мати змогу постійно розвиватися. Конкурентна стратегія – це план дій організації спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку. Вона передбачає формування комплексу практичних прийомів, які забезпечують підприємству переваги на перспективу. Підприємства, які впроваджують конкурентну стратегію, повинні враховувати потенційні можливості створення конкурентних переваг для вчасної реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, випереджати дії конкурентних фірм для забезпечення постійного розвитку на довготерміновий період. До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать: цілі організації; пріоритети керівництва; розмір організації; конкурентні переваги організації; фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми; стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції; привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому; стратегії конкурентів; стратегічний потенціал організації; витрати на виробництво та збут продукції; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу.

Існує велике різноманіття стратегій. Базисними (еталонними) стратегічними альтернативами є стратегії зростання, обмеженого зростання, стабільності та скорочення бізнесу. М. Портер виділяє наступні основні конкурентні стратегії: стратегія лідерства за витратами (виробник прагне зменшити собівартість продукції за рахунок зменшення витрат виробництва); стратегія диференціації (передбачається високий рівень цін у зв'язку із диференціацією виробів та послуг для кращого задоволення споживачів); стратегія ринкової ніші (увага виробника сконцентрована на задоволенні потреб конкретних споживачів, які зацікавлені в даній продукції або послугах у зв'язку з високою якістю або низькою ціною).

Загальна класифікація стратегій придатна і для туризму. Спеціальні стратегії, які доцільно застосовувати в туризмі, можна класифікувати таким чином: 1) стратегії за рівнем прийняття рішень – глобальна (міжнародний рівень), національна (державний рівень), регіональна (регіональний рівень) та місцева (місцевий рівень); 2) стратегії залежно від способів забезпечення розвитку – розвиток під впливом глобальної експансії (оптимізація діяльності в межах існуючого позиціонування – інтенсивне зростання), розвиток завдяки організаційній гнучкості (передбачення розвитку економічних процесів конкурентів); 3) стратегії, що дозволяють управляти попитом за допомогою таких інструментів, як: диференціація цін, стимулювання попиту в періоди низького завантаження, застосування системи попередніх замовлень і резервування часу обслуговування; 4) стратегії непрямого розподілу турпродуктів (турпослуг), що передбачають здійснення франчайзингу, створення нових послуг; мульти-сегментна та змішана стратегії; 5) стратегії підтримки якості турпослуг, засновані на низьких

витратах, товарній диференціації, ринковій ніші або сегменті; стратегії горизонтальної і вертикальної інтеграції; 6) стратегії розвитку курортно-туристичних регіонів – кардинальної зміни; збереження зростання; досягнутого та вибіркового зростання.

Єдиної стратегії для успішного функціонування підприємства не існує; підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Досвід та практика ведення бізнесу показують, що високі показники діяльності підприємства можливі за поєднання різних стратегічних підходів. Туристичні підприємства, використовуючи знання та накопичений досвід, залучаючи до роботи досвідчених менеджерів, повинні розглянути велику кількість стратегічних підходів, які вже існують, і залежно від конкретних умов діяльності самостійно визначитися з конкретною конкурентною стратегією.

1. Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 68-74.

2. Дутка Г.Я., Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Кластерний аналіз діяльності суб'єктів туристичної діяльності: регіональний аспект. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 114-125.

3. Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 124-130.

**Сагайдак М.П.**

д.е.н., професор,

**Смирнов Є.В.**

к.е.н., доцент,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## **ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІНСЬКЕ МИСЛЕННЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА ВЛАСТИВІСТЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА**

Ще з кінця ХХ ст. увага науковців почала фокусуватися на ментально-когнітивних факторах забезпечення ефективного функціонування, зростання та розвитку організацій в умовах динамічних змін середовища. Так, Прахаладом К. було актуалізовано поняття «домінантна логіка», як адекватності та своєчасності реагування менеджерів на зміни різного характеру з урахуванням специфіки бізнесу та управлінського досвіду [1, с. 490]. У ХХІ ст. перелік інтелектуальних детермінант та психологічних особливостей інноваційного управлінського мислення доповнюється: талантом, креативністю, спонтанністю та адаптивністю до умов середовища у прийнятті рішень, а також уявленнями, що існують у підсвідомості суб'єктів управління і визначають відчуття особливих ситуацій та способів дій в них [2, с. 188]; можливостями адекватної операціоналізації майбутнього, змісту змін та процесуальних змін по досягненню бажаного стану організації, творчою уявою керівника при прийнятті управлінських рішень [3, с. 249]; здатностями управлінця до використання непередбачуваних обставин та випадковостей [4, с. 298].

Сучасні, досить динамічні, а іноді й кардинальні, зрушення, що відбуваються у середовищі, підтверджують значущість інтелектуальних детермінант інноваційного управлінського мислення керівника. Так, формовані «з колес» здатності сучасного керівника до вирішення комплексних проблем у 2020 р. мали особливе ключове значення в управлінській практиці, оскільки були пов'язані з новими викликами, спричиненими COVID-19. Проте, як виявилось, набутий абсолютно новий управлінський досвід керівників не передбачав і не враховував можливості настання подій, з більш вагомим ступенем прискорення темпу поширення нововведень, зокрема військових дій.

Варто зазначити, що пріоритетність інтелектуальних детермінант інноваційного управлінського мислення керівника визначається, на нашу думку, наступними позиціями. По-перше, це посилення чутливості організації до змін середовища, що зумовлює виключну увагу як до реагування на його слабкі сигнали, так і передбачення майбутнього. По-друге, збереження вектору руху організації не на основі авторитарного управління та чітких схем контролю, а на забезпеченні комунікаційної і координаційної взаємодії всіх учасників відносин. По-третє, зростання ролі ініціатив, експериментів, здатностей відчувати ірраціональні аспекти, які дозволять забезпечити принаймні виживання підприємства, зокрема у воєнний час (релокація бізнесу і збереження основних бізнес-процесів), а у майбутньому – лідируючі позиції у бізнесі та дозволять виходити за рамки традиційного і відомого. Отже, ускладнення змін середовища, що пов'язані з військовими діями в Україні, об'єктивно вимагають зміни моделей, стилів управління, рівня взаємодії з персоналом та інноваційного управлінського мислення. Розвиток автоматизації та штучного інтелекту полегшує, з одного боку, фізичну та розумову працю, з іншого, – призводить до посилення її творчого початку, що зумовлює не стільки зростання вимог до рівня кваліфікації та існуючого управлінського досвіду керівника, скільки до здатностей та можливостей його проактивного реагування на майбутні зміни, а отже формування нового управлінського мислення і готовності до змін.

Звісно, пандемія, спричинена коронавірусом SARS-CoV-2, кардинально змінила не лише підходи до управління та виконання різних видів робіт, а й внесла значні корективи в життєдіяльність людей. Невід'ємною частиною життя людей стали локальні та національні карантини, соціальне дистанціювання, закриття кордонів, припинення обміну досвідом та інформацією в режимі фізичного занурення у відповідне середовище, а також вимушене внутрішнє переміщення, виїзд і організація життєдіяльності та роботи за кордоном тощо. У зв'язку з цим відбулась масштабна зміна уявлень та переоцінювання наявних інформаційних технологій та цифрових комунікацій, а також підходів до їх використання. Отже, для утримання позицій в сучасному VUCA-світі управлінець має володіти певним набором сучасних компетенцій і компетенцій майбутнього, а також розвивати інноваційне управлінське мислення.

В літературних джерелах, поняття «управлінське мислення», вживається у двох сенсах: коли підкреслюється високий професійно-кваліфікаційний рівень фахівця, при цьому йдеться про особливості мислення, що виражають його якісний аспект; коли підкреслюються особливості мислення, зумовлені характером професійної діяльності, тут мають на увазі предметний аспект. На нашу думку, інноваційне управлінське мислення поєднує в собі одночасно ці обидва сенси, оскільки дозволяє керівнику успішно виконувати професійні завдання на високому рівні майстерності: швидко, точно, оригінально вирішувати як ординарні, так і неординарні управлінські завдання.

Аналіз наукового доробку закордонних та вітчизняних вчених, дозволив нам сформулювати визначення поняття «інноваційне управлінське мислення» як когнітивний процес, що є найвищим рівнем пізнавальної та творчої діяльності особистості управлінця, спрямованої на вироблення обґрунтованих інноваційних управлінських рішень орієнтованих на досягнення запланованого результату в різного роду складності й непередбачуваності ситуацій, з обмеженими ресурсами та визначеним часом. На нашу думку, інноваційне управлінське мислення має практичне забарвлення і поєднує у собі різні типи мислення – структурне, критичне, креативне, системне, стратегічне. Отже, основними змістовно-сутнісними ознаками інноваційного управлінського мислення, є те, що воно завжди є системним; дозволяє відтворювати не догматичну схему реальної пізнаваної дійсності, а розвиток об'єктивної реальності; дозволяє розвивати корисну творчість, критичність мислення та здатність аналізування, що реалізується у процесі пізнавальної діяльності здійснювати уявне розчленування пізнаваного об'єкта на цілком визначені компоненти системи управління; передбачає знання правил синтезу, який проводиться з урахуванням вивчення досить вагомих зв'язків між елементами пізнаваної системи.

Слід зазначити, що переважна більшість сучасних управлінських інструментів, структур та систем підтримки прийняття управлінських рішень зазвичай призначені для забез-

печення корпоративного, організаційного і не обов'язково особистого успіху управлінця. В процесі діяльності управлінця формується індивідуальний стиль і тип управління під впливом образу його інноваційного управлінського мислення, і обумовлюється, як професійними, діловими, особистісними, зокрема, індивідуально-психологічними, особливостями, так і особливостями ситуацій, що сформували його професійний досвід. З іншої сторони, стиль мислення та стиль управління у значній мірі може відображати усталені особливості системи управління, яка є незалежною від управлінця.

1. Prahalad C.K., Bettis R.A. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*. 1986. № 7 (6). Pp. 485-501.

2. Herbert P. Creating a global mindset. *Thunderbird International Business Review*. 2000. № 42(2). Pp. 187-200.

3. Chiles T., Gupta V., Bluedorn A. On Lachmannian and Effectual Entrepreneurship: A Rejoinder to Sarasvathy and Dew. *Organization Studies*. 2008. Vol. 29. № 2. Pp. 247-253.

4. Harmeling S. Contingency as an Entrepreneurial Resource: How Private Obsession Fulfills Public Need. *Journal of Business Venturing*. 2011. Vol. 26. № 3. Pp. 293-305.

**Свірський Ю.В.**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В РАМКАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ**

Розвиток науки управління та дослідження багатовікової практики функціонування підприємств забезпечили основу для формування різноманітних підходів до управління підприємствами, серед яких виділяють в тому числі процесний та функціональний підходи [1; 2].

Зокрема, процесний підхід передбачає розгляд всієї діяльності організації як мережі взаємодіючих процесів, що протікають всередині організаційної структури підприємства і направлені на реалізацію основної мети його існування [1; 2].

На противагу процесному підходу, функціональний підхід в управлінні підприємством передбачає традиційне делегування повноважень та відповідальності за проведення робіт певного виду за відповідним підрозділом організації – управлінням, департаментом чи відділом. При цьому на чолі кожного підрозділу ставиться керівник, який відповідає за виконання всіх завдань даного напрямку. Фундаментальна проблема функціонального підходу в менеджменті полягає в тому, що такий підхід добре працює по «вертикалі» ієрархії і погано – по «горизонталі», тобто, не вирішує питання крос-функціональної взаємодії.

Процесне управління – це спроба систематизувати крос-функціональну роботу. Впровадження процесного підходу в управлінні підприємством передбачає в тому числі впорядкування його бізнес-процесів, грамотний розподіл зон відповідальності та визначення чіткої взаємодії між його підрозділами, що в свою чергу дозволяє підвищити продуктивність роботи працівників та організації в цілому.

Даний підхід включає використання різноманітних інструментів аналізу та опису бізнес-процесів, оцінки ефективності діяльності організації.

Загалом, управління бізнес-процесами (BPM – Business Process Management) – це діяльність, спрямована на їх оптимізацію, прискорення та підвищення точності, в тому числі за допомогою автоматизації таких процесів. Основними етапами цієї діяльності на підприємстві є моделювання, впровадження, контроль та оптимізація бізнес-процесів [3; 4].

Моделювання передбачає створення цифрової версії того чи іншого блоку процесів у спеціальному форматі, наприклад система умовних позначень BPMN (Business Process Model

and Notation, модель та нотація бізнес-процесів). Цей етап дає змогу візуалізувати бізнес-процеси підприємства чи його сектору, взаємозв'язок із виконавчими ролями (посадами), відобразити різноманітні розгалуження процесів із залежністю від тих чи інших факторів.

Тобто, на перших етапах необхідно описати процеси, потім впровадити їх у роботу підприємства. На наступних етапах визначаються відповідальні за процеси і контроль правильності виконання тієї чи іншої дії, яку виконують працівники або автоматичні системи, а також розробляються напрямки їх вдосконалення.

Бізнес-процеси можуть бути повністю/частково автоматизовані чи повністю виконуватися людиною. При цьому управління підприємством і забезпечення гнучкості менеджменту його бізнес-процесів в умовах швидких змін різноманітних факторів зовнішнього середовища вимагає застосування широкого спектру сучасних інформаційних технологій, оскільки автоматизація бізнес-процесів дозволяє витратити менше часу на їх реалізацію, а також відрізняється точністю результату.

Зокрема, програмне забезпечення класу BPMS (Business Process Management System) складається з уже готових прикладних рішень, які людині достатньо запустити в роботу, після чого вони почнуть функціонувати та виконувати свої завдання з автоматизації бізнес-процесів. BPMS – це ІТ-система для виконання бізнес-процесів, побудована відповідно до правил, заданих методологією управління бізнес-процесами та потребами підприємства. Такі системи дозволяють в користувацькому інтерфейсі відобразити бізнес-процеси підприємства, враховуючи усі взаємозалежності між структурними підрозділами [5].

BPMS необхідні для реалізації концепції управління бізнес-процесами у програмному середовищі. Дана система розглядає роботу компанії як набір процесів, а не як набір функцій. Таке програмне забезпечення значно скорочує час на рутинні операції, збільшує швидкість прийняття рішень у стандартних ситуаціях, підвищує якість роботи, точність управління, що в свою чергу дозволяє швидко і раціонально розвивати бізнес. Часто BPMS поєднують з іншими системами, операційним профільним програмним забезпеченням. Наприклад, із системою управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM – Customer Relationship Management), системою управління складськими процесами (WMS – Warehouse Management System), системою планування ресурсів (ERP – Enterprise Resource Planning), тощо. Це дає змогу інтегрувати такі системи між собою, без потреби працівникам підприємства виконувати свої функції в різних інформаційних системах, а тобто – інтерфейсах. Саме наявність таких виконавчих систем на підприємстві та ефективне об'єднання із BPMS є одним із визначальних факторів, що впливають на успішність проектів автоматизації.

З іншого боку, можливі певні проблеми, пов'язані з автоматизацією бізнес-процесів, а саме: перешкоди у сприйнятті на початковому етапі впровадження автоматизації, також при розробці моделей бізнес-процесів можуть бути допущені помилки, які негативно позначаються на подальшому результаті. Ще одна проблема полягає у можливому повторенні помилок у випадку неякісної розробки моделі бізнес-процесів підприємства. До переліку основних факторів відноситься також реалізація технічної інтеграції між інформаційними системами.

Отже, управління бізнес-процесами включає поєднання моделювання, автоматизації, виконання, контролю, вимірювання та оптимізації потоків бізнес-завдань, спрямованих на досягнення цілей організації та охоплюючих системи, співробітників, клієнтів та партнерів всередині організації та за її межами.

У процесі оптимізації бізнес-процесів відбувається удосконалення діяльності компанії, а також вибір шляху, рухаючись яким організація швидше зможе досягти своєї кінцевої мети. Таке вдосконалення може досягатися шляхом скорочення часу здійснення операцій, зниження собівартості товарів та послуг, підвищення якості продукції, посилення контролю за виробничими процесами, тощо. При оптимізації бізнес-процесів конкретного підприємства також багато залежить від поставлених керівником цілей та завдань.

1. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. Економічні науки. 2011. № 2. Т. 2. С. 64-68.

2. Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. Демократичне врядування. 2010. № 6. С. 76-82.
3. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.
4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
5. Система управління бізнес-процесами. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/bpms>.

**Семенюк П.В.**

магістр,

**Виклюк М.І.**

к.е.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Діагностика – це оцінка достовірності поточного економічного аналізу і звітності, база для висунення гіпотез про закономірності виникнення можливого небезпечного фінансово-економічному стані. Діагностика дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту, а потім переходити до побудови пояснювальної і прогностичної моделей функціонування і розвитку підприємства, здійснюючи при цьому запобігання його банкрутству.

Результати досліджень свідчать, що ефективність діагностики рівня фінансово-економічної безпеки вища тоді, коли визначена наступна послідовність етапів її виконання: встановлення приналежності об'єкту до певного класу або групи об'єктів; виявлення відмінностей об'єкту, що діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими; визначення допустимих відхилень від базових показників; розробка методики формування інституційних норм як базові показники.

Об'єктом оцінки рівня фінансової безпеки крім самої соціально-економічної системи можуть бути і її елементи (рис. 1).

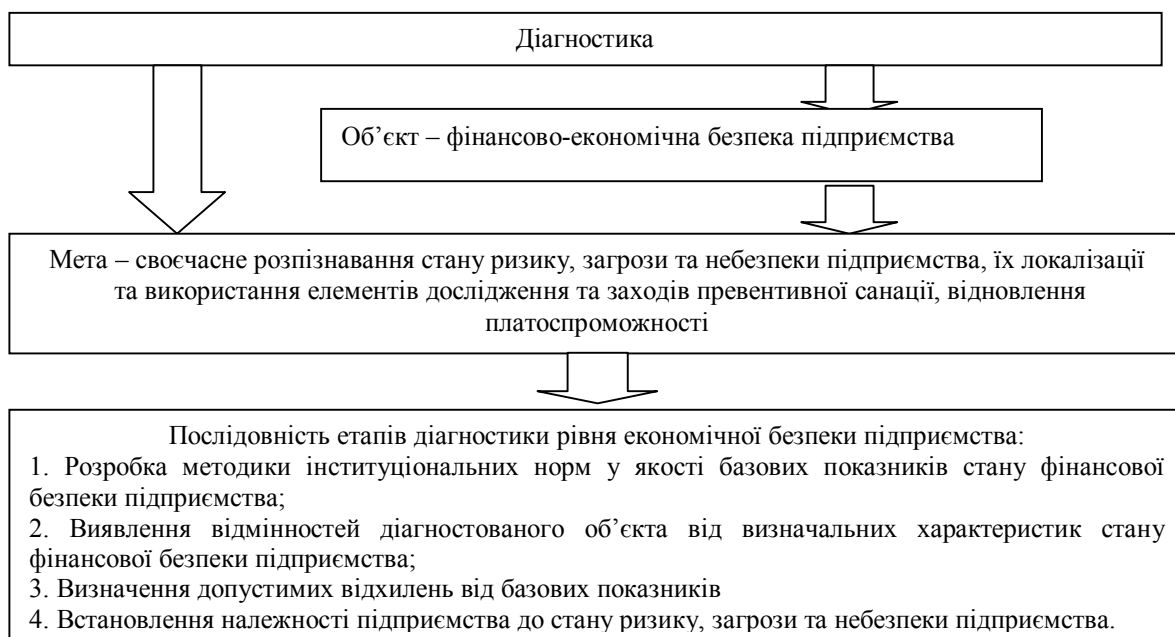


Рис. 1. Діагностика фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Залежно від мети існують різні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, але для кожної з них важливо своєчасне розпізнавання кризової ситуації, визначення причин, симптомів і чинників негативних факторів впливу на підприємство.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки актуалізує функціональні аспекти по виявленню і подоланню причин, перешкоджаючих оздоровленню підприємства, і радикалізації заходів, оновлюючих його платоспроможність. На думку деяких авторів, для підприємств, що досягли стадії розвитку і підйому в своєму життєвому циклі, економічна сторона кризи і, отже, необхідність діагностики рівня фінансово-економічної безпеки виражається в дефіциті грошових коштів, необхідних для ведення виробництва і розрахунків з кредиторами. Але цей підхід, на нашу думку, страждає абстрактністю, оскільки не враховує індивідуальні особливості життєвого циклу підприємства, в якому можливі кризи, обумовлені процесом розвитку і зростання, віком і розмірами організації [1, с. 170].

Індивідуальність системи управління вимагає об'єднання діагностики рівня фінансово-економічної безпеки підприємства із здійсненням заходів превентивної санації і проведенням превентивних досліджень.

1. Берлач А. Безпека бізнесу. Університет «Україна». 2007. 280 с.
2. Виклюк М. Теоретичні засади визначення суті економічної безпеки та її структури. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип 22 (11). С. 213-220.

**Сороковий П.М.**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ІНСТИТУТИ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ – МЕХАНІЗМ ФІНАНСУВАННЯ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА: ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ**

Житлове будівництво є однією з найперспективніших вітчизняних галузей економіки. Обсяги будівництва житла є одним із індикаторів розвитку економіки, адже потреби цієї галузі формують попит на продукцію інших сфер економіки. Вагома соціально-економічна роль цієї сфери у забезпеченні життєдіяльності людини актуалізували потребу державного регулювання процесів фінансування.

Потреба забезпеченості українців житлом, за даними Державної служби статистики України, впродовж останніх років невпинно зростала, а в останні дні загострилась ще більше, адже станом на 01.04.2022 р. лише за місяць російської військової агресії в Україні, за оцінками Міністерства розвитку громад і територій, пошкоджено чи зруйновано 6 800 житлових будинків; за оцінкою KSE Institute [1], загальний обсяг пошкодженої/зруйнованої житлової нерухомості складає більше 26 млн кв. метрів.

Недостатній рівень забезпечення житлом населення вказує на необхідність збільшення обсягів житлового будівництва в Україні. Відновлення зруйнованої житлової нерухомості у час війни потребуватиме значних фінансових ресурсів. Інвестори через тривалість та ризиковість процесу будівництва обирають такі механізми фінансування, які дадуть змогу контролювати усі етапи проходження коштів, планувати податкове навантаження та диверсифікувати ризики, при цьому основним джерелом інформації залишаються дані бухгалтерського обліку.

Впродовж останніх років у нашій державі активно розвивається сфера управління активами за допомогою інститутів спільного інвестування (СІІ), які фінансують значні інвестиційні проекти різних видів економічної діяльності. Чинним законодавством про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю визначено СІІ, як один із механізмів фінансування житлового будівництва.

Особливої уваги потребує дослідження функціонування ІСІ у сфері житлового будівництва, адже їх послуги стосуються здебільшого управління активами фізичних осіб, які не мають достатніх знань, щоб самостійно інвестувати кошти на фондовому ринку. Згідно українського законодавства [2] ІСІ складаються з корпоративних інвестиційних фондів (КІФ) та пайових інвестиційних фондів (ПІФ).

Досліджуючи динаміку реєстрації ІСІ та випуску ними цінних паперів, можна стверджувати, що протягом останніх років кількість КІФ збільшилась майже втричі з 468 од. на 31.12.2016 р. до 1230 од. на кінець 2021 р. Разом з тим ще стрімкіше зростає і обсяг випущених акцій КІФ з 10,72 млрд грн до 50,90 млрд грн, це майже у п'ять раз. Проте, кількість ПІФ, хоч і поволі та все ж стабільно зростає з 1755 на кінець 2016 р. до 1936 на кінець 2021 р., а от обсяг випущених ними інвестиційних сертифікатів немає рівномірної тенденції. Так, на 31.12.2016 р. обсяг інвестиційних сертифікатів, випущених ПІФ, становив 5,37 млрд грн, максимальна кількість спостерігається на кінець 2019 р. – 12,95 млрд грн, а от на 31.12.2021 р. – у інвестиційні сертифікати спрямовано активів вартістю – 7,53 млрд грн [3]. Як бачимо, ІСІ в Україні мають тенденцію розвитку, але, попри однакову мету, юридичні аспекти функціонування КІФ та ПІФ, які визначено у [2], а також мають особливості бухгалтерського обліку, які регламентовано [4] і вони достатньо відмінні між собою.

Відповідно до [2], КІФ створюється у формі акціонерного товариства. Бухгалтерський облік діяльності КІФ ведеться з дня його реєстрації до його ліквідації. Перед державною реєстрацією КІФ його засновники повинні внести весь розмір статутного капіталу, а це як і для ПІФ також 1250 мінімальних зарплат, тобто станом на початок 2022 року – 8 125 000 грн.

В обліку надходження внесків у статутний капітал КІФ відображається за Дт 31 «Рахунки в банках» та Кт 404 «Внески до незареєстрованого статутного капіталу». Після реєстрації статуту КІФ залишок закривається за Дт 404 та Кт 401 «Статутний капітал» за номінальною вартістю цих зареєстрованих акцій. Розміщуються акції КІФ за розрахунковою вартістю. До активів КІФ включається надбавка, яку може бути встановлено у проспекті емісії цінних паперів ІСІ і яка визначається від розрахункової вартості цінного папера ІСІ.

Формування та збільшення капіталу ПІФ відбувається через випуск інвестиційних сертифікатів ПІФ на суму номінальної вартості зареєстрованих інвестиційних сертифікатів. Ця операція відображається за Дт 46 «Неоплачений капітал» та Кт 402 «Пайовий капітал», допоки інвестиційні сертифікати ПІФ ще не розміщено. Підставою для реєстрації операції є дані відомостей про отримання свідоцтва про реєстрацію інвестиційних сертифікатів ПІФ.

Кошти спільного інвестування, які внесено засновниками КІФ, а також інші активи, залучені від учасників ІСІ, доходи від здійснення операцій з ІСІ та інші доходи від діяльності ІСІ (відсотки за позиками, орендні (лізингові) платежі, роялті тощо), згідно [5], звільнюються від оподаткування.

Відповідно до [6] КУА та ІСІ зобов'язані формувати фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), а отже і вести бухгалтерський облік, згідно (МСБО).

Отже, проведене дослідження дозволило встановити позитивну тенденцію розвитку ІСІ, що зумовлено максимальною прозорістю результатів їхньої діяльності через оприлюднення достовірної фінансової інформації, сформованої на підставі як національних нормативно-правових актів, так і МСФЗ.

Використання інститутів спільного інвестування, як механізму фінансування житлового будівництва в Україні через ефективне обліково-аналітичного забезпечення, дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики та сприятиме посиленню іміджу інвестиційного ринку України.

1. Київська школа економіки: офіційний сайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-ostanniy-tizhden-vtrati-naneseni-vnaslidok-ruynuvannya-ta-poshkodzhennya-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyini-zrosli-na-ponad-5-mlrd/>

2. Про інститути спільного інвестування. Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text>.



3. Інформаційна довідка щодо розвитку фондового ринку України. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: офіційний сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>

4. Положення про особливості бухгалтерського обліку операцій інститутів спільного інвестування. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 26.11.2013 № 2669. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1302-15/para6#n6>

5. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.99 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

**Stankiewicz K.**

Ph.D.,

**Ziemiański P.**

Ph.D.,

Gdańsk University of Technology, Poland

## **IDENTIFYING STRESS SOURCES AMONG FOUNDERS OF INNOVATIVE COMPANIES**

The psychological approach to entrepreneurship emphasizes the role of innovation and risk-taking. According to Zaleskiewicz [1], entrepreneurs create new value by exerting a considerable amount of effort and time and taking the necessary risks- not only financial, but also personal and social. In particular, nowadays, we can observe the timeliness of this approach to entrepreneurship if we consider the growing number of newly created startups and initiatives, mainly related to the category of new technology-based firms (NTBF). These companies drive changes and innovations that contemporary societies experience every day. They are thus vital to the functioning and development of modern economies. At the same time, founders of these companies experience a high level of strain related to the demands that they meet. Research by other scholars suggests that being an entrepreneur is often rewarding but also stressful [2], which indicates that it also has its darker side. For example, daily, entrepreneurs are responsible for making decisions that affect their ventures' fate, their families, and employees. In addition, they face pressure from the competition and need to deal with the fact that the changes of their company to be successful are quite slim. However, much less is known about the magnitude and sources of stress experienced by founders of NTBFs.

The present study focuses on identifying these sources. 22 startup founders were interviewed and asked about the sources of stress that they experience. Semi-structured interviews were conducted with founders of companies from Eastern and Central Europe as participants. Conducted interviews were transcribed and analyzed by researchers. First of all, study participants declared that the founders' life was demanding and that their experienced stress level was high. This corroborates results obtained previously by other scholars. There were numerous sources of stress mentioned, including high demands, not having enough support, time constraints and limits, the financial situation of the company, or relationships within the team. Additionally, founders indicated that the ability to deal with stress effectively enhances entrepreneurs' ability to manage challenges related to their profession and, consequently, the probability of successfully running an innovative venture.

All of the identified sources of stress can be considered demands from a theoretical standpoint. Models of stress and engagement indicate that the necessity to deal with such demands does not need to be a problem per se. High demands can even enhance engagement when they are coupled with sufficient resources that buffer the associated stress [3]. The main conclusion of the

present research is that stakeholders of the entrepreneurial process, including founders themselves, members of management teams, policymakers, investors, and educators, should consider placing significant emphasis on the importance of obtaining and developing both personal and external resources by founders. The former include, for example, psychological resilience and the ability to apply effective techniques to deal with stress, whereas the latter category consists of social support, support of mentors, or access to financing.

1. Zaleśkiewicz, T. (2004). Entrepreneurship and Risk Taking. In: T. Tyszka (ed.). *Economic Psychology*. Gdańsk Psychology Publishers, pp. 303-333.

2. Cardon, M. S., Patel, P. C. (2015). Is stress worth it? Stress related health and wealth tradeoffs for entrepreneurs. *Applied Psychology*, 64(2), 379-420.

3. Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378.

**Стернюк О.Б.**

старший викладач,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Виходячи із обставин теперішнього воєнного стану, в якому діють українські підприємства, потрібно прогнозувати розвиток економіки України після завершення війни. Передбачається, що відбудова та розвиток економіки будуть відбуватись при допомозі і підтримці країн Європи та всього світу. Це створить сприятливі можливості для відновлення роботи українських підприємств, а також їх легшого доступу до міжнародних ринків збуту продукції. При цьому вітчизняні підприємства зустрінуться із високим рівнем конкуренції, що спонукає менеджмент підприємств до пошуку шляхів забезпечення конкурентних переваг для зміцнення власних ринкових позицій. В цих умовах важливим є вивчення існуючого на сьогодні позитивного досвіду досягнення конкурентних переваг вітчизняними підприємствами.

Протягом багатьох десятиліть доведена практична ефективність запропонованих М. Портером [1] базових стратегій досягнення конкурентних переваг підприємства: стратегії мінімізації витрат, стратегії диференціації та стратегії фокусування, яку можна розглядати як частковий випадок попередніх двох стратегій, що базуються на різній природі сприйняття споживачем продукції чи послуг підприємства.

Якщо стратегія мінімізації витрат базується на отриманні переваг шляхом зниження витрат до рівня, що є нижчим, ніж витрати конкурентів, то стратегія диференціації передбачає отримання конкурентних переваг шляхом підвищення споживчої цінності продукції чи послуг відносно конкурентів. В основі конкурентних переваг закладена відмінна цінність продукту, яку компанія створює для своїх споживачів. При використанні стратегії диференціації може бути одна чи більше відмінних конкурентних переваг, основне – щоб вони були важливі, більш корисні і цінні для споживачів, готових платити за них вищу ціну.

В роботі О. Михайлова [2] визначено 3 види основ стратегії диференціації, які передбачають фокусування зусиль компанії на властивостях продукту, на відносинах між компанією і споживачем та на особливостях взаємозв'язків всередині і між компаніями. Дж. Барні, В. Гестерлі [3] виділяють наступні напрями отримання конкурентних переваг в рамках стратегії диференціації, які доцільно згрупувати за видами основ диференціації:

Диференціація на основі властивостей продукту:

Характеристики товару чи послуги та процесу його виробництва/надання – мережа концептуальних закладів харчування «Холдинг емоцій «!Fest» побудувала свою діяльність на

створенні унікальної пропозиції, успішно використовуючи для диференціації власний стиль створення емоцій та вражень клієнтів закладів.

Склад/складність товару чи послуги як конкурента перевага використовується вітчизняною компанією «Ajax Systems», що пропонує охоронні системи різної складності і конфігурації на основі передових технологій, сучасного обладнання та розвинутого програмного забезпечення, маючи вже понад 1 млн. замовлень у 120 країнах світу.

Терміни/своєчасність впровадження продукту є важливим елементом диференціації як в умовах ринків на етапі їх становлення, так і в умовах вже зрілих ринків. Український необанк Monobank досягнув сталих конкурентних переваг на ринку банківських послуг саме завдяки своєчасному використанню можливості поєднання фінансових послуг та передових цифрових технологій надання цих послуг.

Місцезнаходження продукту чи організації – цінність різноманітних груп товарів, локалізованих разом, часто є більшою для споживачів, ніж їх розосередження. Прикладом успішного використання цього способу диференціації є мережа торгівельних центрів «Епіцентр К», асортимент якої налічує коло 675 тис. найменувань продукції, що пропонуються в 75 торгівельних центрах по всій території України.

Диференціація на основі відносини між фірмою і споживачем:

Кастомізація продукту (продуктова диференціація шляхом створення унікальної пропозиції для вузької цільової аудиторії) є стандартним елементом пропозиції на ринку програмного забезпечення, але рідко використовується у галузях, орієнтованих на масового споживача. DDN Custom – перша українська майстерня кастомізації взуття є вдалим прикладом успішного використання цього способу диференціації.

Стратегії мотивації продажів (привабливання клієнтів vs проштовхування товарів) – лінія магазинів EVA використовує цей підхід з метою залучення потенційних клієнтів шляхом проведення успішних омніканальних маркетингових кампаній.

Репутація продукту/компанії – один із найважливіших чинників формування стійких відносин між фірмою та споживачами її продукції. Кондитерська корпорація «Рошен» за багаторічну історію свого існування зуміла створити імідж не тільки виробника високоякісної продукції, але і активного учасника соціальних, благодійних та багатьох інших проектів, що підвищує цінність бренду в очах споживачів.

Диференціація на основі взаємозв'язків всередині та між фірмами:

Кращі взаємозв'язки між функціями фірми – формування ефективних міжфункціональних команд (у галузях генетики, біології, хімії, фармацевтики) для досліджень та розробки нових категорій медичних препаратів стало важливим джерелом формування конкурентної переваги фармацевтичної компанії «Дарниця» на вітчизняному ринку лікарських препаратів.

Розвинуті взаємозв'язки з іншими фірмами – спосіб диференціації, який базується на специфіці зв'язків між продуктами чи послугами різних підприємств. Ця форма диференціації є особливо популярною та економічно ефективною для підприємств, які виступають спонсорами спортивних клубів, як от ТМ «Львівське» – національний спонсор української збірної команди з футболу.

Суміщення/поєднання продуктів чи послуг є ефективним способом диференціації, якщо продукти технологічно пов'язані або призначені для певного сегменту споживачів. Вдалим прикладом у цьому випадку є кількарічна співпраця компанії з виробництва їжі та напоїв «Bob Snail Равлик Боб» з медичною лабораторією «Сінево» щодо реалізації страйпсів «Bob Snail» як подарунку відвідувачам лабораторії.

Кращі канали розподілу продукту – українська міжнародна група компаній з логістики та пов'язаних послуг «Нова пошта» є лідером експрес-доставки в Україні, оскільки володіє найширшою мережею доставки (понад 8700 відділень і 9000 поштоматів по всій країні), що створює беззаперечні конкурентні переваги для підприємства.

Удосконалення обслуговування і підтримка – мережа автозаправних комплексів ОККО під час карантину в 2020 році популяризувала сервіс ОККО PAY, який дозволяє оплатити заправку та отримати замовлення з кафе чи магазину без входу в торговий зал, черг і зайвих

контактів, що стало ефективним фактором диференціації сервісного обслуговування клієнтів підприємства.

Таким чином, розглянуті приклади успішного використання різних підходів в рамках стратегії диференціації дозволяють менеджменту підприємств визначити власні напрями розробки управлінських рішень щодо досягнення стійких конкурентних переваг.

1. Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 2006. 255 с.
2. Михайлов О.В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек. Управление. 2019. № 3. С. 75-83.
3. Barney J.B. Hesterley William S. Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts. London: Pearson/Prentice Hall, 2008. 380 p.

**Стручок Н.М.**

к.е.н, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ**

На сучасному етапі розвитку міжнародного ринку послуг, в умовах євроінтеграції, поживлення конкурентних відносин, набуває швидких темпів розвиток технологічних процесів, за яких вагомим інструментом формування конкурентних переваг регіону є інноваційний підхід в контексті обраної стратегії.

В змінному економічному просторі, за умов глобалізації актуальності набуває пошук інноваційних підходів до розвитку регіону. Оскільки розвиток регіону супроводжується різновекторними структурними змінами, типовими серед яких є: модифікація факторів виробництва та зрушення в структурі економіки регіону; більш ефективне використання потенційних ресурсів регіону; ціннісні орієнтири та зростання соціальних відносин між мешканцями регіону тощо.

Виникає новий інноваційний маркетинговий підхід до управління бізнесом, що зважає на потреби можливих споживачів, ґрунтується на виробничій діяльності регіону та формується функціями системно-рефлексивного маркетингу. Загалом, системно рефлексивний маркетинг це маркетинг, в якому управління здійснюється через системний розподіл інтересів суб'єктів ринкових відносин, а узгодження інтересів здійснюється з позиції рефлексивного маркетингового керуючого [1].

Рефлексія є типовим механізмом взаємовпливу керованої системи, оскільки може одночасно проявлятися як об'єкт управління, що буде знаходитись під впливом дії чи конкретної реакції суб'єкта на цей об'єкт [2].

Серед завдань системно-рефлексивного маркетингу на регіональному ринку для формування бренду туристичної дестинації доречно виділити: дослідження інтенцій та вимог споживачів до якості продукту туристичного бренду; визначення основних концепцій формування бренду туристичної дестинації в конкурентному середовищі; формування стратегії просування бренду; аналіз та виокремлення рефлексивного впливу конкурентного середовища туристичної дестинації, запобігання та протидія рефлексивним атакам; збір, аналіз і обробка інформації, необхідної для виявлення реакції споживачів і конкурентів туристичної дестинації на рефлексивний вплив; ідентифікація факторів зовнішнього впливу на підвищення рівня конкурентоспроможності туристичної дестинації; прийняття рішення по формуванню маркетингової стратегії розвитку бренду туристичної дестинації.

Бізнес-процеси в економіці являють собою комбінацію основних, управлінських та підтримуючих процесів. Системно-рефлексивний маркетинг інтегрується в управлінські

процеси та здійснює цілеспрямований рефлексивний вплив як на окремих осіб, так і на функціональні підпроділи, що приймають рішення про формування, розвиток та бренду туристичної дестинації.

Основна мета системно-рефлексивного маркетингу у формуванні бренду туристичної дестинації полягає в зниженні невизначеності та покращенні прогнозованості бізнес-процесів шляхом передавання достовірної, точної інформації, впливу на поведінку споживачів в умовах конкурентного ринкового середовища, коригування їхньої споживчої поведінки і формування нових купівельних стратегій. Комплекс цих факторів має забезпечити підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації, зростання показників ефективності і обсягів їх надання, їх розвиток в умовах регіонів забезпечуючи тим самим належний рівень економічної безпеки для регіону.

1. Длігач А. Маркетингові дослідження в системно-рефлексивному маркетингу. Маркетинг в Україні. № 5. 2016. С. 42-51.

2. Лепа Р.Н. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: монография. Нац. акад. наук Украины, Ин-т экономики пром-сти, Донец. нац. ун-т. Донецк: «Ноулидж», Донец. отд-ние, 2011. 422 с.

**Шпак Н.О.**  
д.е.н., професор,  
**Кісь С.Ю.**  
аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

### **«РОЗУМНЕ ПІДПРИЄМСТВО»: АНАЛІЗ КАТЕГОРІЙНОГО АПАРАТУ**

Сучасне ринкове середовище, яке сформувалося та продовжує активно розвиватися під впливом пришвидшеного розвитку інформаційних технологій та підвищення ступеня діджиталізації у всіх його сферах, створює необхідність для переходу суб'єктів господарювання на смарт-рівень, тобто їх трансформації у «розумні підприємства». Концептуально це передбачає перехід на нову модель ведення бізнесу, що являє собою злиття фізичної та цифрової сфер у виробництві, а також потенціал для поєднання різноманітних інновацій та оптимізації операцій, що одночасно зменшують витрати виробництва [1]. До прикладів трансформаційних технологій, що сформовані під впливом розвитку четвертої промислової революції, можна віднести: штучний інтелект, хмарні обчислення, великі дані, інтернет речей, кібербезпека, біотехнології, технології візуалізації на основі віртуальної реальності або доповнена реальність і т.п. В контексті розвитку цього питання Мейтус В.Ю. зазначив: «перехід на рівень «розумного підприємства» змістовно означає зміну ролей. Якщо у промисловому розвитку людина займала ключову роль, як управлінець і виконавець, то сьогодні спостерігається перехід до нового виду підприємства, в якому основну роль відіграє інформаційна модель разом з сукупністю програмних і аналітичних засобів, що забезпечують виконання основних процесів і підтримку можливостей підприємства до виконання основних функцій. Підприємство стає «розумним» оскільки на його «інтелект» перекладаються всі проміжні операції, які раніше були прерогативою людини» [2].

Дослідження проблематики показало, що загалом поняття «розумне підприємство» перебуває на етапі зародження, а тому є досить розмите як в теоретичному, так і практичному аспектах та не має єдиного бачення науковців щодо категорійного апарату. Наприклад, Національний інститут стандартів і технологій США (NIST) [3] дає таке трактування терміну: «повністю інтегровані корпоративні виробничі системи, які здатні в реальному масштабі часу реагувати на мінливі умови виробництва, вимоги мереж поставок і задовольняти потреби клієнтів».

«Розумне підприємство» як економічна категорія набуло свого розвитку у праці Е. Філосо [4] – координатора ІКТ-проектів у сьомій програмі Європейського Союзу з науково-технічного співробітництва. Вчений розділяє «розумні підприємства» на три типи, в залежності від епіцентру основних змін – «цифрові» (Digital), «розумні» (Smart) і «віртуальні» (Virtual). Такий підхід автора дає можливість виокремити переваги кожного типу підприємств, враховуючи їх ключові особливості, які формуються в залежності від використання відповідного програмного забезпечення, яке орієнтоване на виконання конкретних завдань та досягнення цілей (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика типів «розумного підприємства»**

	<b>Цифрові (Digital)</b>	<b>Розумні (Smart)</b>	<b>Віртуальні (Virtual)</b>
<b>Характеристика</b>	Цифрові підприємства передбачають розробку моделей, що випускаються з використанням засобів цифрового проектування і моделювання. Їхнім результатом є: створення «цифрового макета» (Digital Mock-Up, DMU), «цифрового двійника» (Digital Twin), дослідницького зразка, випуск дрібної серії або окремих виробів, кастомізованих під вимоги замовника.	«Розумні» підприємства націлені на серійний випуск виробів, при збереженні максимальної гнучкості виробництва. Забезпечується це завдяки високому рівню автоматизації і роботизації підприємства. Виробничі активи підприємства, забезпеченого датчиками і засобами зв'язку, що працюють по протоколу IPv6, здатні випускати продукцію майже (або зовсім) без участі людини.	Віртуальні підприємства – це мережа цифрових і «розумних» підприємств, в яку включені також постачальники матеріалів, компонентів і послуг. При належному ступені інтеграції, автоматизовані системи дозволяють розробляти та використовувати віртуальну модель всіх організаційних, технологічних, логістичних та інших процесів, що проходять не лише на підприємстві, але на рівні розподілених виробничих активів і глобальних ланцюжків постачань.
<b>Системи та технології</b>	– система автоматизованого проектування – САПР (CAD/CAM/CAE); – система управління даними про виріб – PDM (Product Data Management); – прикладне програмне забезпечення для управління життєвим циклом продукції – PLM (Product Lifecycle Management); – Верстати з ЧПУ	– автоматизована система управління технологічними процесами – АСУТП; – синхронне планування виробництва – APS (Advanced Planning and Scheduling); – система управління виробничими процесами MES (Manufacturing Execution System); – промисловий (індустріальний) інтернет речей IIoT ((Industrial Internet of Things); – великі дані (Big Data)	– планування ресурсів підприємства – ERP (Enterprise Resource Planning); – система управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM (Customer Relationship Management); – управління ланцюжками постачання – SCM (Supply Chain Management)

\* Розроблено авторами на основі [4].

Фундаментом «розумного підприємства» є три компоненти:

- Intelligent Suite, що дає змогу автоматизувати бізнес-процеси;
- цифрова платформа, що сприяє управлінню даними й інтеграції процесів;
- інтелектуальні технології, що аналізують і надають точні результати в реальному часі.

Перебудова суб'єкта господарювання у «розумне підприємство» вимагатиме значних інвестицій у капітальне обладнання, робочу силу і технології та буде формуватися за допомогою інформаційних норм поведінки щодо створення, передачі, зберігання, оцінки, аналізу

та безпеки інформації. Враховуючи це, велике значення має вибір правильної стратегія цифрової трансформації.

Попри всі складнощі, які потрібно подолати власникам підприємств на шляху трансформації у «розумні підприємства», вони отримують великі економічні вигоди від покращення моніторингу, безперебійної передачі даних, нових хвиль автоматизації та аналізу великих даних. Це дасть можливість досягти лідируючих позицій у гіперконкурентному середовищі. «Розумні підприємства» є фундаментом для розвитку 4-ї промислової революції та формують нову інноваційно-інформаційну економіку у світовому масштабі.

1. Grose T.K. The new factory floor. ASEE Prism. 2019. № 29(2). Pp. 22-27.

2. Мейтус В.Ю. Розумні підприємства – основа цифрової економіки. Матеріали круглого столу «Нейронауки та когнітивні системи в економіці» (НаУКМА, 19 лютого 2019 р.) / упоряд. О.В. Гуменна. Київ: НаУКМА, 2019. С. 19-22.

3. Manufacturing Tomorrowю. Online Trade Magazine – Industry 4.0 Advanced Manufacturing and Factory Automation. URL: <https://www.manufacturingtomorrow.com/article/2017/02/what-is-smart-manufacturing--the-smart-factory/9166>.

4. Smart Factory – розумне виробництво. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/smart-factory>.

## СЕКЦІЯ 4

# РОЗВИТОК МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

**Adamovsky A.M.**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Lviv Polytechnic National University

### ECO-EFFICIENCY OF INNOVATION ECONOMICS

The swift pace of countries' development has led to a high level of environmental degradation. The global economy has increased more than 60 times from 1.37 to 84.75 trillion dollars in the last 60 years. Environmental degradation depletes and ruins natural resources (water and soil; quality of air; ecosystems; wildlife; habitats). If, shortly, humanity will not introduce new scientifically grounded approaches and new tools that will ensure the practical implementation of the sustainable development concept, the dangerous trends in the field of environmental degradation will deepen. Eco-efficiency in the XXI century is central to promoting a transformation from unsustainable to sustainable development. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) presented this concept in 1992. In the beginning, it meant creating more goods and services using fewer all kinds of resources and creating less waste and pollution.

Modern global challenges (climate change, increasing local environmental cataclysms, technogenic disasters, water and air pollution, the COVID-19 pandemic, etc.) are contrary to sustainable development. They argue the need to rethink innovation economics to become environmentally safe, eco-innovative, and achieve sustainable development goals.

Economic efficiency of innovation economics assessing criteria, present in terms of natural resources sufficiency, has become a tool for approving innovative decisions [1]. Thus, methodologically correct tools are needed to evaluate the efficiency of all types of capital investment, considering the three sustainable development criteria: social justice, environmental integrity, and economic efficiency. This ternary interpretation of the nature of the social activity will allow at the level of defining goals to reconcile the interests of society and business based on sustainability, which will ensure the successful solution of the tasks.

The difficulty of solving environmental and economic problems is due to the high interdependence of ecological and economic systems. It gets complicated by the self-reinforced feedback that exists between them. The so-called "multi-effect of environmental and economic boomerang," which is that a market economy destroys nature, and the destruction of nature destroys the economy itself" [2, p. 15]. The COVID-19 pandemic has proved this.

Economic efficiency is an estimated economic category that compares the result of the activity (effect) with the cost of achieving it. Economists use market prices to assess efficiency. In particular, determining the effectiveness of investing resources in an investment project is based on the theory of cash flows. Therefore, the project's impacts that do not have them are not reflective in the commercial assessment of its effectiveness. Such an assessment is required to decide on the deployment of the project. However, it reflects only the market and commercial aspects of its efficiency.

Considering costs that remain outside market transactions is highlighted because KPMG estimates the average cost of adverse environmental impacts not included in companies' financial statements [3]. These alarming trends reveal the limitations of the market price mechanism and intensify the search for ways to consider external, non-market costs in the analysis of eco-economic efficiency. At the same time, there is an active search for ways to expand the scope of market instruments, particularly emerging markets for ecosystem services and carbon markets.

The use of market valuations is correct in the valuation of individual goods, market goods, competitive and exclusive in consumption. Instead, public goods, pure or mixed, are not subject to



market valuation, as they are non-exclusive and/or non-competitive in consumption or may become so under certain conditions [4]. As the demand for public goods, given the peculiarities of their consumption, remains undetected. There is an imbalance between supply and demand. Market prices do not reflect actual demand and do not encourage producers to supply these goods. To avoid this methodological failure and ensure effective investment decisions regarding public goods, social and environmental innovations, externalities, government intervention, non-competitive markets, etc. Therefore, the decision on public choice, based on the hypothetical values of public goods, may be wrong. Perhaps this circumstance explains the fact that although the methods of analysis of the expressed benefits, such as the method of conditional assessment and the choice experiment [5] comprehensively inform society about the value of natural capital and ecosystem services [6], the cost estimates obtained with their help are still not widely used in practice.

Adequate, holistic performance assessments should integrate biophysical, environmental, economic, and socio-cultural perspectives. To avoid the reductionism of economic and environmental approaches, and thus the excessive simplification of multifaceted human-nature relations, as the market does, environmental economists tend to use multi-criteria methods that correctly take into account quantitative and qualitative indicators, cognitive and normative aspects of complexity formalized as decision criteria. Monetary valuations in this context are only one of the criteria.

From the point of innovation economics view, rationality is the format of perception of the world. There are individual, group, and social rationality. The context of decision-making determines the rationality of reasoning: the innovative market encourages monetary evaluations, which provide from the standpoint of maximizing the benefits of the individual, while the family is guided primarily by family values, the well-being of all its members, and social rationality. Communicative rationality is the social rationality of the post-classical type, which recognizes the dependence of human consciousness on social discourse, dialogue, and communication [7]. We have two behavioral paradigms: self-interested individual consumer and responsible citizen. Different types of rationality support different institutional contexts: the market supports cost-maximizing reasoning, while communities support social rationality by listening to the arguments presented. However, it should be borne in mind that full compliance with both rationalities requires reasonable costs, so there is a corresponding weakening – limited rationality (bounded rationality).

We propose different approaches to performance evaluation as follows. If decisions are made at the global or regional level and they are strategic and / or irreversible, or related to ignorance, it is necessary to be guided by communicative (social) rationality and apply deliberative methods, formed within a rational and reasoned public discourse aimed at reaching consensus). In these cases, methods based on individual assessments are advisory. If we are talking about insignificant local influences and market-valued benefits, then individual rationality and analytical decision-making methods will be relevant.

1. Fussler C., James P. Driving eco-innovation: a breakthrough discipline for innovation and sustainability. Pitman Publishing, 1996. 364 pp.

2. Tunytsya Y.Y. Ecological economy and market: Contradictions overcoming. Kyiv: Znannya, 2006. 314 pp.

3. Expect the Unexpected: Building business value in a changing world. KPMG. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/08/building-business-value-part-1.pdf>.

4. Dixon J., Scura L., Carpenter R., Sherman P. Economic analysis of environmental impacts. London: Earthscan, 2013. 224 pp.

5. Zahvoyska L.D., Lazor O.Ya., Lazor O.D. Approaches and methods to the estimation of the influence of projects on the environment. Economy of Ukraine. Kyiv, 2007. №3, P. 80-89.

6. Costanza R., De Groot R., Sutton P., Van der Ploeg S., Anderson S. J., Kubiszewski I., ... Turner R. K. Changes in the global value of ecosystem services. Global Environmental Change. 2014, №26, P. 152-158. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.002>.

7. Vatn A. An institutional analysis of methods for environmental appraisal. Ecological Economics. 2009, № 68 (8-9), P. 2207-2215.

**Ванькович Л.Я.**

к.е.н., доцент,

**Шрібак М.М.**

студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПРОБЛЕМИ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

У сфері сільськогосподарської політики інституційна система України є неефективною для досягнення поставлених цілей, зокрема не гарантує формування належного рівня продовольчої безпеки. Це об'єктивно вимагає більш детального аналізування сутності системи продовольчої безпеки, формулювання практичних рекомендацій щодо формування системи та механізму продовольчої безпеки держави в умовах війни Російської Федерації проти України.

Продовольча безпека визначається як один з основних напрямів політики національної безпеки в економічній сфері [1]. Стратегія національної безпеки України передбачає необхідність забезпечення узгодженості земельної реформи з метою забезпечення того, щоб на практиці інноваційний розвиток агропромислового комплексу став пріоритетом як основи національної продовольчої безпеки [2]. Ці законодавчі акти мають суто декларативний характер і не визначають чітких механізмів управління системою безпечності харчових продуктів. Відсутнє визначення об'єктів та суб'єктів управління, функцій та завдань, методів управління, комплексних стандартів та комплексних показників для оцінки ефективності національної системи безпеки харчових продуктів та контролю за виконанням прийняття стратегічних рішень. Це унеможлиблює налагодження ефективного менеджменту в галузі, що призводить до неконтрольованого процесу розробки та безсистемного та нерационального розподілу ресурсів.

Система безпеки харчових продуктів характеризується певними принципами формування. Вагомим принципом є комплексність, що означає одночасний вплив на усі компоненти системи. Другий принцип – систематизація, яка забезпечує комплексний підхід до вирішення економічних, соціальних, екологічних та інших аспектів продовольчої безпеки [3]. Іншим важливим принципом є адекватність вибору регуляторів, зумовлена неоднозначністю їх дій на різних етапах економічного розвитку та змін на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перший етап формування продовольчої безпеки потребує створення системи моніторингу, завданням якої є визначення її справжнього стану та прогнозування внутрішніх та зовнішніх загроз продовольчій безпеці. На цій основі розробити заходи щодо виявлення та усунення негативних факторів, які впливають або можуть знизити рівень безпеки в майбутньому. Системи моніторингу безпеки харчових продуктів зосереджені на таких сферах: виробництво харчових продуктів, ринки продуктів харчування, споживання харчових продуктів, харчування, якість та безпека харчових продуктів.

Таким чином, сектор сільського господарства може стати важливою умовою ширшого розвитку економіки в цілому та підвищення рівня продовольчої безпеки. Варто зазначити, що кожне наступне збільшення продовольчого виробництва пов'язане з необхідністю залучення не сільськогосподарського капіталу, особливо за рахунок ефективних інноваційних засобів виробництва, фахівців, розвиненої фінансової та матеріально-технічної інфраструктури тощо. Проблема продовольчої безпеки для внутрішнього та зовнішнього ринку має вирішуватися не лише на національному, а й на регіональному рівні. Це обумовлено нерівномірністю соціально-економічного розвитку окремих територій держави, що є наслідком значних відмінностей в природно-кліматичних умовах, виробничо-економічному потенціалі та ін. Підвищення рівня відповідальності суб'єктів держави за забезпечення населення якісним продовольством вимагає формування адекватної регіональної політики продовольчої безпеки [4].

Процес розвитку продовольчої безпеки передбачає тісний взаємозв'язок між зовнішньоекономічною політикою, сільським господарством, продовольством, діяльністю щодо забезпечення якості та безпеки харчових продуктів, харчуванням. Вплив на сільсько-господарську галузь, яка є продовольчим забезпеченням, прибавляється заходами, спрямованими на стимулювання попиту через соціальні програми, спрямовані на забезпечення повноцінного харчування всіх категорій населення, забезпечення ефективної зайнятості, монополізацію продовольчих ринків та запровадження цінової політики, яка обмежує рентабельність і націнок на базові продукти харчування до економічно обґрунтованого рівня.

Особливого значення набуває політика продовольчої безпеки України в умовах війни. Оскільки, з одного боку, Україна є суб'єктом міжнародної продовольчої безпеки, з іншого, – поточна ситуація характеризується значним загальним падінням економіки, зупинкою окремих галузей господарства, неможливістю ведення сільського господарства на окупованих територіях, перекриттям морських портів та коридорів транспортування продовольства, це може призвести до голоду не тільки в державі, а й інших державах Азії та Північної Африки. Наявні проблеми від російсько-української війни є лише початком. Якщо не посприяти швидкому завершенню цієї агресії, то наслідки можуть бути катастрофічними – нестача харчів та голод мільйонів людей у багатьох не дуже заможних країнах [5].

Тому постає гостра потреба у негайному перегляді альтернатив забезпечення продовольством України. А за умов повного забезпечення власних потреб – пошуком можливих шляхів транспортування сільськогосподарської продукції, передусім зерна, у традиційні країни-імпортери українського збіжжя.

Отже, основним недоліком процесу регулювання національної та зовнішньої політики продовольчої безпеки є те, що влада ігнорує системні принципи політики та зосереджується лише на окремих аспектах цієї соціально-економічної проблеми. На сьогоднішній день необхідно комплексно переглянути та внести корективи в аграрну політику та відповідне їй інституційне і нормативне забезпечення. Це мало б забезпечити формування належного рівня продовольчої безпеки держави для внутрішніх і зовнішніх ринків.

1. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 №964-IV / Відомості Верховної Ради (ВВР). 2003. № 39. ст. 3.

2. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України №105/2007 від 12.02.2007 року / Стратегічна панорама. 2007. № 1. С. 3-13.

3. Принципи та основні складові продовольчої безпеки. URL: <https://agro.bobrodobro.ru/18828>.

4. Продовольча безпека як генеральна мета аграрної політики. URL: <https://agro.bobrodobro.ru/18830>.

5. На порозі голоду: як війна проти України вплине на продовольчу безпеку світу. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/viy-na-v-ukrajini-2022-yak-viy-na-vpline-na-prodovolchu-bezpeku-svitu-novini-11785494.html>.

**Гавран В.Я.**  
к.е.н., доцент,  
**Мандрова В.В.**  
студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ**

Соціальна відповідальність є назрілим соціально-економічним явищем, вивченню якого приділяє увагу багато зарубіжних (А. Керрол, М. Фрідман, А. Mahmud, I-M. García-Sánchez, A. Ebrahim, S. Qiu, M. Martínez, A. Eltoun і інші) та вітчизняних науковців. (А. Зінченко, О. Рева, М. Саприкіна, Л. Коваль та інші).

Розуміння соціальної відповідальності (СВ) бізнесу зводиться до того, що суб'єкт господарювання, який використовує ресурси суспільства та залежить від суспільства, повинен підвищувати його добробут. Однак СВ визначає певні протиріччя, оскільки соціальні витрати не породжують миттєвого економічного ефекту, а від так немає мотивів інвестувати в об'єкти з далеко перспективним ефектом; керівники налаштовані на максимізацію результатів діяльності, не завжди виявляються дійовими у вирішенні соціальних питань; відсутні видимі механізми взаємовідношення СВ бізнесу та громадськості; переважання економічних стимулів над моральними у засадах СВ.

Європейська комісія визначає корпоративну соціальну відповідальність як процес інтеграції соціальних, екологічних, етичних, прав людини та споживачів у тісній співпраці зі своїми зацікавленими сторонами, з метою максимізації створення спільної цінності для їхніх власників та громадянського суспільства в цілому та виявлення, запобігання та пом'якшення можливих негативних впливів [1].

Соціально-відповідальний бізнес передбачає увагу, з якою він етично ставиться до зацікавлених сторін, що знаходяться за межами, і в середині організації. Співробітники, споживачі та громада вважаються найважливішими зацікавленими сторонами компанії, тому що вони важливі для розвитку бізнесу та довгострокової перспективи виживання компанії. Інші зовнішні зацікавлені сторони компанії – це постачальники, акціонери, уряд, екосистеми та ділові партнери [2].

Необхідно підкреслити важливість як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, в якому знаходиться компанія та використання інноваційних заходів СВ, що матиме вплив на обидва виміри і таким чином забезпечить безперервність бізнесу за рахунок балансування прибутковості та погодженості зацікавлених сторін. Крім того, існує ефект переливання між внутрішнім і зовнішнім середовищами впровадження концепції СВ через моральні та соціально-економічні цінності, такі як соціальна згуртованість, єдність, солідарність, нові стратегії реагування та готовності, оновлення політики та стандартів, здатність до змін [3, 4, 5].

Сталий розвиток повинен враховувати потреби компанії, а також її зацікавлених сторін, але водночас має захищати, підтримувати та покращувати екологічні, соціальні, та економічні ресурси, які мають вирішальне значення для майбутнього. Сталий розвиток створює додану вартість для компанії, що позначається на вартості компанії через його економічну життєздатність та фінансову результативність. Особливо це проявляється в кризових ситуаціях, як-от поточна пандемія, що вплинула на всі сторони суспільства та життя; в економічному, фінансовому, екологічному та соціологічному планах. Компанії були змушені адаптуватися до нової ситуації, що означало прийняття бізнес-стратегій і діяльність для задоволення потреб організації та її зацікавлених сторін. У цьому аспекті застосування політики СВ може бути корисним та ефективним способом вирішення глобальних проблем, розвитку корпоративної стійкості, зменшення потенційних наслідків кризової ситуації, а також перетворення загроз на можливості.

Кризові явища вітчизняної економіки, що посилюються пандемією і воєнним станом, вплинули негативно на соціальну сферу через вагомі втрати бізнесу. Сьогодні в Україні

суб'єкти господарювання не спроможні системно розв'язувати суспільні проблеми та запроваджувати соціальні інновації. З огляду на це соціальна відповідальність все ще не стала частиною організаційного управління підприємствами, адже тільки частина компаній реалізують політику СВ, а ще менша кількість мають на неї ресурси. Тільки частина великих підприємств в переважній більшості з іноземним капіталом реально втілюють соціальні проекти. В цьому аспекті стимулами впровадження політики СВ для українських компаній є введення пільгового оподаткування та зменшення адміністративного тиску [6].

Проведена оцінка рівня реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу в Україні за моделлю А. Керолла, свідчить про те, що на сучасному етапі українські підприємства знаходяться на початкових щаблях піраміди, а саме економічному та правовому. Це посвідчують також результати опитування представників бізнесу, котрі головними аспектами СВ вважають розвиток та поліпшення умов персоналу, інвестиції в розвиток регіону, захист і підтримку споживачів [6, 7].

Дослідження показують, що концепція СВ під час кризи виконує роль, аналогічну страхуванню, що послаблює негативний вплив. Компанії, котрі застосовували політику СВ ще до пандемії і військового стану зазнають менше втрат, є більш стійкими та потребують менше ресурсів для відновлення, на відміну від тих компаній, котрі не мали або мали незначну діяльність по заходам соціальної відповідальності. Так само чутливість споживачів найбільша в періоди кризи, а їх сприйняття бізнесу, що здійснював діяльність із СВ, під час кризи, буде позитивно впливати на споживання їх продукції і послуг. Тому, якщо правильно використовувати заходи СВ, вони мають позитивний вплив на поведінку споживачів [8-10].

Відповідно, заходи СВ у кризових ситуаціях надзвичайно важливі для успішного реагування бізнесу на складні обставини, що забезпечує її стійкість та кращий зв'язок із зацікавленими сторонами, котрі вміють визнавати та цінувати зусилля таких організацій. Інвестування в заходи СВ приносить виняткові переваги як компанії, так і її зацікавленим сторонам в довгостроковій перспективі. Тому компаніям доцільно застосовувати політику СВ не лише під час кризових ситуацій, а й на постійній основі для полегшення наслідків в умовах кризи.

1. European Commission, Commission Staff Working document – Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business and Human Rights: Overview of Progress, 2019, Accessed 10 March 2021, p. 3.
2. Mahmud, A. Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus Pandemic, *SAGE Open*, Vol. 11, No. 1, 2021, pp. 1–17.
3. García-Sánchez, I.-M., García-Sánchez, A., Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic, *Journal of Open Innovation Technology, Market and Complexity*, Vol. 6, No. 4, 2020, pp. 1-21.
4. Ebrahim A.H. Pursuit for a 'Holistic Social Responsibility Strategic Framework' Addressing COVID-19 Pandemic Needs, *American Journal of Economics*, Vol. 10, No. 5, 2020, p. 301.
5. Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14).
6. Коваль Л.П., Мельник В.В. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті кризових явищ у виробничій сфері. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 417-421.
7. Практики КСВ в Україні 2017 / за ред. М. Саприкіної. К.: Розвиток КСВ, 2018. 88 с.
8. Qiu S. Can corporate social responsibility protect firm value during the COVID-19 pandemic?, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 93, 2021, p. 4.
9. Valls Martínez M. Testing the Resilience of CSR Stocks during the COVID-19 Crisis: A Transcontinental Analysis, *Mathematics*, Vol. 9, 2021, pp. 1-24.
10. Eltoum A.M. Corporate social responsibility practices of business firms in Dubai during the COVID-19 pandemic, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 19, No. 1, 2021, pp. 231-243.

**Гальків Л.І.**

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

**Боднар Р.Д.**

к.ф-м.н., доцент,

Європейський університет Віадрина, Франкфурт-на-Одері, Німеччина.

**Мандриш О.О.**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЛЮДСЬКЕ ЩАСТЯ ТА ЙОГО ЕМПІРИЧНІ ВИМІРИ: КОНТЕКСТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У ХХІ ст. щастя і добробут носіїв людського потенціалу ввійшли у коло найбільш за-  
требуваних емпіричних напрацювань науки менеджменту. Сьогодні активно розвивається  
новий напрям академічних досліджень, що об'єднує в собі економіко-психологічне ество  
щасливого буття й окреслює нову ідеологію суспільного розвитку – економіка щастя. Не  
виникає сумнівів, що економіка, заснована тільки на максимізації доходів і збільшенні  
споживання, не має перспектив [1, с. 146].

Історично склалося, що тематика щастя у рамках менеджменту вивчалася частіше з  
позиції антиподу – нещастя: деструктивним настоєм нещасливих працівників «інфікується»  
трудоий колектив, що призводить до зниження продуктивності праці. Однак ситуація  
змінилася, і зараз існує багато досліджень про суб'єктивне благополуччя – «subjective well-  
being» – термін, який використовується в англійській літературі як синонім щастя [2].  
Доведено, що відчуття щастя посилюється за умови задоволеності навколишнім середо-  
вищем, лідером, професійним розвитком [3]. В антикризовому управлінні людське щастя  
слід розглядати як дестимулятор криз. Управління щастям працівників спрямоване на  
здатність організації створювати робочі процеси, які сприяють розвитку сильних сторін як  
особистостей, так і груп працівників [4, с. 104]. Позитивним результатом, пов'язаним із  
щастям та продуктивністю, можна сприяти, створюючи певні умови в організаціях. Ці умови  
мають включати надання працівникам значущої роботи, можливості для вдосконалення і  
саморозвитку, а також задоволення потреб у безпеці, довірі та гідності. Крім того, такий  
підхід дозволяє працівникам виконувати завдання, надаючи їм автономію, сприяє розвитку  
їхніх позитивних рис характеру. Організаційна культура та щастя працівників мають важ-  
ливе значення через симбіотичний характер відносин працівник ↔ роботодавець. Дослі-  
дження показали, що щасливіші працівники є більш мотивованими і рідше звільняються із  
компаній. Такі працівники демонструють вищу якість обслуговування клієнтів, що збільшує  
лояльність клієнтів, позитивно впливає на фінансові результати компанії. Позитивний світогляд  
щасливого працівника сприяє формуванню ефективної організаційної культури, що своєю  
чергою допомагає створити сприятливе середовище для покращення якості трудового  
потенціалу. Себто щастя працівників впливає на успіх бізнесу.

Базуючись на теоретично обґрунтованій ув'язці проблематики щастя і антикризового  
менеджменту, нами було сформовано концептуальну модель розуміння щастя студентської  
молоді. Первинна ланка цієї моделі – студенти – представляють особливий інтерес для  
дослідження. Виходячи з цього, зупинимось на результатах аналізування матеріалів онлайн-  
опитування, яким було охоплено 107 студентів Львівської політехніки в 2021 р. Результати  
опитування засвідчили схильність студентів до відчуття щастя: 79% студенток і 73%  
студентів вказали, що часто бувають щасливі. Відчуття щирої радості на момент опитування  
відзначили понад 41% респондентів; протягом останніх 3 днів – 77%. 98% вважали себе  
творцями власного щастя, а 78% заперечили твердження, що після низки щасливих моментів  
обов'язкового наступають кризові ситуації. Серед детермінант щастя студентів найвищі  
оцінки посіли: здоров'я – 75%; внутрішня гармонія – 58%; розуміння близьких – 46%; кохання –

41%. Примітно, що такий атрибут щастя як матеріальні статки лише 19% означили як «дуже важливий», а 27% – як «посередній». Близько третини виставили оцінку «дуже важливий» друзям та успішності в навчанні, проте ці символи найчастіше отримували оцінку «важливий». 80% опитаних не пов'язували відчуття щастя зі звичними подіями: смачним частуванням, приємною прогулянкою, гарною погодою. Отримані результати узгоджуються з висновками учених [1], які досліджували проблему щастя на прикладі різних університетів України. На результати оцінювання атмосфери у студентському середовищі вплинула коронавірусна криза: для 44% опитаних виявилось важко позиціонувати власне ставлення до університетського життя; 51% – до розкладу занять. 43% стверджували, що зрідка спілкується з одногрупниками поза межами навчальних відеоконференцій. Респонденти зазначали, що зазвичай ініціатор спілкування звертається про допомогу у навчанні. Натомість частка тих, хто вважав, що часто допомагають одногрупникам, сягнула 52%. У процесі факторного аналізу нами було доведено значимий зв'язок ( $\alpha=0,05$ ) між метрикою задоволеності студентським життям та 3-ма чинниками: допомогою одногрупникам (69%); допомогою одногрупників (43%); успішністю в навчанні (38%). Серед чинників, які б могли посприяти студентському щастю, респонденти вказали: стажування за кордоном (66%); поєднання навчання з оплачуваною трудовою зайнятістю (64%); повернення до занять в аудиторії по завершенні карантину (60%); наявність стипендії (42%). Результати опитування спонукали до розроблення проекту «HappyStud», для реалізації якого залучалися випускники спеціальності «Менеджмент організацій», які працюють в сфері ІТ у формі ФОПів. Цей проект передбачає реалізацію організаційних заходів задля підвищення рівня щастя у студентському середовищі. Оскільки одним із відзначених студентами побажань, що могли посприяти студентському щастю, виявилось поєднання навчання з оплачуваною трудовою зайнятістю, постільки місія проекту окреслена як допомога в активуванні підприємницьких компетентностей студентської молоді. Розробники проекту на першому етапі сфокусувалися на вивченні частоти трудової оплачуваної зайнятості студентів, чинників її активування, аспектів привабливості ведення бізнесу та вивчення підприємницьких устремлень респондентів, скориставшись підходом, описаним Й. Васильчук та ін. [5]. На другому етапі планується організація спільних он-лайн зустрічей із підприємцями і студентами для обговорення чинників впливу на ефективність професійної діяльності фахівця та його кар'єрне зростання, виявлення слабких місць у рамках формальної освіти. На третьому етапі планується організація серії воркшопів для усунення виявлених слабких місць.

Результати емпіричного оцінювання щастя студентів будуть корисними для керівництва закладів вищої освіти при формуванні стратегій розвитку і попередженні конфліктних ситуацій: «Щасливі студенти разом із щасливими викладачами могли б створити підґрунтя для продуктивної праці в Університеті, якості освітньої послуги» [1, с. 150]. Пролонгована дія функціонування щасливих колективів закладів освіти у перспективі призведе до низки соціально-економічних ефектів у середовищі освіти, а відтак, і в країні. З певним лагом щасливу студентську молодь можна розглядати як запобіжник кризовим явищам у трудових колективах, до яких студентство після завершення навчання чи на час проходження практики залучатиметься

1. Ноздріна Л.В., Жеребило І.В., Волошок О.В. Виміри щастя в університеті в контексті економіки щастя. Вісник Університету банківської справи. 2020. Вип. 1. С. 144-152.
2. Ліберто Д. Економіка щастя 2019. URL: <https://www.investopedia.com>
3. Joo В.-К., Lee І. Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. Evid. Based HRM. 2017. № 5. pp. 206-221.
4. Бем Д., Любомирський С. Чи сприяє щастя успіху в кар'єрі? Оцінка кар'єри. 2008. № 16. С. 101-116.
5. Wasilczuk J., Chukhray N, Karyu O, Halkiv L. Entrepreneurial competencies and intentions among students of technical universities. Problems and Perspectives in Management. 2021. № 19(3). pp. 10-21.

## **STATISTICAL ANALYSIS OF DEATHS IN POLAND, THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA**

The change in the average age of death is mainly influenced by changes related to the health status of the studied population. On the one hand, in connection with the improvement of general living conditions and the development of medicine, some causes of death are slowly being eliminated, and on the other hand, an unhealthy lifestyle (stress, lack of exercise, poor nutrition) causes an increase in morbidity (which entails an increase in mortality) among those groups of people who are most vulnerable to these changes.

The emergence of a new disease such as SARS-CoV-2 not only affects the subsequent duration of human life but may also significantly affect the structure of causes of death in the study population. The purpose of this analysis is to identify changes in mortality that have occurred in Poland as a result of the pandemic. In particular, to examine the impact of the pandemic on the average age of death and the dependence of the average age of death on causes of death. Apart from the analysis of the impact of individual diseases on the change in the average age of death, we will examine changes in the entire mortality structure that occurred in Poland as a result of the pandemic.

Demographic methods of mortality analysis will be used in the study. Changes in the cause of death structure will be verified using a structure similarity test based on the Bray-Curtis metric.

The analysis was conducted based on actual data from Statistics Poland and Eurostat, covering.

**Донець Д.М.**  
старший викладач,  
**Тріфонова Ю.І.**  
асистент,  
Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПЕРЕВАГИ І ВИКЛИКИ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ**

«Цифрові» покупці – справді серйозна цільова аудиторія, до потреб якої сьогодні варто уважно прислухатися. Тільки за останні 3 роки, згідно з даними агентства Data Insight, у 2,5 рази зросла кількість онлайн-покупців в Україні.

Одна з рис «нового покупця» таки полягає в тому, що вони живуть у нескінченному інформаційному шумі, серед незліченних варіантів для вибору. Час скрупульозного вивчення цінників у магазині та довгих діалогів з продавцями-консультантами поступово поступився місцем ухвалення рішення “в один клік”.

Таким чином, щоб зберегти інтерес цих «нових покупців», ритейлеру необхідно змінити не лише свої стратегії продажу та цінову та асортиментну політики, але й основи своєї операційної діяльності – від організаційної структури до процесів та KPI, від змін інфраструктури своєї логістики та магазинів до пошуку Важливо інших технологічних рішень.

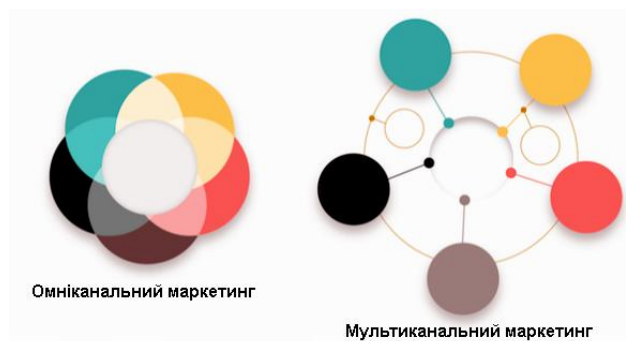
І ось тут на сцені з'являється омніканальний маркетинг, готовий такі рішення надати.

У зв'язку із збільшенням кількості комунікаційних каналів, через які користувачі отримують інформацію про бренд, компаніям стає нелегко підтримувати такий багатоканальний зв'язок із клієнтом.

Класична «воронка продаж», в межах якої два напрямки (трафік і промо охоплення) і два KPI (лідогенерація та знання бренду), як основа маркетингу продовжує бути актуальною і необхідною кожному бізнесу. Але, з урахуванням збільшення кількості каналів комунікації



та появи безлічі варіантів ролей у кожного з них, у ланцюжку «клієнт-продаж», традиційні моделі оцінки кожного окремого каналу стають все менш ефективними. Роль одного каналу може бути різною для двох користувачів.



Оmnіканальність  $\neq$  мультиканальність

Сучасний клієнт здійснює набагато більше рухів тіла і «сходжень» зі звичного маршруту, що, з одного боку, ускладнює роботу маркетологам, а з іншого показує прямий шлях «завойовування» довіри споживача.

Між користувальницьким досвідом при реалізації omnichannel та багатоканальної стратегій є суттєва відмінність. Насправді, воно зводиться до глибини інтеграції. Дивіться самі: всі omnichannel взаємодії передбачають наявність кількох каналів, але не всі багатоканальні взаємодії можна назвати omnichannel. У вас побудована успішна маркетингова стратегія на основі мобільної платформи, при цьому є чудовий веб-сайт, та ще й кампанії, що запам'ятовуються в соцмережах? Це чудово, але в тому випадку, якщо вони працюють не разом, це ще не omni-channel стратегія.

Оmnichannel маркетинг у глобальному сенсі – це абсолютно новий вектор у розвитку маркетингового мислення у принципі. Тепер ми починаємо помічати, що насправді не клієнт обертається навколо каналів комунікації, як у старій маркетинговій парадигмі, а сам світ може і повинен обертатися навколо клієнта. До нас приходить чітке усвідомлення того, що споживач у процесі своєї взаємодії з компанією не живе в рамках якогось одного каналу (або навіть кількох), а використовує багато, і при цьому найрізноманітніших, щоб досягти найефективнішої комунікації. Як усе це працює разом? Насправді механізм досить простий. Він тримається на зборі докладної статистики щодо споживчої поведінки щодо всіх каналів їх звернень до бренду. Абсолютно всі канали та інструменти, які були у користувача, проходять через цю вирву. На виході ми отримуємо, що «життєвий цикл» вашого клієнта продовжуватиметься з CRM, від усвідомлення їм потреби до підтвердження оплати, і навіть після. Прогнозувати поведінку споживачів стане набагато простіше – а значить, і «достукатися» до потенційних клієнтів, які так довго вислизали від вас останнім часом.

Очевидно, що не кожен клієнт готовий відразу, легко і невимушено говорити про свої показники ROI і CPS або ділитися даними своєї системи. Від цього використання omni-channel стає ще ціннішим, адже вона дозволяє отримати індивідуально налаштований продукт. Використання цього інструментарію залежатиме від того, наскільки повно агентство здатне відстежувати вашу вирву продажів і пропонувати свої шляхи для її подальшого розширення, а також і від того, чи здатне воно вловити тонкощі ваших бізнес-процесів та запропонувати унікальний продукт з урахуванням такої специфіки.

Звичайно, omni-channel – це не панацея з миттєвим ефектом, але він учить чіткіше дивитися на бізнес у довгостроковій перспективі та бачити там справді світле майбутнє. Розширення числа маркетингових каналів, що використовуються, призведе до довгоочікуваного збільшення ступеня охоплення ринку. До речі, і в регіони виходити вам стане набагато простіше: нові можливості дистанційної торгівлі – всі популярні онлайн-канали точно допоможуть вам у цьому. В цілому закономірним результатом використання omni-

Сьогодні шлях користувача став більш заплутаним. Це має приблизно такий вигляд: він «погуглив», знайшов товар, потрапив на сайт з реклами в пошуку, зв'язався з менеджером для уточнення питань, у результаті забрав покупку в офлайн-магазині. Завтра цей або якийсь інший користувач зайшов на сайт із соцмереж, ознайомився з асортиментом товарів, додав сайт в закладки та пішов у своїх справах. А через час повернувся з ремаркетингу в контексті та здійснив покупку. То який канал призвів до продажу? Очевидно, що вони всі разом вплинули на користувача.

канального підходу стане мінімізація ваших витрат завдяки синергії в оперативному управлінні вашою компанією.

Оmnіканальні продажі – це, перш за все:

– використання всіх каналів збуту та комунікацій, можливих для конкретного виду продукції, та їх «безшовна» інтеграція;

– єдиний асортимент;

– єдині ціни;

– єдина карта лояльності, що діє у всіх каналах;

– оплата будь-яким способом у будь-якому каналі продажів;

– бездоганна робота служб логістики;

– єдина база даних про клієнта та його переваги.

1. URL: <https://mailfit.com/blog/omnikanalnyj-marketing-chto-eh-to-takoe-chem-polezen-biznesu-i-7-platform-dlya-ego-vnedreniya>.

2. URL: <https://www.adindex.ua/uk/omnikanalnij-marketing-shho-ce-take/>.

3. URL: <https://esputnik.com/blog/omnikanalnost-chto-eto>.

**Захарчин Г.М.**

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ**

Стрімкі зміни зовнішнього середовища, поява несподіваних і непростих викликів породжують нові проблеми політичного, економічного, соціального, екологічного та іншого характеру. У цих умовах необхідне швидке реагування на подолання назрілих проблем, які вимагають пошуку адекватних інструментів та норм соціальної взаємодії. У часовому проміжку оперативні дії повинні випереджувати процес нагромадження проблем, що уможлиблюється завдяки використанню інноваційних підходів. Зміни зовнішнього середовища породжують джерела соціальних інновацій, інноваційних засобів соціальної діяльності, які значною мірою активізують соціальну мобільність і підсилюють соціальні гарантії та приводять до змін у соціальних взаємодіях. Сьогодні соціальні ініціативи випереджують дії державних інституцій і засвідчують про високий рівень соціальної свідомості, патріотизм і відповідальність.

Соціальні інновації належать до багатоаспектних понять, оскільки соціальне життя різноманітне, і мають свою історію формування та розвитку. Ще минулого століття в 60-х роках про соціальні інновації згадував П. Друкер, а, згодом, цей термін почали використовувати французькі дослідники, зокрема, П. Розанваллон, Ж. Фурньє і Ж. Аталлі. Соціальні інновації в Україні з'явилися поступово у сферах інформаційних технологій і освіти та набули позитивної динаміки завдяки розвитку нових напрямків діяльності, що зумовило появу різноманітних форм соціальних об'єднань, присутніх як в реальному, так і віртуальному середовищі. Інформатизація суспільства, розбудова цифрової економіки значно підсилила цей процес. Динаміка розвитку соціальних інновацій вплинула на формування інноваційного способу мислення, завдяки якому, зокрема, активізували свою діяльність соціальні рухи, спрямовані на зміну соціальних норм та цінностей, а соціальна практика на всіх рівнях стала вже доброю традицією.

Теоретичне осмислення і практичне закріплення соціальних інновацій у багатьох сферах дає змогу виділити такі основні аспекти соціальних інновацій:

– теоретико-методологічні;

– інституційні, що відображають інституційне забезпечення соціальних інновацій, взаємодію різних інституцій, узгодженість соціальних проєктів і урядових програм;

– економічні.

Теоретико-методологічні аспекти відображають різні позиції та окремі суперечності, які виникають у поглядах на сутнісно-змістове наповнення поняття «соціальні інновації». З огляду багатогранності соціальних інновацій у науковому середовищі існують розбіжності науковців щодо трактування цієї категорії, її характерних ознак та чіткого розмежування між інноваційними соціальними технологіями. Популярними залишаються два методологічні підходи для трактування сутності соціальних інновацій.

Перший методологічний підхід акцентує на історичній ознаці соціальної інновації, яка появляється на певному етапі розвитку суспільства відповідно до змін соціальних умов, і спрямована на ефективні позитивні перетворення у соціальній сфері. Відповідно до другого методологічного підходу у поняття соціальної інновації закладається значно ширший зміст, пов'язуючи його із творчою діяльністю, завдяки якій нововведення трансформуються у соціокультурні норми і взірці, набуваючи інституціонального оформлення. За сучасних умов видається доцільним поєднувати обидва підходи і соціальні інновації розглядати інтегровано, синтезуючи історичний аспект створення інновацій із творчим аспектом, завдяки якому появляються нові ідеї, спрямовані на примноження соціального капіталу організації та суспільства загалом. Соціальні інновації розвиваються у контексті універсального закону розвитку, який заклав теоретичні підвалини для соціальних інновацій та інноваційної економіки. Отже, є підстави розглядати соціальні інновації як цілісну тріаду – процес, інструмент і результат. У ланцюгу соціальних інновацій простежується чіткий взаємозв'язок його складових у такій послідовності: потреби, ініціатива, знання, співпраця, результат, спрямований на задоволення потреб соціальних груп і суспільства.

На відміну від соціальної інновації інноваційні соціальні технології є тим механізмом, завдяки якому через сукупність методів, прийомів, способів та різноманітних інструментів створюються і реалізуються інновації у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

У контексті інституційного аспекту соціальні інновації необхідно розглядати як важливу складову державної соціальної політики, оскільки розширення соціальної сфери спонукає до модернізації законодавства у царині соціальних послуг та соціального захисту населення, розвитку механізмів забезпечення реалізації прийнятих законодавчих актів. Сьогодні паралельно із державними соціальними службами ефективно працюють організації недержавного сектора, відповідно, зростає роль соціального менеджменту, спрямованого на забезпечення гармонійної співпраці між ними. Відмітимо, що теоретичне осмислення і практичне закріплення соціальних інновацій у багатьох сферах також зумовлює потребу в ефективному управлінні соціальною сферою, тобто розвитку соціального менеджменту.

Економічний аспект відображає вигоду, яка досягається завдяки реалізації соціальних інновацій та розширення простору використання ресурсів для вирішення проблем суспільства: соціальних, економічних, екологічних, культурологічних тощо.

Соціальні інновації активно поширюються на усі сфери суспільного життя, переважна площа їхньої локалізації пов'язана з життєдіяльністю людини, якістю її життя, процесом відтворення і розвитку людини, соціальними і трудовими відносинами, організацією людської спільноти, екологією. Питання екології особливо загострилося під час війни, а злочини проти довкілля (підпали лісів, підрив нафтобаз, забруднення Чорного та Азовського моря, обстріли енергетичних об'єктів, складів небезпечних відходів і багато іншого) кваліфікуються також як воєнні злочини. З цієї причини соціальні інновації, спрямовані на відновлення природного балансу екосистеми, стануть пріоритетними в урядових та грантових проєктах відновлення нашої країни.

Соціальні інновації досягають ефективності завдяки об'єднанню креативних груп людей, здатних мислити нестандартно, наділених інтуїтивним чуттям і вмінням вирішувати конкретні соціальні проблеми. З огляду на це, важливим є адресність соціальних інновацій.

Оскільки соціальні інновації значною мірою залежать від особистісних якостей людей, задіяних в інноваційному процесі, то соціальний вимір інноваційності передбачає ціннісну позицію інноватора, його соціальну поведінку на основі морально-етичних засад та гуманістичного сумління всіх людей, дотичних до створення інноваційної ідеї та її реалізації. Якщо

засадничими цінностями інноваційного розвитку стане доброчесність, закріплена у відповідних Кодексах, та соціальна відповідальність, то можемо очікувати на стрімке зростання кількості соціально-орієнтованих і соціально-активних інноваційних організацій, які зуміють ефективно розподіляти вигоду між інноваторами, суспільством, інноваційними партнерами, одночасно примножуючи свій репутаційний капітал і соціальний капітал нації.

**Зубар І.В.**

к.е.н., старший викладач,

Вінницький державний університет ім. М. Коцюбинського

## **СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

Державне регулювання земельних відносин має відбуватись в умовах чіткого розуміння цінності та особливостей землі як «національного багатства». Специфіка даного ресурсу полягає у тому, що його варто сприймати у множинності суспільного значення: як природний виробничий капітал, як засіб праці, як національне багатство, як основу етно-культурного надбання, як ресурс господарської діяльності, як просторовий плацдарм провадження виробничого процесу в агросекторі та ін.

Структура земельного фонду України, станом на 1 січня 2021 р становила 60,3 млн. га (близько 6 відсотків території Європи), з яких сільськогосподарські угіддя – 41,4 млн. га (близько 19% території Європи). Площа чорноземів становить, за різними оцінками, від 15,6 до 17,4 млн. га, (8 % світового рівня), маючи при цьому високий рівень родючості, здатний забезпечити продовольством від 140 до 180 млн. людей на рік. [2]. Враховуючи це, слушним вважаємо твердження А. М. Третяка та А. С. Поліщука [5] про те, що прямим обов'язком держави є захист усіх суб'єктів прав власності на землю та забезпечення соціальної справедливості земельних відносин. Характеризуючи сучасний стан розвитку земельних відносин, які, на їх думку, стали результатом ідеалізації індивідуалізму, приватної власності та виключення державного втручання в регулювання процесів в аграрному землекористуванні, учені звертають увагу на виникнення своєрідної інституційної «пастки», яка перешкоджає формуванню «ефективного» власника землі. Сутність даного явища можна трактувати у неспроможності власників земельних часток (паїв) проявити активних дій по підвищенню ефективності використання земельних ресурсів. Учені пояснюють це тим, що при проведенні початкових етапів земельної реформи пріоритетом виступали короткострокові інтереси по руйнуванню структури державної власності, а не довгострокові цілі щодо забезпечення ефективного землекористування [5]. Даний факт частково підтверджено і дослідженнями автора, у яких виявлено підвищений антропогенний вплив та тотальну деградацію земель, яка призводить до зниження продуктивності сільськогосподарських угідь [3].

Більшість учених схиляються до думки, що функцію виправлення «провалів» у земельних відносинах має виконувати державне втручання в сучасних умовах функціонування ринку землі. Як відзначає І.В. Юрченко [6], особливої уваги з боку держави потребує обіг земель саме на початковому етапі становлення. У свою чергу, таке регулювання повинно здійснюватися відповідно до окреслених цілей, до яких А.М. Третяк та А.С. Поліщук відносять:

- ліквідацію негативних наслідків трансформації власності на землю в аграрному секторі після реформи 90-х років;
- забезпечення дії механізму землевпорядного зонування земель за типами землекористування із врахуванням їх придатності для сільськогосподарських потреб;
- створення організаційно-економічних умов для повернення в господарський оборот раніше вибувших сільськогосподарських угідь;
- вирішення проблем економічно-обґрунтованого вилучення земельної ренти, а також пов'язаних з нею земельного податку та орендної плати;

– забезпечення дії механізму контролю за ефективністю використання земельного фонду з досвіду зарубіжних країн [5].

Погодимось із позицією О.С. Пашко, який зазначає, що важливою передумовою функціонування ринку сільськогосподарських земель є створення спеціалізованих державних координуючих установ, які успішно функціонують серед країн ЄС. наприклад Словацький земельний фонд, Польське Агентство сільськогосподарської нерухомості, Литовська Національна земельна служба, Болгарська Національна компанія «Земля» та ін. Завданнями зазначених установ є надання кредитів, здійснення управління державними землями, консолідація парцельованих земель та ін..[4]. Вважаємо, що створення подібної установи в Україні сприятиме уникненню непередбачуваних ситуацій за нинішньої відсутності мораторію.

Невід'ємною складовою ринку земель є також наявність інституційних обмежень. Як відзначає І.В. Юрченко [6], найпоширенішими такими інструментами у світовій практиці є: обмеження суб'єктного складу покупців, кваліфікаційні вимоги; цінове регулювання, екологічні стандарти з експлуатації земель, впровадження прогресивного оподаткування земельних трансакцій, граничні розміри земельних ділянок у власності або користуванні суб'єктів, обмеження зміни цільового призначення земель, надання пріоритетного права придбання ділянки [6].

Зважаючи на описані положення, необхідно окреслити вектори організаційно-економічного регулювання ринку земель сільськогосподарського призначення. Погоджуємось із пропозицією О.М. Гарнаги, який пропонує наступне: затвердити умови екологічного режиму використання землі; удосконалити систему оподаткування об'єктів земельної власності залежно від їх ринкової привабливості; впровадити прогресивні програми розвитку соціальної інфраструктури на місцевому рівні; удосконалити адміністративні заходи та контроль, які передбачатимуть затвердження стандартів використання сільськогосподарських земель [1].

Можна зробити висновок, що державне регулювання ринку землі є невід'ємною складовою державної політики світових країн. Україна має перейняти ключові вектори успішних практик здійснення регуляторної політики ринку земель, яка має являти собою єдину систему взаємопов'язаних механізмів та органів державного управління, що забезпечуватимуть необхідний рівень координації на національному, регіональному і місцевому рівнях та забезпечать упорядкування інтересів всіх учасників ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. Це дозволить зберегти "класичні" риси світового земельного ринку, забезпечити соціальну справедливість, задовольнити наявний попит і пропозицію, забезпечити економічні свободи учасників ринку, створити здорову конкуренцію між суб'єктами ринку, реалізувати державну стратегію сталого розвитку сільського господарства та підвищити ефективність використання землі.

1. Гарнага О.М. Організаційно-економічні вектори регулювання ринку землі сільськогосподарського призначення. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 1. С. 48-57.

2. Земельний довідник України 2020. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/705-zemelnydovidnik-ukrayini-baza-danih-pro-zemelny-fondkrayini> (дата звернення: 15.04.2022).

3. Зубар І.В. Еколого-економічні проблеми сучасного землекористування господарств Вінниччини. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 9. С. 30-41

4. Пашко О.С. Світовий досвід державного регулювання земельних відносин на ринку земель сільськогосподарського призначення. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 36. С. 111-113.

5. Третяк А.М., Поліщук А.С. Сутність інституціонального середовища ринкового обігу земельних ділянок власників земельних часток (паїв). Агросвіт. 2020. № 21. С. 10-18.

6. Юрченко І.В. Концепція ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. Економіка АПК. 2020. № 2. С. 115.

**Карий О.І.**  
д.е.н., професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
**Хованец Х.**  
к.е.н., доцент,  
Бельсько-Бялівський університет  
**Павлічек А.**  
д.е.н., професор,  
Моравський бізнес коледж Оломоуц,  
Празький університет економіки і бізнесу

## **ВПЛИВ УНІВЕРСИТЕТІВ НА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ**

Забезпечення інноваційного розвитку на макро та мікро рівнях не можливе без відповідного кадрового забезпечення цього процесу, без постійного розвитку людських ресурсів держави, організації. У цьому контексті варто згадати поняття «управління талантами». Управління талантами (Talent management) – це термін, який з'явився наприкінці 1990-х, коли McKinsey and Company вперше згадали його у своїй доповіді "Війна за таланти" [1]. У статті автори стверджували, що варто боротися за кращий талант, аргументуючи це недостатньою кількістю людей, які б вміли керувати відділами та важливими функціями або бізнесом загалом.

Трьома основними мотивами зростання інтересу до управління талантами є, по-перше, переконання, що таланти важливі для досягнення стійких конкурентних переваг [2]; по-друге, демографічні зміни, які призвели до проблем із забезпеченням кадрами [3]; по-третє, трансформаційні зміни у бізнес-середовищі, які впливають на кількість, якість та характеристики необхідних талантів [4; 5].

Управління талантами стосується не тільки працівників, які вже працюють, але й формування талантів, що відбувається раніше, у період, що передує працевлаштуванню, тобто у вищій школі. Саме підтримка, яку отримують студенти від університету, формує їхню підготовку до майбутньої роботи, рівень прагнень чи цілей, які вони ставлять перед собою, а також здатність і схильність систематично розвивати необхідні навички та здобувати досвід для виконання ключових ролей в організації. При цьому більше половини студентів, згідно дослідження проведеного авторами в Україні, Польщі та Чехії [6], не мають конкретного бачення життя. Вони не мають чітких цілей і не знають про можливості, що надають університети, з метою допомогти їм розвинути свої таланти. Це означає, що університети не допомагають формувати бачення життя своїх студентів та їхні таланти. В університетів є відповідні інструменти та можливості для цього, але студенти ними рідко користуються.

1. Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels E.G. The War for Talent. McKinsey Quarterly. 1998. № 3. P.44-57.

2. Huselid M.A., Beatty R.W., Becker B.E. “A Players” or “A Positions”? The Strategic Logic of Workforce Management. Harvard Business Review. 2005. № 83. P. 110-117.

3. Claus L. HR disruption – Time already to reinvent talent management. BRQ Business Research Quarterly. 2019. № 22. P.207-215.

4. Wang C., Jaw B., Tsai C. Building dynamic strategic capabilities: A human capital perspective. International Journal of Human Resource Management. 2012. № 23. P. 1129-1157.

5. Ashton C., Morton L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR Review. 2005. #4. P.28–31.

6. Howaniec H., Karyy O., Pawliczek A. The Role of Universities in Shaping Talents – The Case of the Czech Republic, Poland and Ukraine. Sustainability. 2022. № 14(9): 5476. <https://doi.org/10.3390/su14095476>.

## **РОЛЬ ОСВІТИ В АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

Сучасні реалії диктують Україні нові умови розвитку економіки та суспільства, які характеризуються проникненням інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації та ІТ-технологій на всі рівні життя та економіки. Масова діджиталізація безпечісно має свої переваги в перспективі розвитку країни, серед яких можна виділити здешевлення та прискорення інтеграції: як горизонтальної, так і вертикальної, що надає можливість повного контролю та покращення ефективності українських підприємств; здешевлення рішень, які приймаються та обслуговування систем управління, що забезпечується заміною традиційних серверних технологій на хмарні; розвиток експортного потенціалу та вітчизняного виробника, завдяки прискоренню розвитку учасників ринку АСУ. Усі ці переваги надають можливість прискоренню реформування галузей вітчизняної економіки. Серед таких галузей велику увагу слід звернути на систему освіти. Освіта відіграє велику роль в усіх сферах суспільного життя. Особливу роль освіта має в розвитку продуктивних сил та інформаційного суспільства. Суспільство, засноване на знаннях, відноситься до типу суспільства, яке необхідно для конкуренції та досягнення успіху в економічній та політичній динаміці сучасного світу, що змінюється. Це стосується суспільств, які добре освічені – отже, покладаються на знання своїх громадян, щоб стимулювати інновації, підприємництво та динамізм економіки цього суспільства. Важливість освіти в інноваційному розвитку будь-якої держави обумовлюється тими функціями, які вона виконує [1]. Функціонально освіту можна представити трьома рівнями: індивідуальна функція, соціальна функція, національна функція. Досягнення розвитку інноваційної складової держави, як однієї з функцій освіти, можливо лише через реалізацію двох попередніх її рівнів. Відповідно індивідуальній функції, освіта сприяє індивідуальному успіху, покращенню не лише особистого задоволення, а й суспільства. Крім того, освіта розвиває особистість людини, її думки, спілкування з іншими і готує людей до життєвого досвіду. Завдяки цій функції відбувається реконструкція індивідуальних переживань, розвиток моральної та соціальної цінності. Соціальна функція освіти реалізується через формування соціального контролю, соціалізацію, соціальну інтеграцію, та культурні інновації, відбувається також забезпечення рівності та можливостей. Перші дві функції забезпечують ефективний розвиток людського капіталу, який визначає конкурентоспроможність національної економіки. Можливість держави інтегруватись у світове суспільство говорить про рівень її конкурентоспроможності. В сучасних умовах Industry 4.0 конкурентоспроможність залежить від спроможності держави переходу на інноваційних шлях розвитку [2]. Унеможливлення такого переходу пов'язано з низьким рівнем інноваційної культури, що диктується обмеженістю фінансування та неналежним розвитком освіти і науки, як генератора нових знань.

Таким чином, інноваційний розвиток держави залежить від освітнього чинника, який повинен системно розглядатися з точки зору фінансування та розвитку у зв'язку з усіма основними функціями освіти.

1. Варналій З.С. Роль економіки знань у розвитку національної інноваційної системи. Наука и бизнес. Экономика знаний. I междун. научн.-практ. форум. Тезисы докладов форума. Днепропетровск, 2015. С. 60-65.

2. Онікієнко В.В., Смельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України. Київ: РВПС НАН України, 2006. 480 с.

**Коваль С.О.**  
**Мирош Ю.Я.**  
студентки,  
**Грибик І.І.**  
к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЯКІСТЬ ПОСЛУГ ОПЕРАТОРІВ СТІЛЬНИКОВОГО ЗВ'ЯЗКУ ВІДПОВІДНО СПОЖИВЧИМ КРИТЕРІЯМ ВИБОРУ**

Сьогодні послуги стільникового зв'язку можна вважати одною з основних потреб людини. У сучасному світі вони мають місце в основі піраміди Маслоу. Суспільство двадцятого першого століття живе активно і стало важко уявити, його прив'язаним до одного місця, тому потреба у стаціонарному зв'язку стала не актуальною, а натомість популярності набув стільниковий (мобільний, рухомий) зв'язок. Без можливості використання голосового зв'язку (фіксованого чи мобільного) неможливо зв'язатися з екстреними службами, родичами та друзями, а також ускладнюється процес пошуку роботи, це не тільки створює великі ризики, а й ізолює людину від суспільства.

Рухомий (мобільний, стільниковий) зв'язок – це телекомунікації, які використовують радіотехнологію, під час якої принаймні одне кінцеве обладнання споживача має можливість вільно переміщатися в усіх точках телекомунікаційної мережі, зберігаючи унікальний ідентифікаційний номер мобільної станції.

Важливо вивчати якість послуг, що надаються операторами, оскільки існує жорстка конкуренція між лідерами на ринку за споживачів. Це вимагає кращого розуміння потреб, бажань, пріоритетів та скарг покупців послуг, чого можна досягти шляхом опитування користувачів та створенням портретів клієнтів.

Відповідно до Реєстру операторів та провайдерів, який веде НКРЗІ (Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації), в Україні налічується 12 юридичних осіб, які надають послуги мобільного зв'язку. Частка найбільших операторів на ринку абонентської мобільної телефонії виглядає так: лідером є «Київстар» – займає близько 48% ринку мобільного зв'язку (за кількістю абонентів), на другому місці – «Vodafone» – 35%, третє посідає – «Lifecell» – 14%.

Сьогодні стільниковим зв'язком користується майже кожен українець. Відтак, було проведено опитування (в листопаді 2021 року – березень 2022 року, у ньому взяло участь 164 респонденти) для оцінки якості послуг та задоволеності клієнтів, щодо послуг рухомого зв'язку у Львівській області. Оскільки ми оцінювали задоволеність споживачів якістю обслуговування у Львівській області, єдиним обмеженням є проживання в регіоні. Анкети, які не відповідали критеріям, були відхилені після опитування під час аналізу даних.

Зосередженість на клієнтах допоможе операторам стільникового зв'язку збільшити свій прибуток, підвищити довіру існуючих споживачів і залучити нових. Не вирішені проблеми трійки лідерів на ринку стільникових послуг також впливають на якість та рівень задоволеності покупців послуг. Таким чином, «Київстар» має переглянути свою цінову політику, Lifecell – покращити систему покриття мобільної мережі, а Vodafone – продовжувати рухатись у наміченому напрямку, оскільки той вже розпочав невілювання існуючих недоліків (покриття мережі) за допомогою спеціальної гарячої лінії.

Щоб краще зрозуміти потреби, бажання та пріоритети покупців послуг стільникового зв'язку, ми розробили портрети споживачів за віком та виокремили відповідні до віку споживчі критерії, що є вирішальними у виборі того чи іншого оператора стільникових послуг. Згідно з дослідженнями, люди різних вікових груп мають різні думки. Відтак, для дітей та підлітків, віком до 16 років важливими факторами є: покриття та кількість мб Інтернету. Від 16 до 20 років люди звертають увагу при виборі оператора та тарифу на: покриття, кількість мобільного Інтернету, доступ до ігор і соціальних мереж та цінова політика. Особи, які



входять до вікової категорії від 21 до 35 років вагомими чинниками вважають: цінову політику, покриття, кількість мб Інтернету, добре налагоджений зворотній зв'язок та кількість хвилин на інші оператори. Індивіди, що належать до вікової групи від 36 до 50 років мають низку критеріїв для вибору операторів і тарифних планів, а саме: кількість хвилин на інші оператори, цінова політика, покриття, бонусна система, а також коли користуються рідні та близькі. Персони, яким більше 50 років керуються такими чинниками: кількістю хвилин на інші оператори, ціною політикою, покриттям та добре налагодженим зворотним зв'язком.

Отже, оскільки світ змінюється з кожним новим поколінням людей, операторам стільникового зв'язку необхідно відстежувати та враховувати тенденції та бажання споживачів, щоб покращувати якість наданих ними послуг та відповідати ринковим потребам, забезпечуючи собі зростання рівня конкурентоспроможності.

1. Рухомий мобільний зв'язок. Методологічні пояснення. URL: [http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/tz/zv\\_met.htm](http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/tz/zv_met.htm).

2. Кириленко В.В. Економіка. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Тернопіль: Економічна думка, 2002. 193 с.

3. Зелена книга. Ринок голосових телекомунікаційних послуг. URL: [https://cdn.regulation.gov.ua/75/1d/35/4d/regulation.gov.ua\\_Green%20book\\_Voice%20Telecommunication%20Services%20Market.pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/75/1d/35/4d/regulation.gov.ua_Green%20book_Voice%20Telecommunication%20Services%20Market.pdf).

4. Ринок голосових телекомунікаційних послуг. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2020/11/Rynok-golosovyh-poslug.pdf>.

5. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2020 рік. URL: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit\\_NKRZI\\_za\\_2020.pdf](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit_NKRZI_za_2020.pdf).

**Козицька Н.О.**

к.е.н., доцент,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
(Первомайський навчально-науковий інститут)

## **ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасні інформаційні технології, будучи фактором динамічного розвитку, ведуть до зростання цифровізації, яка є результатом розширення використання сучасних цифрових технологій у різних сферах людської діяльності, таких як: освіта, медицина, транспорт, електронне урядування, громадська безпека, екологія тощо. На шляху інтеграції України в глобальний економічний простір, цифрова трансформація в цих сферах є пріоритетним напрямком забезпечення конкурентоспроможності країни в цілому та передумовами створення принципово нових систем для реалізації людського капіталу та набуття громадянами цифрових компетенцій.

Як усе нове, цифрові технології несуть у собі певні полегшення при веденні бізнесу. В той же час, поява нових технологій спричиняє появу нових ризиків, пов'язаних з їх використанням. Поміж таких ризиків можна виокремити наступні: втрата чи пошкодження інформації, суб'єктивні фактори, технічні збої, комп'ютерні віруси, людський фактор, а також кібератаки та кібервійни.

Одним з найважливіших завдань системи економічної безпеки є забезпечення захисту конфіденційних даних підприємства, серед яких різні ноу-хау, комерційні таємниці, секрети виробництва та інше. В умовах конкуренції навіть такі відомості, як дані про клієнтів або постачальників і умови їх співпраці, можуть значно погіршити його фінансовий стан. Тому в

сучасних реаліях нерідко зустрічаються випадки крадіжки корпоративних даних і промислове шпигунство [1, с.33].

Виокремимо ІТ-проблеми в умовах цифрової економіки, а також шляхи їх подолання (табл.1).

Таблиця 1

**ІТ-проблеми в умовах цифрової економіки та шляхи їх подолання**

Перелік проблем	Наслідки проблем	Шляхи подолання проблем
Постійна потреба в оновленні програмного забезпечення та технічної складової	Витрати коштів і часу на придбання та освоєння нових програм і нової техніки	Своєчасні консультації з кваліфікованими спеціалістами
Зберігання інформації виключно в електронній формі, з метою економії паперу і місця для їх зберігання,	Втрата інформації та документів, значні витрати пов'язані з відновленням інформації та документів	Потурбуватися про збереження відповідних копій документів на окремих носіях, з метою швидкого (без зупинки робочого процесу) її відновлення, в разі втрати
Зберігання інформації на віддалених сервірах, хмарних сховищах та інших носіях пам'яті	Доступ до інформації третіх осіб, значні витрати пов'язані з відновленням інформації та документів	

Джерело: складено на основі [2]

Результати проведеного дослідження довели наявність ІТ-проблем економічної безпеки в умовах функціонування цифрової економіки. До таких проблем належать проблеми захисту даних підприємства від кібератак та забезпечення захисту інформації в умовах стрімкого розвитку цифрових інструментів в економіці.

1. Бакай В.Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. Вісник Хмельницького Національного університету. 2020. № 4, Том 1. С. 32-35. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-5.

2. Єфімов О. Кібербезпека бізнесу: попереджений – значить озброєний. Бібліотека баланс. 2019. № 10. С. 77-90.

**Кулиняк І.Я.**

к.е.н., доцент,

**Гарасюк І.Р.**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК НАПРЯМ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ РОБОТИ У ПРОТИДІЇ ПОШИРЕННЮ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

Одним зі способів взаємодії бізнесу і суспільства, спрямованим на розвиток економіки країни після тривалих карантинних обмежень, є мікроекономічна політика держави, особливо соціально-орієнтована політика суб'єктів бізнесу.

Відповідно до ISO 26000 [1], соціальна відповідальність – це відповідальність підприємства за вплив його рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка:

- сприяє сталому розвитку, а також здоров'ю та добробуту суспільства;

- урахує очікування зацікавлених сторін;
- відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки.

Під зовнішнім напрямом розуміємо соціальну співпрацю з територіальними громадами, владою, благодійність та спонсорство, відповідальність перед споживачами послуг, участь у кризових ситуаціях, участь в екологічних проєктах, різноманітні соціальні програми та забезпечення відповідності положень Конституції та законів України щодо дотримання прав людини. До внутрішньої соціальної відповідальності належать діяльність підприємств стосовно власних працівників, тобто розвиток персоналу, освітні проєкти, медичне страхування, стабільність заробітної плати, безпека праці тощо [2].

Після широкого поширення пандемії і в результаті затвердження урядом наказів та МОЗ профілактичних порад щодо індивідуального захисту людини соціально-відповідальний бізнес направив свої зусилля на виконання цих постанов.

Компанії, щоб підтримати та допомогти медичним закладам у закупівлі ШВЛ (апарату штучної вентиляції легень) та покращенні системи захисту лікарів-інфекціоністів – фінансували та доставляли необхідне обладнання. Також купляли продукти як для пацієнтів літнього віку, так і для медичного персоналу.

Як приклад, благодійний фонд «Життєлюб» [3] вже довготривало допомагає пенсіонерам і від початку появи коронавірусної інфекції COVID-19 спільно з КМДА, бізнесом, благодійними та громадськими організаціями, утворили «Єдиний координаційний центр». Ним для незахищених верств населення відбулася закупівля лікарських медикаментів, речей першої необхідності та складено набори продуктів.

Соціально-відповідальні підприємства та організації активно долучаються до соціально-інформаційної кампанії у протидії поширенню пандемії. Важливу роль у забезпеченні якісного інформування суспільства про пандемію відіграли процеси діджиталізації. Важливість впровадження цифрових інновацій у різних секторах економіки підтверджується обраними пріоритетами в зв'язку з особливістю впливу пандемії на формування систем комунікацій та її невизначений характер [4].

Так, у рамках інформування суспільства, організації «Життєлюб» із VoxUkraine створювали та відправляли людям похилого віку друковану газету про коронавірус та доставляли продуктові пакети. Інформація з газети допомагала пенсіонерам спростувати та відкинути міфи про COVID-19, дізнатися про засоби профілактики хвороби, а також прочитати й іншу цікаву подачу інформації про події в світі. Також фонд «Життєлюб» спільно з ROZETKA та Новою поштою, за підтримки міських адміністрацій, запустили проєкт допомоги літнім людям [5].

НАК «Нафтогаз» показав свою соціально-відповідальну діяльність під час пандемії щодо своїх працівників, дозволивши працювати дистанційно, розробив програму підтримки громад та подбав про медичні заклади із десяти різних областей, відправивши їм фінансову допомогу у розмірі 12,3 млн. грн. [6].

Рекомендації для покращення діяльності підприємств у напрямі посилення їхньої соціально-орієнтованої роботи у протидії поширенню пандемії COVID-19 чи інших інфекційних захворювань:

- встановлення гнучкого робочого часу (фіксований/змінний); запровадження карантинних обмежень для працівників офісу (дистанційна робота);
- запровадження послуг безконтактної доставки та оплати;
- використання цифрових інформаційних технологій (ведення нарад та переговорів на платформах Zoom, Teams чи інших платформах);
- розміщення антисептиків коло входних дверей в приміщеннях / кабінетах;
- забезпечення необхідною кількістю одноразових масок;
- розміщення рекламно-інформаційних плакатів з рекомендаціями як правильно проводити профілактичні заходи для протидії поширенню коронавірусної інфекції;
- оброблення робочої поверхні дезінфікуючими засобами;
- дотримання працівниками маскового режиму та використання рукавиць;

Для раціонального і ефективного використання рекреаційних, природних, туристичних, лікувальних та інших ресурсів України необхідно сформувавши соціально орієнтоване рекреаційно-туристичне середовище за допомогою створення та забезпечення функціонування зон розвитку курортів та туризму, розробити, впровадити та запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний рекреаційно-туристичний продукт-послугу [7; 8].

В Україні соціально-відповідальний бізнес активно розвивається і на цьому потрібно не зупинятися й надалі продовжувати допомагати медичним закладам у фінансуванні та різними способами підтримувати потребувачих захисту людей будь-якої вікової категорії.

1. ISO 26000 social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

2. Рачинська Г.В., Гарасюк І.Р. Соціальна відповідальність банків у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 2(25). С. 30-35.

3. Благодійний фонд «Життєлюб». URL: <https://www.happyold.com.ua/ua>.

4. Дзюрах Ю.М., Кулиняк І.Я., Веселов О.О. Напрями посилення фінансово-економічної безпеки України в умовах пандемії COVID-19. Соціальна економіка. 2021. № 61. С. 101-113.

5. Благодійний проєкт з компаніями Rozetka та Нова Пошта триває. URL: <https://www.happyold.com.ua/ua/living-list/blagotvoritelnyj-proekt-s-kompaniami-rozetka-i-novaa-rosta-prodolzaetsa>.

6. Як працює українська корпоративно-соціальна відповідальність видобувного сектору в умовах карантину? / Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=yak-pratsyuje-ukrajinska-korporatyvno-sotsialna-vidpovidalnist-vydobuvnoho-sektoru-v-umovah-karantynu>.

7. Бігус М.М., Гальків Л.І., Добушовський П.А. Туристичний бізнес під впливом сучасних змін, зумовлених світовими викликами. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 3(69). С. 7-12.

8. Петрович Й.М., Бондаренко Ю.Г., Просович О.П. Інституційне середовище як важлива передумова розвитку рекреаційно-туристичної сфери. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. Вип. 6, № 3. С. 3-15.

**Леонова С.В.**

к.е.н., доцент,

**Довгунь О.С.**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК**

Визначальною ланкою у формуванні доданої вартості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища є дослідження ключових компетенцій SC-менеджерів та формування оптимальних компетентнісних моделей. У турбулентних умовах ринкового середовища менеджерам з логістики необхідно демонструвати швидку реакцію на виникаючі можливості і загрози шляхом прийняття раціональних і корисних рішень для підприємства, безперервно адаптовуючи набір власних компетенцій до вимог ринку. Завдання менеджерів із логістики полягає в тому, щоб управляти зв'язками між логістичними операціями, учасниками і ресурсами, які приймають участь у процесах, що супроводжують потік матеріалів і інформації від джерела до кінцевої стадії споживання. Цю кореляцію слід ідентифікувати та впровадити на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

На основі аналізу літератури предмету [1, 2] та проведеного на його основі узагальнення чинників ринкового середовища, які впливають на трансформацію знань та компетентцій SC- managers, виокремлено специфіку знань і компетенцій, що мають істотний вплив на розвиток логістичних процесів. Системний підхід до проектування структури навичок управління ланцюгом поставок ілюструє розроблена авторами структурно-логічна схема впровадження компетентнісної моделі управління в умовах BANI-середовища (рис. 1).

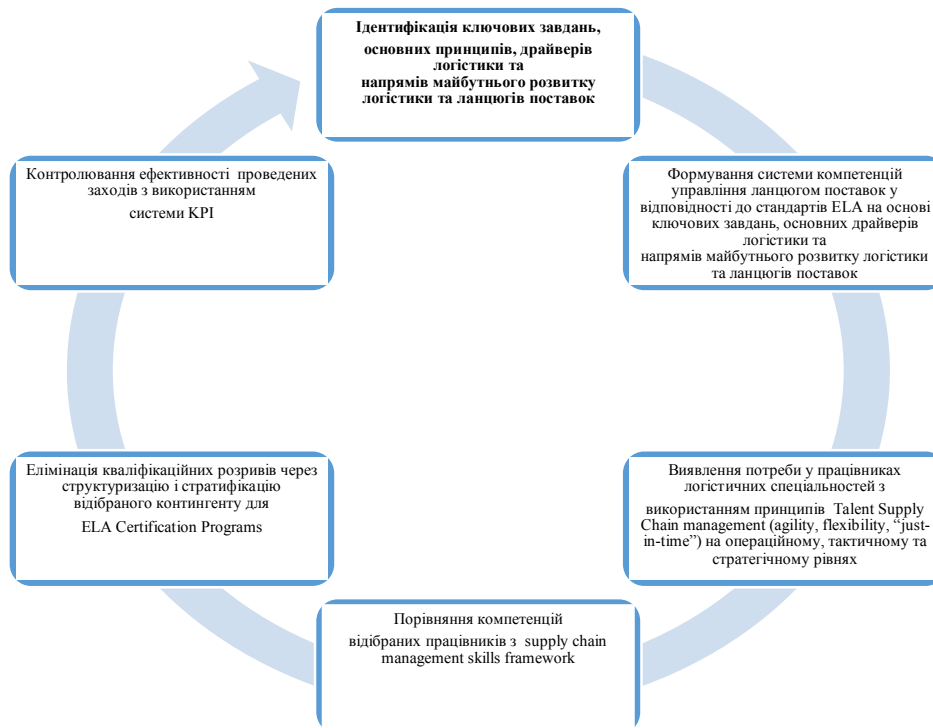


Рис. 1. Модель формування supply chain management skills framework з використанням адаптивних компетентнісних механізмів управління персоналом.

*Джерело: власна розробка*

Так, на першому етапі формування компетентнісної моделі управління проводиться ідентифікація ключових завдань, основних драйверів логістики та напрямів майбутнього розвитку логістики та ланцюгів поставок. Актуалізуються проблеми сталого розвитку, проблеми розвитку ринку логістики в умовах воєнного часу: інфраструктура + очікування клієнтів, а також внутрішні проблеми ланцюга поставок: навички + координація + співпраця в SC, наявність цифрових компетенцій, компетенцій у сфері логістики. Таким чином забезпечується інноваційність та креативність підходів, співпраця, координація та партнерство, стійкість, гнучкість та ефективність, прозорість та сталість, професіоналізація, інтелектуалізація, координація та синхронізація заходів.

На другому етапі здійснюється формування системи компетенцій управління ланцюгом поставок у відповідності до стандартів ELA на основі ідентифікації ключових завдань, основних принципів, драйверів логістики і напрямів майбутнього розвитку логістики та ланцюгів поставок. У систему компетенцій доцільно включити наступні компоненти: (1) бізнес-компонента, (2) логістична компонента, (3) компонента управління, (4) компонента етики, (5) BANI-RESIST компонента, яка базується на Agile Talent Management Model (гнучкій системі управління талантами), що забезпечує формування широкого спектру сценаріїв розвитку процесів, гнучкість працівників, гнучкість процесів, самооновлення процесів, навчання для вирішення непередбачених проблем, фокус на інноваціях, оперативне навчання, швидке зростання талантів, швидке вивільнення талантів, гнучкі посадові інструкції, аутсорсинг талантів).

На третьому етапі ідентифікується потреба у логістичних кадрах з використанням принципів Talent Supply Chain management (agility, flexibility, «just-in-time») на операційному, тактичному та стратегічному рівнях. До основних заходів належить планування потреби в талантах, виявлення талантів, ідентифікація майбутніх потреб у талантах, мінімізація ризиків від недоотримання талантів.

Четвертий етап призначений для порівняння компетенцій відібраних працівників з supply chain management skills framework. Тут проводиться формування системи KPI для кожного рівня, враховуючи постійно змінний набір вимог до компетенцій працівника й вимог до посади, та ідентифікація кваліфікаційних розривів між необхідним і наявним набором компетенцій у співробітників. П'ятий етап передбачає елімінацію кваліфікаційних розривів через структурування і стратифікацію відібраного контингенту для ELA Certification Programs [3].

І на завершальному, шостому етапі, необхідно провести контролювання ефективності проведених заходів з використанням системи KPI. Після цього уточнюються ключові завдання та напрями розвитку логістики та ланцюгів поставок (пункт 1 структурної схеми) та реалізується перехід до пункту 2, на якому формується і циклічно оновлюється відповідно до вимог ринку система компетенцій управління ланцюгом поставок, та виконуються всі наступні етапи алгоритму.

Опанування працівниками логістичної сфери необхідними компетенціями дозволить усунути кваліфікаційні розриви, пришвидшить дифузію використання нових цифрових технологій та шляхом впровадження управлінських інновацій швидко дозволить адаптуватися до змін на ринку. Підвищення компетентності логістики дозволить ефективно протистояти викликам воєнного часу, вплине на зростання індексу ефективності логістики [4] та забезпечить стійкі позиції України у рейтингу країн Європи.

1. Wagner C., Sancho–Esper F., Rodriguez–Sanchez C. Skill and knowledge requirements of entry-level logistics and supply chain management professionals: A comparative study of Ireland and Spain. *The Journal of Education for Business*. April 2020. DOI: 10.1080/08832323.2019.1596870.

2. Must Have Logistics Competencies for Supply Chain Professionals. URL: <https://www.scmdojo.com/6-must-logistics-competencies/> (дата звернення: 15.04.2022).

3. European qualification standards for logistics professionals. URL: [http://www.elalog.eu/sites/default/files/ELAQF\\_Qualification\\_Standards\\_2014.pdf](http://www.elalog.eu/sites/default/files/ELAQF_Qualification_Standards_2014.pdf) (дата звернення: 22.04.2022).

4. Aggregated LPI 2012-2018. URL: <https://lpi.worldbank.org/>(дата звернення: 06.04.2022).

**Maksymovych S.M.**

MA in Economics, Associate Researcher,

**Abramishvili Z., Appleman W.**

(CERGE-EI) Center for Economic Research  
and Graduate Education – Economic Institute

## **PARENTAL GENDER PREFERENCE IN THE BALKANS AND SCANDINAVIA: GENDER BIAS OR DIFFERENTIAL COSTS?**

The impact of the gender of the first-born child on the number of children in a family has been repeatedly observed in many countries. We confirm son preference using the parity-three progression method applied to a pooled EU-SILC 2004-2015 cross-sectional sample from four Balkan countries: Bulgaria, Croatia, Slovenia, and the Republic of Serbia<sup>1</sup>. We also confirm

---

<sup>1</sup> These countries are covered by EU-SILC and had the highest SIGI son bias component in Europe according to OECD: <https://www.genderindex.org/ranking/sonbias/>

daughter preference for three Scandinavian countries, i.e. Denmark, Norway, and Sweden, which had been identified previously in [1, p. 255] and [3, p. 1]. Two possible causes of gender preference considered in the literature are parental bias in favor of one or another gender and different costs of raising sons and daughters [2, p. 287; 4, p. 344]. This paper aims to identify which of the two is more prevalent in Balkan and Scandinavian countries. Each explanation implies a distinctive relationship between the gender of children and the allocation of household resources. We test between the two explanations by checking which relationships hold for the household-level data.

We find that Balkan households with more female children replace furniture less frequently than households with fewer female children. Moreover, in households with more female children, mothers report a lower ability to spend on themselves. Additionally, for Balkan countries we find no difference in parental investment in male and female children and no impact of the gender composition of children on the ability to make ends meet or the minimum amount of money needed to make ends meet. We argue, based on earlier studies, that these findings are consistent with the gender bias explanation and not with the differential expenses explanation. For Scandinavian countries we find no impact of the gender composition of children on replacing furniture or on consumption of other household public goods, and we find significantly larger parental investment in households with more female children. Moreover, we do not find a systematic impact of the gender of their children on parental consumption. We argue based on conclusions in [4, p. 344] and [5, p. 6], that these findings are not consistent with the gender bias explanation, but are in line with the differential expenses explanation. Supplementary analyses of the top-income-decile sub-sample and of cross-country relationships between gender preference, parental investment, and conventional measures of gender equality support our argument.

1. Andersson G., Hank K., Ronsen, M., Vikat A. Gender Family Composition: Sex Preferences for Children and Childbearing Behavior in the Nordic Countries. *Demography*. 2006. pp. 255-267.

2. Ben-Porath Y., Welch, F. Do sex preferences really matter? *Quarterly Journal of Economics*. 1976. pp. 285-307.

3. Hank K., Kohler H.-P. Gender Preferences for Children in Europe: Empirical Results from 17 FFS. *Demographic Research*. 2000. URL: <https://www.demographic-research.org/volumes/vol2/1>.

4. Lundberg S. Sons, Daughters, and Parental Behavior. *Oxford Review of Economic Policy*. 2005. pp. 340-356.

5. Lundberg S., Rose E. Investments in Sons and Daughters: Evidence from the Consumer Expenditure Survey. *Joint Center of Poverty Research*. 2003.

**Микита В.А.**  
менеджер, ТзОВ «Хороз Україна»,  
Національний лісотехнічний університет України

## **ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ РЕКЛАМНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЧНОЇ КРИЗИ**

Діджитал-маркетинг віднедавна всіляко допомагає підприємцям повідомляти своїх наявних та потенційних клієнтів про поточні та/або майбутні зміни у їхній діяльності: режим роботи, зміни у цінній політиці чи сезонні акції. У період пандемії коронавірусу інструментами діджитал-маркетингу користувалися не лише підприємці чи представники бізнесу, але і інші установи [1; 2]. До прикладу, МОЗ, яке надсилало українцям смс-сповіщення із актуальною інформацією про пандемію, вірус, актуальну інформацію та важливі новини. Рішення про надсилання таких сповіщень було ухвалено на позачерговому засіданні Кабінету Міністрів України 14 березня 2020 року. Міністр охорони здоров'я, Ілля Ємець, заявив, що це будуть короткі й чіткі інструкції, в яких будуть прописані правила особистої гігієни та основні рекомендації для боротьби з коронавірусом [3].

Наступним прикладом вдалого застосування технологій діджитал-маркетингу є інтерактивні карти захворюваності. Така карта демонструє розповсюдження вірусу у світі за даними ВООЗ, університету Джо Гопкінса та Worldometres.info. Дані для оприлюднення на мапі подаються урядами. У багатьох країнах є ряд обмежень, що перешкоджає повідомленню такої інформації, тож прозорість показаних даних є найголовнішою умовою [4].

COVID-19 є серйозною загрозою для фізичного здоров'я для усього населення Землі, а його обмеження – для ментального.

Спостерігається чималий відсоток розлучень, спричинених перебуванням на ізоляції тривалий час, зниження настрою, апатія, депресивні та тривожно-фобічні розлади. Допомоги потребують як ті, хто переніс захворювання, так і ті, хто доглядав за важкохворими, у тому числі і медпрацівники. Справа в тому, що коронавірус виснажує нервову систему, тож звернень до психологів, невропатологів, психотерапевтів та психіатрів стало значно більше. Переважають скарги на роздратування, агресію, швидку втомлюваність та відсутність позитивних думок та планів. Не меншим важливим є вплив коронавірусу на когнітивну поведінку: порушення пам'яті, уваги, концентрації, розумової працездатності [5].

Відтак, виникла необхідність розробки застосунків для відслідковування емоцій та медитацій, що значно покращують ментальне здоров'я, сприяючи розслабленню нервової системи та покращенню сну. Такими застосунками є [6]: україномовний застосунок для медитації та афірмацій, розроблений українською психологинею Надією Рогозіною – Svitlo; Headspace; Balance; MindDoc; Happify; SuperBetter; Simple Gratitude Journal.

Не менш важливим є застосунок «Дія». Дія (скорочення від «Держава і я») – мобільний застосунок, веб-портал і бренд цифрової держави в Україні, розроблені Міністерством цифрової трансформації України. Дію було вперше презентовано у 2019 році й офіційно запущено у 2020 році. В Інтернеті на офіційному сайті «Дія» розписано та додано відео-пояснення для правильного генерування Covid-сертифікату в додатку на підставі ПЛР-тесту, чи вакцинації, чи даних про одужання, чи дитячого Covid-сертифікату. Також на інтернет-сайті є інформація в яких лабораторіях можна отримати сертифікат на підставі ПЛР-тесту та вказано про пункти допомоги з отриманням сертифікату вакцинації.

Про те, як отримати COVID-сертифікат без «Дія.Підпису» легко дізнатися з відео пояснення, що знаходиться на ютубі, або ж в інших соціальних мережах. Найвні й інші відео-інструкції щодо питань по порталі Дія та Covid-сертифікату на ютуб-каналах. Станом на кінець 2021 року додатком і порталом користується вже понад 12 млн. людей. На порталі доступно вже 72 послуги, а у застосунку – 9 послуг та 15 цифрових документів [6]. Під час пандемії, додаток дозволяє зручно зберігати сертифікат про вакцинацію, що неабияк полегшує не лише подорожі, але і щоденні пересування містом та користування громадським транспортом.

З метою профілактики негативних наслідків коронавірусної хвороби державні органи влади, соціальні структури, громадські організації запустили чималу кількість рекламних звернень до громадян України, а також і жителів інших країн. Більшість інформаційних звернень були розміщені у вигляді соціальної реклами на телебаченні та радіо, оскільки цей вид реклами є найпоширенішим на сьогодні та вважається найефективнішим. Це відбувається через те, що людина має доступ до них [7].

Проте, із поширенням численних даних про пандемію, вірус та карантинні обмеження, у соціальних мережах завдяки ЗМІ та фейковим джерелам, з'явилося чимало недостовірної інформації, що спричинило масову боротьбу із ними та привчило суспільство звертатися до перевірених джерел.

Ефект фейків про COVID-19 охопив весь світ і вилився у низку жахливих подій: від масового отруєння в Ірані до сутичок в Індії. У Великій Британії, приміром, почали підпалювати вежі мобільного зв'язку 5G після того, як у мережі з'явилася конспірологічна теорія про зв'язок між 5G і спалахом COVID-19. А чоловік з Аризони помер після спроби лікувати коронавірус засобом для чищення акваріумів [8].



Таким чином, можна зробити висновок, що використання соціальних рекламно-інформаційних технологій діджитал-маркетингу під час пандемії коронавірусу має лише позитивний вплив за умови використання виключно перевірених джерел інформації.

1. Миронов Ю.Б., Микита В.А., Сватюк О.Р. Діджитал-маркетинг підприємств під час пандемічної кризи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 62. С. 93-100.

2. Рачинська Г.В., Гарасюк І.Р. Соціальна відповідальність банків у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 2(25). С. 30-35.

3. МОЗ інформуватиме українців про коронавірус за допомогою СМС-повідомлень. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/moz-informuvatime-ukrainciv-pro-koronavirus-cherez-sms-povidomlennja>.

4. Інтерактивна мапа: Розповсюдження COVID-19 у світі. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukraine-coronavirus-map/30510410.html>.

5. Як COVID впливає на психічне здоров'я: харківська професорка озвучила результати опитування. URL: <https://suspilne.media/86498-ak-covid-vplivae-na-psihicne-zdorova-harkivska-profesorka-ozvucila-rezultati-opituvanna>.

6. Шість мобільних додатків для підтримки ментального здоров'я. URL: <https://www.wonderzine.com.ua/wonderzine/health/wellness/5843-6-mobilnih-dodatktiv-dlya-pidtrimki-mentalnogo-zdorov-ya>.

7. Кулиняк І.Я., Коpecь Г.Р., Гарасюк І.Р. Заходи забезпечення соціальної рекламної інформаційної кампанії у протидії поширенню пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1142>.

8. Спрінг М. Коронавірус: як люди гинуть через фейки. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-52847912>.

**Мірошник Р.О.**

к.е.н., доцент,

**Морохівська М.Л.**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

У сучасних умовах ринкової економіки наявність потужної ресурсної бази підприємства не забезпечує належного рівня конкурентоспроможності на ринку, якщо наявний ресурсний потенціал не буде раціонально організований та використаний. Глобалізація та виклики світового ринку спонукають суб'єктів господарювання постійно створювати нові продукти та послуги, покращувати сервісне обслуговування, утримувати існуючі ринкові позиції, відкривати нові сегменти ринку, та отримувати прибутки. Для раціонального та ефективного застосування знань на всіх етапах проектування, виробництва та реалізації товарів та послуг підприємствам необхідно розробити інструментарій та методику управління знаннями. Управління знаннями в сучасних умовах стає запорукою формування управлінського потенціалу організацій.

Проблематику управління знаннями на підприємствах досліджують українські вчені. Дослідники Смолінська Н.В. та Грибик І.І. розглядали управління знаннями як один із інструментів забезпечення інноваційного розвитку підприємства, та акцентують увагу на проблемах, що стикають менеджери з управління знаннями в організації [4]. Руденко М. та Криворучко В.

розглядають управління знаннями як конкурентну перевагу підприємства. Автори вважають, що функціонування підприємств в умовах загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках супроводжується потребою в безперервному управлінні знаннями, що сприятиме посиленню конкурентних переваг та перетворенню підприємства на самоорганізовану систему [5].

Ефективне управління знаннями має бути одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства, оскільки інтеграція в Європейський Союз посилює конкурентну боротьбу та вимагає пошуку більш досконалих методів управління знаннями в організації. Досвід провідних країн світу вказує на те, що зарубіжні суб'єкти господарювання приділяють значну увагу процесам генерації знань, їх оновлення та раціонального управління знаннями в процесі виробничої та комерційної діяльності. В Україні аналогічні процеси проходять занадто повільними темпами: вітчизняні підприємства не витримують конкуренції із зарубіжними конкурентами через застарілість знань, яка відображається в не конкурентоспроможних товарах та послугах на ринку.

Ефективне функціонування підприємств в умовах конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках супроводжується необхідністю постійного управління знаннями, перманентним інвестуванням коштів в нематеріальні активи, проведенні фундаментальних та прикладних досліджень. Це дозволить вітчизняним підприємствам посилити конкурентні переваги та збільшити свій інтелектуальний капітал. Управління знаннями підприємства дозволить працівникам та організаціям в цілому освоювати новий досвід, набувати нових навичок та вмінь, інтелектуально збагачуватися та ефективно взаємодіяти.

1. Смолінська Н.В., Грибик І.І. Управління знаннями як інструмент підтримки інноваційної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2015. Вип. 2, № 815 (1). С. 248-255.

2. Руденко М., Криворучко В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. Економіка та держава. 2016. Вип. 4. С. 74-78.

**Mysyk V.**  
PhD student,  
Lviv Polytechnic National University

## **STRATEGIC DIRECTIONS OF MICRO-LEVEL EVENT MANAGEMENT DEVELOPMENT**

Today, the global event industry is growing incredibly fast and attracts more and more investors and people in business every day. Most of the profits of many countries fall on the entertainment industry, which indicates its viability. This draws attention to the need to rethink event management processes and improve it both at the level of each enterprise and, of course, at the state level.

In Ukraine, event management is still a new object that requires additional study, development, and transformation to maximize its effect. Considering event management from the micro-level, we can model the following three main areas of event management and event industry in general: educational, technological, and areas aimed at infrastructure development in the region [1, 2].

The educational direction of event management development is to carry out such changes and activities as, for example, to create and improve the academic preparatory focus of "event management" at the level of higher education institutions with professional presentation of material, not only theoretical content but also practical cases and tasks, which will help to prepare real professionals in the field, ready to start working and developing the event industry immediately after graduation; conducting training events, refresher courses, training with world leaders and event management experts at the state level and regularly, etc [1].

The technical direction of development aims to create online event management platforms and professional event industry platforms within the country, the latest event management software, and specialized tools that will optimize the work of event managers, coordinators, and event planners. Many technological innovations are already used globally but still have not found their way to the Ukrainian market [2].

The direction of infrastructure development will be the development of cooperation between the tourism industry and the field of event services and the development of transport infrastructure in the region, which plays a crucial role in organizing events and activities.

In particular, when transforming the country's event industry, it is necessary to pay attention to each region separately and assess its strengths and weaknesses. The most promising for developing event management at the national level are the regions where the tourism sector and the extended hotel and restaurant sector play a critical role. Such areas should be paid attention to in the first place because they already have the necessary basis for a productive and successful start. We should also not forget the example of countries where the event industry has reached the highest development rates and has become a key industry, such as Singapore, Hong Kong, the United States, and South Korea [3].

To sum up, event management in Ukraine needs transformations and development at the micro-level, which will allow the country to attract more investors and develop the country's brand.

1. Mysyk V.M. (2019). The importance of professional event management from a business perspective. Modern management: trends, problems and prospects: IV International scientific-practical conference of young scientists and students: abstracts. Electronic edition. Dnipro: Alfred Nobel University, 91–93.

2. Mysyk V.M. (2020). The Typology of Events as Objects of Event Management. Scientific journal Business Inform, Management and Marketing, 8, 203–210.

3. Smith W. (2008). Professional Meeting Management: Comprehensive Strategies for Meetings, Conventions and Events (5th edition). International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 2, pp. 237-238.

**Намазова Ю.І.**

аспірантка,

Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Питання гендерної рівності в процесі формування державної політики, націленої на євроінтеграцію України, останнім часом стає все більш актуальним. Під державною гендерною політикою А. Чернишова пропонує розуміти діяльність органів публічної влади, яку спрямовано на досягнення гендерної рівності в усіх сферах суспільства та гарантування рівних прав, свобод і можливостей для жінок і чоловіків, утвердження гендерної демократії та формування гендерної культури в суспільстві [5]. До її основи варто віднести, записані у ст. 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [2] «позитивні дії» – спеціальні тимчасові заходи, що мають правомірну об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності у можливостях жінок і чоловіків щодо реалізації прав і свобод, встановлених Конституцією і законами України. Дані дії регламентуються законодавством з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, до складу якого включено Конституцію України, Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» та інші нормативно-правових акти, які можуть певним чином впливати на них.

Сучасною державною політикою передбачено, що розробка усіх нормативно-правових актів відбувається на основі принципу обов'язковості забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, серед основних постулатів визначено:

- утвердження гендерної рівності;
- недопущення дискримінації за ознакою статі;
- застосування позитивних дій;
- запобігання та протидію насильству за ознакою статі, у тому числі всім проявам насильства стосовно жінок;
- забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті суспільно важливих рішень;
- забезпечення рівних можливостей жінкам і чоловікам щодо поєднання професійних та сімейних обов'язків;
- підтримку сім'ї, формування відповідального материнства і батьківства;
- виховання і пропаганду серед населення України культури гендерної рівності, поширення просвітницької діяльності у цій сфері;
- захист суспільства від інформації, спрямованої на дискримінацію за ознакою статі [2].

Реалізацію зазначених положень державної гендерної політики в Україні покладено на відповідні органи публічної влади, в межах наданих їм повноважень. Опираючись на положення Законів України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [2] та «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [3] узагальнимо їх інституційний склад:

- Президент України;
- Верховна Рада України, а саме Комітет з питань прав людини, національних меншин і міжнаціональних відносин та Уповноважений Верховної Ради України з прав людини;
- Кабінет Міністрів України;
- Міністерство соціальної політики України, як спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, визначені в їх складі уповноважені особи (координатори) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- громадські об'єднання.

Оцінюючи законодавчу забезпеченість державної політики гендерної рівності України та її інституційне забезпечення, вчені Неприцька Т.І., Неприцький О.А. [4] відзначають її досить високий рівень та стійку тенденцію до покращення. Однак, погодимось також із ученими в тому, що в українському суспільстві існують досить усталені стереотипи стосовно жінок в політиці, а також ряд об'єктивних причин, котрі перешкоджають повноцінній їх участі в державному управлінні, до яких відносять: низький соціальний статус жінок, економічну залежність від чоловіків, нерівноцінний розподіл сімейних обов'язків, відсутність підтримки жінок-політиків з боку чоловіків та нерозуміння останніми важливості проблеми представлення жінок у владі, вплив стереотипу «політика – чоловіча справа» [4]. Серед перспектив удосконалення гендерної політики держави слухними вважаємо пропозиції О.В. Батанова до яких він відносить: сприяння впровадженню гендерного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування та посиленню ролі територіальних громад у цьому напрямку, впровадження гендерної перспективи у політиці на місцевому рівні для забезпечення доступу до державної та муніципальної політики для всіх громадян, що має впливати та повсякденне життя жінок і чоловіків, подолання гендерних стереотипів у територіальних громадах та сприяння гендерній рівності у локально-регіональному вимірі функціонування соціуму, розробка та реалізація стратегій гендерної рівності та впровадження гендерного підходу у різноманітних аспектах життя територіальних громад та діяльності органів місцевого самоврядування [1].

Висновки. Результати досліджень сучасної державної гендерної політики дають підставу стверджувати, що сформованість законодавчої бази та інституційне забезпечення проблем

гендерної рівності та заборони дискримінації можна вважати задовільною, але є потреби у подальшому розвитку. Зокрема варто акцентувати увагу на забезпеченні регулювання гендерної політики органів місцевого самоврядування та посиленню ролі територіальних громад у цьому напрямку. Також потребує доопрацювання трудове законодавство та право соціального забезпечення, яке не позбавлено певних дискримінаційних положень.

1. Батанов О.В. Децентралізація та місцеве самоврядування у гендерному вимірі: вітчизняний досвід та міжнародні стандарти. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки. 2018. № 3. С. 48-54.

2. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 №2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15/ed20050908#Text>.

3. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 06.09.2012 № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17/ed20120906#Text>.

4. Неприцька Т.І., Неприцький О.А. Розширення можливостей досягнення гендерного паритету в політиці в контексті децентралізації влади в Україні. Політичне життя. 2020. № 1. С. 44-49.

5. Чернишова А. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України. К.: Центр Разумкова, Вид-во «Заповіт», 2016. 244 с.

**Новаківський І.І.**

д.е.н., доцент,

**Забабуріна І.О.**

магістр,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІТ-ПРОЕКТІВ**

Сучасні реалії ведення ІТ-бізнесу є досить складними та проблематичними. Для того, щоб перемогти у конкурентній боротьбі ІТ-організація необхідно володіти цілим «багажем» знань, сучасною інформацією та постійно розробляти нові проекти, які можуть поєднувати різні підприємства, галузі, країни.

Керівники ІТ-організацій вже усвідомили пряму залежність між прибутком та наявністю кваліфікованих кадрів у себе на підприємстві, які зможуть виконувати певний ряд задач, знаходити рішення будь-яких проблем та задач. Наразі проектний менеджер є одною з популярних професій на ринку праці, адже управлінець – це та людина, яка буде контролювати робочий процес, корегувати підходи до виконання тих чи інших задач проекту, допомагати команді відчувати себе комфортно в межах виконання проекту та підтримувати тісний контакт з клієнтом. Методологія управління проектами включає в себе виконання такого списку основних функцій, задач:

- прогнозування, планування проектної діяльності;
- якісну організацію робочого процесу;
- координацію, регулювання процесів розробки та реалізація проекту;
- мотивація праці команди проекту;
- облік, контроль, аналіз ходу розробки та реалізації проекту.

Вміння успішно та ефективно управляти проектами – складний процес, який вимагає від проектного менеджера постійного вдосконалення вмінь не тільки управління, а й комунікації, організації процесів проекту, мотивації кадрів, тощо. Основний ресурс проектного менеджера – кадри. Здатність успішно, швидко та з мінімально можливими витратами здійснювати проекти дає можливість сучасним ІТ-організаціям підвищувати ефективність діяльності,

що без підбору ефективної команди проекту для кожного конкретного випадку стає неможливим. Сьогодні питання формування, розвитку та управління проектною командою набуває особливої актуальності. Дана проблема не може бути вирішена однозначно, адже немає єдино-правильних підходів до робочого процесу, загальної інструкції поведінки проектного менеджера. Кожен проект має свої особливості, підходи, процеси і, звичайно, ресурси.

Діяльність кожної ІТ-організації абсолютно точно залежить від рівня підготовки його персоналу, від спроможності задовольняти потреби сучасного ринку, економіки та кожної особистості. Кожен професіонал своєї справи відповідно високо цінується на будь-якому ринку. В той же час інтенсивний розвиток ІТ-галузі вимагає постійного оновлення знань та вмінь працівника. Сьогоднішній ІТ-фахівець опирається не лише отримані теоретичні знання, але й на знання, отримані в результаті практичної діяльності.

Кожен новий проект – це насамперед вдало набрані члени ІТ-команди, які проектний менеджер повинен правильно підібрати в силу своїх знань, досвіду та відчуттів, але й не тільки. Це також досвід роботи з конкретними працівниками організації, а також вміння вчасно запросити фахівців «зі сторони». Адже саме правильне формування команди проекту – це є основою для його успішного виконання. Оскільки існують різні типи організацій та різні типи проектів, які мають справу з різними типами невизначеностей, логічно, що на практиці будуть розбіжності. У проектах пропонується використовувати матрицю факторів впливу учасників на будь-які зміни у проекті, щоб очно побачити які саме чинники заважають виконанню проекту і хто може це ініціювати (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця факторів впливу учасників на зміни у проекті**

Зміни у проекті	Інвестор	Замовник	Проектна команда	Підрядник
План виконання робіт проекту	-	+	+	+
План управління якістю продукту	-	+	+	-
Управління змістом продукту	-	+	+	-
План фінансування проекту	+	+	-	-

Для успішного функціонування всіх працівників команди в межах проекту потрібно правильно розподілити ролі та зони відповідальності. Саме це забезпечить вам розуміння який працівник які функції він виконує та за що бере на себе відповідальність. Вторинними положеннями, які мають враховуватися при формуванні команди ІТ-проекту є:

– управління персоналом або людськими ресурсами, що охоплює спрямування і координацію діяльності людей, які залучені до проекту. В проекті виникає коло обов'язків, пов'язаних з підбором кадрів, розподілом обов'язків, організацією ефективної роботи команди, плануванням і контролем її роботи.

– управління інформаційними комунікаціями передбачає накопичення інформації в інформаційних вузлах, що сприяє успішному завершенню проекту на основі ефективного обміну інформацією як членами проектною командою, так і стейкхолдерами;

– управління контрактами та забезпеченням проекту передбачає насамперед встановлення ефективних комунікацій, які підтримують члени ІТ-проекту, для проведення відбору, переговорів та підписання замовлень, контролю за постачанням матеріально-технічних ресурсів;

– управління ризиками. Знизити їх можна при задіянні ефективних виконавців, які фахово ідентифікують ризики і організують сукупність дій, пов'язаних із їх мінімізацією чи усуненням;

Для ринків усього світу актуальною є проблема, що попит на працівників та професії формуються модою. Високий попит на деякі спеціальності призвів до того, що наразі на ринку праці існує достаток «модних» професій і збиток звичайних, простих професій. Утворюється постійний дисбаланс та перебільшення в одну сторону. Наразі ІТ-сфера процвітає і на ринку усі

спеціальності пов'язані з комп'ютером користуються популярністю серед молоді, а професії, які забезпечують щоденне комфортне життя людини зараз перебувають в занепаді.

Проблемою є те, що наразі вищі навчальні заклади не встигають за світовим прогресом і потребами роботодавців, не можуть повністю покрити їх вимоги до майбутніх працівників. Невпинний науково-технологічний прогрес загострює проблему в тому, що вищі навчальні заклади не можуть дати конкретному спеціалісту актуальні знання з якими він би міг потім впевнено працювати на хорошій посаді. Найбільшою проблемою наразі є те, що ринок праці та економіки є досить незбалансованими, не до кінця сформований точний перелік вимог до кожного працівника, попит на професії стрімко змінюється навіть не з роками, а місяцями.

Ринок освітніх послуг так досі і не відповідає вимогам роботодавців на ринку праці. Але таку проблему можливо вирішити шляхом так званої співпраці організацій з закладами освіти. Такий вид співпраці підвищив би частку працівників різних сфер, збалансував би економіку та всі учасники такої співпраці були б у плюсі. Компанії будуть отримувати кваліфікованих працівників, а студенти після закінчення навчального закладу – робоче місце і стабільний заробіток.

**Новаківський І.І.**

д.е.н., доцент,

**Збавський І.Д.**

магістр,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ВИБІР ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЕКТАМИ**

Сучасне інформаційно орієнтоване суспільство базується на засадах інноватики, що зокрема проявляється у використанні прогресивних методів управління. В ІТ-галузі цей процес супроводжується широким і комплексним використанням різноманітного інформаційно-комунікаційного забезпечення, щоб забезпечити високу гнучкість виробництва, комплексне охоплення виробничих процесів, високий рівень комунікативності проектних команд. На даний час на ринку представлено широкий спектр різноманітного програмного забезпечення, вибір якого залежить від розміру організації, кількості і структурованості проектної команди, величини бюджету, функціоналу завдань організації, термінів виконання проектів. Повний набір інструментів для роботи з ІТ-проектами має охоплювати такі функції як ведення документації, планування проекту, оперативне управління виконанням портфелю проектів, підтримання комунікаційної мережі, використання спеціалізованих засобів для створення графіків, мокапів, mind maps, тощо.

Для ведення та збереження документації відносять хмарні технології Google Диск та Confluence. Для оперативного управління ІТ-проектами використовують такі продукти як Jira, Trello та інші, порівняння функціоналів яких наведено у табл. 1.

*Таблиця 1*

### **Порівняння продуктів по управлінню ІТ-проектами**

Фактори	Jira	Trello	Team Gantt	MS Project
Велика організація	+	-	+	-
Мала організація	-	+	+	+
Велика команда	+	+/-	-	-
Мала команда	-	+	+	+
Великий бюджет	+	-	+	-
Малий бюджет	-	+	+	+
Короткий проект	-	+	+	+
Довгий проект	+	-	+	+

Наведені засоби наприклад дозволяють розробити діаграму Ганта та Roadmap проекту, щоб показати замовнику та команді ключові фази та milestones. Важливим їх елементом є дошки Канбан, Скрам, та інші, які налаштовуються під конкретний унікальний проект. Не менш важливою є комунікації між стейкхолдерами проекту. Під час пандемії Covid-19 популярності набрали такі продукти як Zoom, Google Meet, Skype, Discord, Telegram та Slack. Їх порівняння наведено в табл. 2. Ринок програмного забезпечення інтенсивно розвивається, а тому варто зважати на велику кількість факторів, що впливають на реалізацію IT-проектів.

Таблиця 2

### Порівняння продуктів для комунікації в командах проекту

Фактори	Zoom	Google Meet	Telegram	Slack
Велика організація	-	+	-	+
Мала організація	+	+	+	-
Велика команда	-	+	-	+
Мала команда	+	+	+	-
Великий бюджет	-	-	-	+
Малий бюджет	+	+	+	-
Короткий проект	+	+	+	-
Довгий проект	-	+	-	+

**Огінок С.В.**

к.е.н., доцент,

**Бондаренко Ю.Г.**

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

Розвиток електронної комерції в Україні напряду залежить від стабільності економічної та політичної ситуації. Тому такі фактори, як відсутність нормативно-правового забезпечення цього виду господарської діяльності, незначне зростання вартості Інтернет-покупок через низький рівень платоспроможності українців, відсутність необхідної інформаційної і логістичної інфраструктури повністю впливають на рівень і розвиток електронної торгівлі [1].

Основні позитивні фактори впливу на розвиток електронної комерції в Україні полягають у:

- розвиток електронної торгівлі не має певних матеріальних обмежень та не потребує закріплення за певною територією;
- купівля-продаж через Інтернет значно скорочує час та фізичних рух суб'єктів ринку;
- електронна торгівля не має обмежень щодо часу, тобто усі замовлення можуть бути здійснені в будь-який час;
- швидкий обмін інформацією між постачальниками та споживачами;
- гнучка сегментація ринку, тобто сегмент ринку може бути змінений підприємством за власним бажанням залежно від наявності необхідних ресурсів;
- доступність товарів та послуг. Завдяки електронній торгівлі можливе придбання спеціалізованих або рідких товарів та послуг без значних зусиль для споживача. Для підприємства позитивним є той факт, що навіть, якщо його продукція орієнтована на незначний або специфічний сегмент ринку, споживач знайдеться в будь-якому випадку [2].

Негативні фактори розвитку електронної комерції – це:

- відсутність безпечності. У зв'язку з тим, що нормативно-правове забезпечення електронної торгівлі в державі все ще знаходиться на стадії розвитку, безпека стає значною проблемою як для продавця, так і для споживача;



- відсутність безпосереднього фізичного зв'язку між споживачем та продавцем скорочує можливість отримання знижок;
- значні строки доставки товарів. Більшість підприємств електронної торгівлі України не мають власної логістичної інфраструктури і співпрацюють з підприємствами доставки, які не завжди враховують строки продавця. Вони надають свої послуги відповідного до власного графіку, і строк доставки у різних випадках складає від кількох днів до кількох тижнів;
- обмеженість реклами, оскільки в глобальній мережі не в такому широкому доступі інструменти масової пропаганди;
- неможливість вплинути на вибір споживача, що пов'язано із відсутністю безпосереднього фізичного контакту [2].

Тенденції розвитку електронної торгівлі виражаються у наступних можливостях [3-5]:

- збільшення кількості користувачів Інтернету;
- зміна свідомості споживачів. Частина населення, яка користується переваги електронної торгівлі, збільшується з кожним днем;
- підприємство електронної торгівлі завжди має потенціал розширення за рахунок охоплення нових сегментів ринку та прошарків населення;
- здійснення бізнесу в Інтернеті не обмежується часом та простором;
- високі темпи зростання бізнесу;
- реклама є більш економічно ефективною порівняно із традиційною системою ведення бізнесу.

Незважаючи на велику кількість можливостей, які виникають в процесі ведення бізнесу, все ж таки існує низка проблем, які заважають підприємствам ефективно функціонувати на ринку електронних послуг [2, 3, 5]:

- високий рівень конкуренції. Необмеженість галузі просторовими та часовими кордонами призводить до того, що підприємство має конкурувати не тільки на національному, а й на глобальному рівні, для чого воно не завжди має необхідні ресурси;
- конфіденційність інформації, що може бути розкрита в глобальному масштабі;
- вплив факторів макросередовища. Зміни в політичному, економічному та культурному середовищі можуть негативно вплинути на стан підприємства;
- шахрайство. Підприємства, що використовують нечесні методи для роботи, можуть негативно вплинути на розвиток електронної торгівлі України в цілому через можливість втрати довіри споживачів.

Сучасні українські покупці не вибирають між купівлею товарів в Інтернеті або звичайному торговому центрі, оскільки вони вважають за краще користуватися перевагами того й іншого одночасно. Так що для онлайн-продавців важливо, щоб товар завжди був в наявності, оплата зручною та безпечною, а доставка і повернення товару – швидкою і безпроблемною.

Ще одна нагальна потреба для інтернет-продавців – це наявність відгуків, які допоможуть покупцеві вибрати товар або перевірити сумлінність магазину. Дедалі більшого поширення набувають технології, які допомагають полегшити вибір при онлайн-покупці, наприклад, доповнена реальність, костюм для вимірювання параметрів тіла тощо.

Частка онлайн-торгівлі в Україні як і раніше невелика в порівнянні з розвиненими країнами [6]. В основному інтернет-магазини борються не один з одним, а за збільшення частки ринку онлайн-продажів. У цих умовах консолідація зусиль і досвіду приносить найкращі результати.

Отже, електронна торгівля основних представників в Інтернеті в Україні має значний потенціал для розвитку. Серед головних тенденцій спостерігається збільшення обсягів торгівлі через Інтернет, підвищення кількості підприємств електронної торгівлі, збільшення кількості споживачів інтернет-магазинів та підвищення їх лояльності до процесу придбання товарів в онлайн режимі, розширення асортименту підприємств тощо. Однак серед головних проблем подальшого розвитку електронної торгівлі для українських компаній є відсутність необхідного законодавчого регулювання їх діяльності, стимулюючих та регулюючих нормативно-правових актів. Головним завданням держави на найближче майбутнє залишається

адаптація законодавчої бази до світових стандартів з метою підвищення ефективності не тільки електронної торгівлі, а й електронної комерції в цілому.

1. E-commerce в Україні: что стоит знать о 7 млн покупателей в сети. 2018. URL: [https://mmr.ua/show/e-commerce\\_v\\_ukraine\\_chno\\_stoit\\_znaty\\_o\\_7\\_mln\\_pokupateley\\_v\\_seti](https://mmr.ua/show/e-commerce_v_ukraine_chno_stoit_znaty_o_7_mln_pokupateley_v_seti).

2. Тардаскіна Т.М. Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. Електронна комерція. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 244 с.

3. Guesswork Research Team. Which e-commerce companies in Ukraine are effective in converting its users into buyers? Guesswork Research Team. 2019. URL: <http://www.guesswork.co/research/ua/?src=research>.

4. Рейтинг UAnet за грудень: інтернет-магазини різко збільшили охоплення. 2019. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/rating-uanet>.

5. Guesswork Research Team. Is rozetka.com.ua converting its users into buyers effectively? Guesswork Research Team. 2019. URL: <http://www.guesswork.co/research/ua/ecommerce/companies/rozetka.com.ua>.

6. Map of the Month: GfK Purchasing Power, Europe 2018. URL: <https://www.gfk.com/insights/news/map-of-the-month-purchasing-power-europe-2018>.

**Oleksiv I.**

Doctor of Sciences, professor,

**Mirzoieva D.**

PhD student,

Lviv Polytechnic National University

## **ROLE OF ECONOMIC COMPLEXITY IN THE DEVELOPMENT OF THE KNOWLEDGE ECONOMY OF A COUNTRY**

The innovation system is among the most crucial aspects of national economies' competitiveness in the globalized world. Developed countries demonstrate high shares of technological exports and their economies are focused on knowledge creation. As a new measure of international competitiveness, economic complexity is considered. C. A. Hidalgo and R. Hausmann presented the understanding of economic complexity as knowledge of society embodied in the products it produces [1]. Moreover, the authors focused on the concept of productive knowledge, which is required for economic growth. A unique set of capabilities, and what is more important, the ability to combine them positively impacts the production of more complex export products. In this framework, complex products are produced by not many countries, which makes them unique and difficult to imitate, and more beneficial to export. Therefore the need to produce new complex products stimulates the development of an innovative national system.

Accordingly to OECD national innovation systems are concerned with the flow of knowledge and its diffusion [2]. In this case, it is relevant to focus on the new type of economy: the knowledge economy. Its framework includes different pillars required for knowledge creation, application, and diffusion: institutions, skill, innovation systems, and information and communication technologies (ICT) infrastructure [3]. Economic complexity impacts all named aspects in the following way:

1. Institutions for innovation: trade in complex goods requires appropriate trade terms, strong protection of intellectual property, and informal institutions;

2. Skills for innovation: complex products also require specific skills and training, which facilitate knowledge diffusion, creation, and technological improvements;

3. Innovation system: complex products need relevant, innovative inputs (research and development activities), outputs (patents, the intellectual property received payments, scientific results), and links (university-business links, venture capital market, use of foreign technologies);

4. ICT infrastructure: complex goods require sophisticated channels for information and communications. Another crucial aspect in this pillar is Internet use and e-commerce, which enable the export of ICT services abroad, associated with skilled human capital and knowledge diffusion.

As a result, the development of economic complexity can improve all pillars of the knowledge economy of a country. The knowledge economy is crucial for developing countries as it promotes the transition to another sectoral model, which is based on service and knowledge-intensive activities.

1. Glossary / Atlas of economic complexity. URL: <https://atlas.cid.harvard.edu/glossary>.

2. National innovation systems / OECD. URL: <https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>.

3. Introducing the EBRD Knowledge Economy Index / EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>.

**Прокопишин-Рашкевич Л.М.**

к.е.н., доцент,

**Мороз Є.Т.**

студентка,

Національний університет «Львівська Політехніка»

## **ІНСТИТУТ РЕПУТАЦІЇ В АСПЕКТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Питання інноваційного розвитку підприємства є завжди актуальним, незважаючи на сферу його діяльності, проте окрім новітніх технологій, продуктів чи підходів до менеджменту, бізнесу слід приділити значну увагу й інноваціям у соціальній сфері та новим тенденціям у суспільстві.

Поняття інституту репутації виникло доволі недавно у країнах Північної Америки та західної Європи, як результат технологічного розвитку та широкомасштабного доступу людей до інтернету, а отже, можливості отримувати інформацію миттєво. Також зіграли значну роль лідери думок: зірки, політики, керівники компаній, активісти, які, зазвичай, використовували приватну чи малопоширену інформацію, надаючи їй розголосу, щоб підвищити власну репутацію або ж дискредитувати конкурентів.

Поки немає чіткого визначення, що таке інститут репутації. Однак, міжнародна консалтингова компанія Reputation Institute з метою оцінювання репутації бізнесу використовує стандартизовану систему показників, яка охоплює 7 ключових критеріїв: результативність бізнесу, відповідність очікуванням споживачів, інноваційні підходи адаптації до змін; умови праці; корпоративна соціальна відповідальність; лідерство; управління. Вагомість складової залежить від галузі. Аналізуючи показники рейтингу, компанія визначає тренди, притаманні компанії з гарною репутацією: активна соціальна позиція, високі моральні принципи керівництва, увага до локальних і регіональних відмінностей ринків і культур, наявність глобальної мети, чесність, тощо [1].

В Україні поки немає визначеного підходу до визначення інституту репутації чи застосування критеріїв. Звичайно, є топ кращих компаній в окремих галузях, проте не завжди оцінюється репутація. Враховуючи процеси формування свідомого суспільства в Україні, інститут репутації повинен мати власний інноваційний шлях розвитку.

Важливо зазначити, що інститут репутації – норми, які формують репутацію, ставлення суспільства, для взаємодії з об'єктом, а також це офіційні та неофіційні закони, які можуть цю репутацію відновити у разі виникнення проблемної ситуації [2].

В Україні ця тема не піднімалась до останніх років, коли відбувся ряд політичних скандалів, після чого питання інституту репутації стоїть дуже гостро серед активної частки українців та розглядається як одна з основ формування активного суспільства.

Відмінністю інституту репутації в Україні та у країнах Північної Америки і Європи є те, що українці знаходяться на стадії формування власного суспільства, ідентичності та якісної системи інформації в країні, зокрема викорінювання свавілля слова з політичного апарату та ЗМІ, в той час, як у західному світі суспільство є сформованим, має чітке бачення власного майбутнього, тож інститут репутації вирішує скоріше проблеми екологічні, соціальної нерівності, брехливої інформації політиків, корпорацій, тощо.

Формуючи інститут репутації, суспільство не могло оминати увагою бізнесу, адже вони мають вплив на суспільну думку та іноді на погляди іноземців на Україну.

Репутація бізнесу є повною мірою його відповідальністю. Оскільки законодавство України поки не здатне регулювати антиукраїнські висловлювання, для компаній, які не усвідомлюють наслідки своїх дій, українське громадянське суспільство демонструє їх, влаштовуючи масштабні інформаційні кампанії.

Яскравим прикладом є бренд Yago, засновниця якого – Юлія Прівалова – у жовтні 2021 року зробила фото посеред Москви у своєму Instagram та написала українофобний жарт. Після пари гучних заяв від відомих українських блогерів, реакція суспільства була миттєвою. Про ницість власниці Yago не лише стало відомо усім, а й це мало економічний ефект, адже майже усі партнери компанії відмовились від співпраці, серед них Rozetka, Сільпо, кафе Idealist, АЛІО та багато інших [3]. Загалом, Юлія не визнала своєї помилки та після 24 лютого вирішила перейти на ринок Польщі, але українські активісти, помітивши це, відреагували, тож популярності бренд там не має.

Ще однією відомою історією став Слава Баранській, який був директором з маркетингу одного з проєктів у Fozzy Group, до якої належать такі бренди, як Сільпо, Фора, Премія, тощо. Слава став об'єктом уваги після кількох постів у своїх соцмережах, де висміював українців та українську культуру [4]. Через кілька годин після поширення інформації, Fozzy заявили, що відсторонили працівника від роботи та розслідують справу щодо правдивості заяв [5], а, згодом, припинили повністю співпрацю із Славою.

Отже, вчасне визнання помилок, а не їх замовчування, мінімізує репутаційні втрати компанії та дає широке поле для її відновлення та покращення, а для того, щоб бізнес мав хорошу репутацію, йому слід висловлювати позицію, яка сходиться з думкою активної частини українців та стосується, в першу чергу, ідентичності, протекції національної, расової, статевої, сексуальної, приналежності, тощо важливі і гострі висловлювання чи недостатня реакція на певну ситуацію можуть згубити компанію.

Бізнесу, які дотримуються норм інституту репутації мають такий ж самий вплив на неактивну частину українців, як громадянське суспільство на невідповідальні компанії. Зокрема, вони формують у інертних громадян «правильну» думку на ті чи інші речі, виводячи їх у загальні тенденції, які є корисними для всієї нації або її частини.

Отже, інститут репутації – нове поняття, яке описує норми, які формують репутацію, ставлення суспільства до об'єкту, а також відповідальність за вчинки. В Україні гостро ця тема стоїть у питанні формування ідентичності.

Для бізнесу його репутація є чи не найголовнішим, за що потрібно хвилюватись у зв'язках з громадськістю, і це постійно доводить різка реакція активної частини українців, які схвалюють дії компаній, що сприяють спільній меті нації, та засуджують тих, хто не розуміє відповідальності чи вважає, що не буде її нести.

Бізнесу, які дотримуються норм інституту репутації, мають вплив на неактивну частину населення, просуваючи думки, які змушують рефлексувати над становищем тих чи інших речей. У свою чергу громадянське суспільство готове поширювати відомості про такі компанії та надає їм однозначну перевагу.

Розвиток інституту репутації у бізнес середовищі вирішить низку питань важливих для суспільства, таких як доброчесність та соціальна відповідальність, формування етики

ведення бізнесу, прозорість комунікацій, тощо, що матиме однозначно позитивний вплив і на сам бізнес.

1. Тарасюк Г.М, Лагута Я.М. Місце корпоративної соціальної відповідальності в репутаційному менеджменті компанії. Державний університет «Житомирська політехніка». 2021.

2. Завірюха А. Інститут репутації – Press Association. Press Association. URL: <https://pressassociation.org.ua/ua/institut-reputaczi/>.

3. Товари торгової марки українофобки Юлії Прівалової забирають з продажу. Еспресо. URL: <https://zahid.espreso.tv/magazini-zabirayut-iz-prodazhu-tovari-tm-yaro-vlasnitseyu-yakoi-e-ukrainofobka-yuliya-privalova>.

4. Заява Fozzy Group про ситуацію навколо публікацій одного зі співробітників групи компаній. Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/news/2021/zayava-fozzy-group-pro-sytuatsiyu-navkolo-publikatsiy-odnogo-z-spivrobitnykiv-grupy-kompaniy/>.

5. Стерненко С. Офіційний телеграм канал Сергія Стерненка. URL: <https://t.me/sssternenko/2694?single>.

**Процак К.В.**

к.е.н., доцент,

**Липко В.Р.**

студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

## ІННОВАЦІЇ В ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ

Одним з основних чинників, які характеризують рівень економічного та соціального розвитку країни є стан її транспортної системи. Мобільність населення, торгівельні відносини, глобалізаційні процеси, розвиток туризму – все це підкреслює важливість транспорту. Розглянемо від чого залежить якість транспортних перевезень та які є основні тенденції розвитку в даній сфері.

Якість транспортних перевезень переважно оцінюється за трьома критеріями: час, комфорт та ціна. Вважається, що в момент вибору споживачем виду транспорту повинно максимально задовольняти принаймні два з цих критеріїв. Тому, як правило інновації в перевезеннях, в т.ч. пасажирських, зводяться до того, щоб врахувати потреби та уподобання пасажирів щодо комфорту перевезень, оптимізації часу та безпеки руху, а також спрощення та здешевлення вартості перевезень.

Усі інновації в транспортній сфері потрібно розглядати крізь призму трьох критеріїв:

– корисність (на скільки вони є корисними для перевізника чи пасажирів);

– доцільність (чи інновації є доцільними у співвідношенні «ефект від їх впровадження/витрати на розробку»);

– інноваційність (на скільки вони кардинально вирішують ту чи іншу проблему).

Нові можливості для розвитку транспортної сфери відкриває цифровізація та використання інформаційних та комунікаційних технологій [1]. Сюди відносять різні додатки, які дають змогу координувати всі види пасажирського транспорту на окремих платформах. Цифрові портативні пристрої дозволяють зробити перевезення пасажирів більш комфортними, швидкими та безпечними. Так, зокрема, запровадження NFC-перевірки оплати проїзду сприятиме автоматизації обліку витрат, доходів і надходжень грошових коштів від надання транспортних послуг, що дозволяє запровадження ефективного контролю за роботою водіїв, транспортних засобів, а також пільгових перевезень [2].

До інновацій, які в найближчому майбутньому зроблять революцію у пасажирських перевезеннях відносять безпілотні таксі (автономні таксі-дрони, які вже зараз тестуються

перед тим як вийти на ринок, в першу чергу вирішують проблему заторів в містах, дозволяють швидко і комфортно доставляти пасажирів); магнітні потяги (вже зараз експлуатуються в Китаї та Німеччині, швидкі, надзвичайно комфортні та стабільні) транспортні системи гіперлуп (транспортні труби, які пропускають пасажирів чи вантаж через герметичну колію на дуже високих швидкостях), самокеровані електробуси (автономні транспортні засоби, які використовують камери, радари та системи GPS для розпізнавання та зв'язку зі світлофорами та мають вражаючі показники безпеки); розумні дороги (здатні спілкуватися з транспортними засобами та людьми за допомогою різних датчиків, здатні забезпечувати видимість у нічний час, накопичувати світлову енергію та передавати транспортному засобу чи просто розтопити лід).

Транспорт і надалі відіграватиме важливу роль, роблячи світ більш безпечним та взаємопов'язаним, проте потребуватиме значних капіталовкладень.

1. Данилків Х.П., Горбова Х.В., Побурко О.Я. Інноваційний розвиток транспортної системи України. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2018, т. 28(4). С. 31-35

2. Nykyforuk O., Stasyuk O., Chmyrova L., Fedyaj N. System of digital transformation indicators in transport sector. Open Access Peer-reviewed Journal European Journal of Intelligent Transportation Systems. 2019. N 1(2). P. 3-12.

**Процак К.В.**

к.е.н., доцент,

**Цогла А.Б.**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Якість вищої освіти тісно пов'язана з економічним зростанням країни та рівнем добробуту її населення. Пандемія COVID-19 внесла значні корективи в навчальний процес. Розглянемо, на скільки значні такі зміни і які чинники спричинюють найбільший вплив на якість освіти в пандемічний та пост пандемічний період.

Якість вищої освіти є складним та багатогранним поняттям і складається з наступних складових: якість педагогічних кадрів; якість змісту навчальних дисциплін, якість технічної підтримки та якість навчання та донесення інформації.

Під час пандемії істотного впливу зазнали «Якість навчання та донесення інформації». Адже звичний процес аудиторного навчання раптово перервався, більшість навчальних закладів були неготові відразу від налагодити навчання в он-лайн форматі. У першій хвилі пандемії не було відомо, на скільки довго триватиме потреба в самоізоляції. Результати дослідження показують, що значна частина викладачів потребує підвищення рівня цифрової компетентності. Також зміни зазнала «Якість технічної підтримки». Опитування свідчать, що студенти в значній мірі стикались з неналежною роботою навчальних платформ, перебоями з Інтернетом та низькою якістю зв'язку, що в результаті негативно впливало на засвоєння матеріалу.

При он-лайн навчанні складно перевірити чи дійсно студент індивідуально і самостійно проходив екзаменаційні тести та завдання та чесність студента (списування). Певні технології, як наприклад, перевірка робіт на плагіат, особистий доступ до системи, обмеженість в часі та формування творчих завдань, щоб зробити неможливим швидко знайти правильну відповідь в Інтернеті, певним чином унеможливають порушення студентом правил доброчесності [1].

Оцінити, чи студент отримав якісні освітні послуги можна за такими критеріями:

– оцінка випускників незалежними експертами та потенційними роботодавцями;

- професійний та кар'єрний ріст випускників;
- усвідомлення та самооцінка студентами власних знань та навичок.

Також з іншої сторони на якість університетської освіти впливають такі чинники як потреби роботодавців, розвинута економіка та ринок праці, стейхолдери та забезпечення доброчесності.

Вважається, що з появою пандемії у вищій освіті розпочалася трансформація за принципом андрагогіки на основі феномену «самостійності»: саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення, самовиховання. В сучасних умовах цифрової економіки постає потреба навчатися протягом всього життя. Здатність до самонавчання, самомотивація, вміння виставляти пріоритети і управляти часом закладається в університеті.

Ще одна зміна під час пандемії – підвищення прозорості навчального процесу. Адаптація використання відповідних платформ для он-лайн навчання створює так звані «цифрові сліди».

Отже, пандемія внесла значні зміни та вплив на якість вищої освіти. Відбувся перехід до гнучкого, так званого гібридного навчання. Гнучке навчання полягає в тому, щоб надати студенту вибір у темпі, місці та способі навчання.

1. Мельниченко О. Андрагогічні принципи освіти дорослих та забезпечення якості неперервної педагогічної освіти. Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка. 2020. № 33, С. 24-30.

**Стангурська Б.О.**

аспірант,

**Федорків Б.В.,**

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ВПЛИВ ОНЛАЙН-СЕРВІСІВ НА ПОПУЛЯРИЗАЦІЮ КІНОПРОДУКТУ**

Швидкий технічний розвиток кінопрокату та кіноіндустрії в цілому, викликаний цифровізацією, докорінно змінив спосіб споживання кінопродукту за межами кінотеатрів, і змінив бізнес-моделі постачальників контенту. Протягом останніх 5 років послуги з демонстрації та перегляду кінопродукту на основі підписок відомих сервісів потокових відео («Netflix» та ін.) помінялися місцями з кінотеатральними мережами як основні та другорядні платформи для забезпечення домашнього відеоспоживання.

Деякі субститути кінотеатральних мереж можуть ідеально вписуватися в сектор кінопрокату, а інші – ні. Деякі можуть охоплювати лише певні функції у своєму секторі, наприклад, виробників, які лише розробляють новий кінопродукт, але звертаються до інших для фізичного виробництва. Інші можуть перекидатися сектори і тому вважаються вертикально інтегрованими. Продюсер може, наприклад, розширити свою діяльність у розповсюдженні, якщо він здійснює певну частину маркетингу та ліцензування своїх фільмів. Нові глобальні сервіси потокової передплати з демонстрації кінопродукту, такі як Netflix і Amazon, часто частково поширюються як на розповсюдження, так і на виробництво деяких своїх продуктів, досягаючи високого рівня вертикальної інтеграції [1].

Вплив онлайн-сервісів на популяризацію кінопродукту доцільно розглянути на прикладі компанії «Netflix», що прагне подбати про усі деталі, щоб забезпечити комфорт перегляду для передплатника. Користувач може відтворювати та призупиняти вміст кінопродукту, завантажувати його, мати різноманітні варіанти жанрів відповідно до своїх уподобань, і все це без реклами, що є протилежною моделлю до традиційного телебачення, яке фінансується рекламодавцями. Це дозволяє отримати доступ до широкого спектру фільмів і серіалів за доступною ціною і в зручний для глядача час. Це в свою чергу дає змогу комерціалізувати арт-

хаусні кінопродукти на більшу аудиторію, або ж ті кінострічки, які ліцензовано не належать дистриб'юторам з певних причин.

Компанія «Netflix» пропонує користувачеві три різні тарифи оплати відповідно до його вимог: базовий тариф (7,99 євро на місяць, його можна переглянути на 1 екрані зі стандартною роздільною здатністю), стандартний тариф (11,99 євро на місяць, можна переглядати на 2 екранах одночасно, HD якість є доступною) і преміум тариф (15,99 євро на місяць, можна дивитися на 4 екранах одночасно в HD і Ultra HD якості) [2]. Враховуючи, що середня вартість квитка в Україні становить 120 грн., для глядачів кінопродукту вигіднішим стає використання послуг з перегляду кінопродукту за допомогою онлайн-сервісів. Це в свою чергу є ще одним із чинників впливу популяризації кінопродукту серед глядачів.

На думку автора [2], «Netflix» здійснив низку інновацій, які спричинили розриви як у кіно, так і в телевізійному секторах завдяки стратегічному поєднанню чотирьох аспектів:

- вертикальна інтеграція (Інтернет + кіно + телебачення);
- нові форми розповсюдження кіно і телебачення;
- виробництво власного контенту;
- використання досвіду компаній-конкурентів на основі рекомендацій і звичок глядача.

Варто відзначити ще один ключовий чинник впливу компанії «Netflix» на популяризацію кінопродукту серед глядачів – робота не через власну фізичну інфраструктуру, а через Інтернет (головна характеристика Over the Top, OTT). Це дозволяє користувачеві насолоджуватися аудіовізуальним кіноконтентом, коли і де захоче користувач, а також мати глобальне мовлення (присутність у 190 країнах). Крім того, на відміну від традиційного аудіовізуального контенту, він дозволяє використовувати цілі сезони широкого спектру серіалів і фільмів. З іншого боку, той факт, що «Netflix» створює власний ексклюзивний контент, надає йому більше контролю кіноіндустрії та кінопрокату в творчому аспекті та гарантує глобальний доступ глядачам до контенту.

Одним з інструментів який доповнює попередній виклад матеріалу стосовно популяризації кінопродукту є те що, крім того, вмістом, переглянутим у програмі глядача, можна поділитися в Instagram Stories. Підписники, які мають додаток «Netflix» на своєму смартфоні, мають у своєму розпорядженні посилання «Дивитися на Netflix», і, натиснувши на нього, вони можуть побачити, що їм рекомендовано [3]. Ця функція генерує більше рекомендацій з уст в уста серед друзів і підписників в Instagram, а також допомагає вмісту стати вірусним та популярним.

Отже, можна зробити висновок, що лідером в розвитку платформ потокового передавання контенту є компанія «Netflix», що завдяки своїй здатності до адаптації та інновацій, їй вдалося охопити мільйони користувачів у всьому світі та надати можливість усім кіно-виробникам розповсюдити їх кінопродукт на більшу аудиторію.

Ця компанія демонструє систему, здатну визначати потреби та звички глядачів, а також постійні зусилля, щоб полегшити їм перегляд кінопродукції, а також високоефективну систему маркетингу відносин за низькою ціною, засновану в основному на двосторонній комунікації через соціальні мережі з відповідним тоном, щоб створити найбільшу популяризацію кінопродукту [4]. Завдяки успіху серіалів та фільмів власного виробництва «Netflix» перетворив героїв своїх історій на масові явища, залучаючи широку аудиторію різного віку та створюючи спільноту, яка зростає надзвичайною швидкістю в усьому світі [5].

«Netflix» створили успішну бізнес-модель. Іншим компаніям даної сфери, які дуже часто характеризуються жорсткістю та нездатністю адаптуватися та впроваджувати інновації, з дорогими та неефективними маркетинговими стратегіями, заснованими на короткострокових підходах і просто спрямованими на залучення нових клієнтів; не турбуючись про встановлення з ними зв'язків довіри та лояльності за допомогою адекватної маркетингової політики відносин та створення спільноти навколо бренду варто змінити вектор розвитку орієнтуючись на досвіді лідера серед онлайн-сервісів перегляду кінопродукту.



2. Lobato R., Lotz A.D. Imagining global video: The challenge of Netflix. *JCMS: Journal of Cinema and Media Studies*. 2020. N 59(3). Pp. 132-136.
3. Siles I., Espinoza-Rojas J., Naranjo A., Tristán M.F. The mutual domestication of users and algorithmic recommendations on Netflix. *Communication, Culture & Critique*. 2019. N 12(4). Pp. 499-518.
4. Havens T. "Netflix: Streaming channel brands as global meaning systems." *From Networks to Netflix*. Routledge, 2018. Pp. 321-331.
5. Turner G. Approaching the cultures of use: Netflix, disruption and the audience. *Critical Studies in Television*. 2019. N 14(2). Pp. 222-232.

**Страхніцький Я.О.**

аспірант,

Вінницький державний педагогічний університет імені М. Коцюбинського

### **ФОРМУВАННЯ НАУКОВОЇ ПАРАДИГМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

Сучасні воєнні загрози в Україні створюють небезпеку для суверенітету та територіальної цілісності держави. У таких умовах особливого значення набуває питання захисту критичної інфраструктури як складової національної безпеки. Це постає першочерговим завданням у реалізації функцій державної політики та вимагає активної і консолідованої участі усього суспільства.

Для розуміння логіки наукового обґрунтування ключових постулатів державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні, обумовлених виникненням нових стратегічних загроз, ми обрали теоретичну конструкцію запропоновану Томасом Куном і названу терміном «парадигма». Дане теоретизування також підтримали у своїх дослідженнях Р. К. Мертон [8] та Ф. М. Рудич [4]. Обґрунтуємо доцільність застосування даного конструкту у напрямку вивчення питання безпеки критичної інфраструктури, опираючись на тезис М. Цюрупи, який стверджує, що «звернення до парадигми дає можливість охопити у єдиній теоретичній конструкції конкретних гіпотез-відповідей на проблемні питання» [7]. Тобто це надасть можливість згенерувати надійний інструмент наукового дослідження актуальних векторів формування державної безпекової політики на основі наукового колективізму, організованого скептицизму стосовно «легких шляхів» вирішення дослідницьких завдань і певна усталеність, висловлених положень.

У класичній філософії дефініція парадигма (з грец. *paradigma* – приклад, зразок) трактується як «вихідна концептуальна схема, модель постановки проблем і їх вирішення, методів дослідження, що панують протягом певного історичного періоду» [6]. Т. Кун вказує на дві необхідні риси, які мають бути притаманні парадигмам: по-перше – створення парадигми повинно бути безпрецедентним; по-друге – парадигма має бути достатньо відкритою, щоб нові покоління вчених могли віднайти в їхніх межах нерозв'язні проблеми для себе [1]. Узагальнення обох наведених підходів надає можливість до основних якостей безпекової парадигми віднести: фундаментальність; багатоплановість; конкретність, здатність віддзеркалювати сутнісні характеристики відповідних об'єктів і процесів; системність; певний ступінь усталеності; суб'єктність, прийнятність для більшості вчених; відтворюваність; дієвість; взаємозалежність із об'єктивною дійсністю та ступенем розвитку суспільства; орієнтація на світоглядні підходи; спроможність поступатися новій парадигмі, що з'явилася внаслідок суттєвих змін в науці.

На сучасному етапі розвитку поліполярного світу і надшвидкого розвитку інформаційних технологій і засобів комунікації, парадигма безпеки набуває системного характеру, тому що безпека стає найголовнішою не лише потребою, а й цінністю людини та навколишнього середовища. Як зазначає В. А. Ліпкан [2], сучасна безпекознавча парадигма – це

стиль наукового мислення та підходу до безпеки з позиції державницьких реалій, концепцій, стратегій, доктрин, програм і технологій.

Професор Г.Ситник [5]. наголошує на формуванні однієї загальнонаукової парадигми із дослідження проблем та державно-управлінських аспектів забезпечення національної безпеки. Він вважає, що національна безпека є інтегральною характеристикою в процесі державного управління оптимальної комбінації змінних у трикутнику: «національні інтереси» – «небезпеки щодо їх виникнення» – «можливості управління держави».

Акцентуємо увагу на трансдисциплінарній парадигмі управління безпекою запропонованій С. А. Мушниковою [3]. Проектуючи тези даного доробку на площину наукового дослідження процесу формування державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури, узагальнимо її базові постулати:

– по-перше – відсутність протиріччя у будь-яких точках зору між науковими тлумаченнями дефініції захисту критичної інфраструктури;

– по-друге – відношення між системами дисциплінарного знання в процесі інтеграції і диференціації наук, а також як колективні форми роботи вчених різних галузей з дослідження державної політики захисту критичної інфраструктури;

– по-третє – принцип розгляду процесу формування державної політики захисту критичної інфраструктури поза рамками наукових дисциплін;

– по-четверте – відношення між системами дисциплінарного знання в процесі інтеграції та диференціації наук, а також як колективні форми роботи вчених різних галузей знання з дослідження процесу формування та реалізації державної політики захисту критичної інфраструктури;

– по-п'яте – принцип організації наукового пізнання, за якого відбувається взаємодія багатьох дисциплін при вирішенні комплексу проблем, пов'язаних із безпекою критичної інфраструктури [3].

Висновки. Отже, від вибору дієвої науково-обґрунтованої безпекової парадигми буде залежати успішність формування та реалізації державної політики захисту секторальних елементів національної безпеки. Парадигмальні безпекові заходи мають бути чітко визначені та передбачені як обов'язковий алгоритм дій для операторів критичних об'єктів та інших учасників. Доцільно розглянути можливість закріплення подібного алгоритму на загальнодержавному рівні.

Особливої уваги вимагає дослідження трансдисциплінарної безпекової парадигми, яка може стати комунікативним каналом забезпечення оптимального поєднання філософських, соціо-гуманітарних та управлінських інструментів для впровадження інноваційних технологій та продуктів у системі державного управління безпекою критичної інфраструктури. В подальшому це передбачає формування нового типу керівника, який володіє трансдисциплінарною ідеологією у поєднанні з якостями вченого щодо вміння бачити і вирішувати багатofакторні проблеми функціонування критичної інфраструктури, працювати в спільних проєктах, володіти не тільки мовою своєї профільної дисципліни, а й метамовою нового рівня узагальнення, яке є ознакою трансдисциплінарних досліджень.

1. Кун Томас. Структура наукових революцій. К.: Port-Royal, 2001. С. 186-223.

2. Ліпкан В.А. Теорія національної безпеки. 2009. Київ: КНТ. 576 с.

3. Мушнікова С.А. Трансдисциплінарна парадигма й інноваційні трансформації економічного середовища як фундаментальна основа управління безпекою розвитку металургійних підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 446-452.

4. Рудич Ф.М. Становлення суспільно-політичного устрою в сучасній Україні: політологічний аналіз. Шляхи виходу із кризи. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2016. Вип. 5-6. С. 63-88.

5. Ситник Г. Інституційно-цивілізаційна парадигма дослідження проблем та державно-управлінських аспектів забезпечення національної безпеки. Вісник НАДУ при Президентіві України. 2011. Вип. 2. С. 25-34.

6. Словник іншомовних слів. за ред. О. С. Мельничука. К: Голов. ред. УРЕ АН УРСР, 1975. 768 с.

7. Цюрупа М. Зміна парадигм воєнно-політичного мислення у доктринах та стратегіях воєнної безпеки України ХХ–ХХІ ст.. Українознавчий альманах. 2021. Вип. 28. С. 120-126.

8. Merton R.K. Social Theory and Structure. London: The Free Press of Glencoe, Collier-MacMillan Limited, 1968.

**Чорнописька Н.В.**

к.е.н., доцент,

**Стасюк К.З.**

аспірантка,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **МАЙБУТНІ ЗМІНИ УКРАЇНСЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ**

Залізниця є стратегічною галуззю економіки країни. З початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України українська залізниця продемонструвала себе, як критично важливий та соціально-відповідальний об'єкт критичної інфраструктури. Під час війни залізниця забезпечує перевезення не тільки пасажирів, вантажів та підприємств, а також виступає гарантом безпеки країни та працює в інтересах Збройних сил України – здійснює перевезення військ, бойової техніки, пального, гуманітарних вантажів та іншого.

Запорукою гнучкості логістичних операторів умовах воєнного часу, як відзначають експерти є цифрова трансформація, яку більшість пройшли завдяки пандемії Covid-19. Як показали результати дослідження авторів до Covid-періоду 20% працюють з повністю автоматизованою системою управління, 20% – автоматизовані деякі сфери діяльності, 30% не мали у планах автоматизувати свою систему. Інтегрованість у ланцюг поставок повинна досягатись через доступність системи для всіх учасників перевізного процесу – серед опитаних 50% частково доступна, 30% повністю доступна та 20% недоступна.

Впровадження цифрових технологій в залізницю передбачало застосування інформаційно-комунікаційних технологій та трансформацію продуктів/послуг, внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства та дозволило кардинально змінити бізнес-процеси, спосіб ведення бізнесу та підвищити ефективність підприємств залізничного транспорту загалом. Однак цифровізація сприяла: удосконаленню бізнес-процесів (80%), зменшенню витрат часу (70%), покращенню обслуговування клієнтів (60%) та навіть зменшенню собівартості (20%). Цифрові технології – основа та рушійна сила розвитку сучасної залізниці. Погоджуються 90% опитаних і лише 10% не схиляються до такої думки.

Вселяє надію Національна стратегія Індустрії 4.0, АППАУ [1] серед цільових індустрій в Україні для реалізації цифрових ініціатив Індустрії 4.0 включає залізницю. КРІ розвитку цифрових інфраструктур до 2030Е має на меті досягнути рівня покриття технологіями мобільного Інтернету залізничних магістралей на 99% та 95% сільської місцевості.

Отже, цифровізація є тим видом інноваційних способів розвитку залізниці, який дозволяє отримати конкурентні переваги.

1. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0» URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> [Дата звернення 10.05.2022].

**Юринець З.В.**  
д.е.н., професор,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
**Юринець Р.В.**  
к.ф.-м.н., доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ МОЛОДІЖНИХ СТАРТАП-ПІДПРИЄМНИЦТВ**

Молоді люди відкриті до креативного та інноваційного мислення, яке створює нові ідеї і, таким чином, змінює навколишнє середовище. Молодіжне стартап-підприємництво набирає обертів і стає все більш популярним у ринковій економіці. Спробувати втілити свої інноваційні бізнес-ідеї може кожен, незалежно від професії та віку [1]. Але переважній більшості складно правильно розвивати молодіжне стартап-підприємництво, тим більше, що за останні десятиліття відбулися значні зрушення в критичному мисленні. Побудова стартапів підприємницькою молоддю варто розпочинати розвивати із стартап-культури в університетах, де започатковувати тенденцію до підприємництва серед молоді. Одним із інструментів підтримки стартап-проектів та молодіжного стартап-підприємництва є такі структури, як акселератори та інкубатори, які дають змогу учасникам реалізувати бізнес-ідею, представити її ринку та створити власний стартап-проект. В умовах стрімкого технічного прогресу студентські стартапи існують завдяки наполегливості, комунікабельності та прогресивності студентів, які самі шукають можливості для успішного розвитку. Участь молодіжного стартапу в програмах бізнес-інкубатора чи акселератора значно підвищує шанси на успішну реалізацію цього проекту на ранній стадії.

Управління внутрішнім соціальним середовищем молодіжного стартап-підприємництва в будь-який момент вимагає колосальних зусиль і постійної уваги, оскільки настрої і працездатність молоді не залишаються незмінними, а в період невизначеності і загального негативного фону включаються в психічний стан. Персонал має вирішальне значення для будь-якого, зокрема, молодіжного бізнесу, а формування соціально-психологічного клімату отримує особливу роль для молодіжного стартап-підприємництва. Соціально-психологічний клімат відображає рівень залученості працівників у процеси та життя організації загалом, готовність підтримувати функціонування організації на необхідному рівні, незалежно від зовнішнього середовища. В умовах фінансово-економічних криз зростає ймовірність посилення конфлікту інтересів через потенційну нестачу ресурсів і незахищеність роботи. Такі умови не створюють ґрунту для здорової конкуренції і змушують застосовувати неправильну тактику внутрішнього позиціонування (інформація з «ненавмисним» наданням неправдивих даних, індивідуальне просування за рахунок групових зусиль, побудова неформальних комунікаційних груп тощо). Загроза задоволенню базових потреб, природно, сприяє прояву егоїстичної поведінки, спрямованої на захист критичних особистих інтересів. Найважче працювати з соціально-психологічного кліматом – це не стільки виявлення та коригування атмосфери через посередництво інтересів, скільки запобігання емоційному зараженню негативним ставленням, яке швидко поширюється на команду будь-якого розміру. Тому індивідуальна робота з молоддю повинна здійснюватися в комплексному вирішенні проблем, пов'язаних із загальним внутрішнім соціальним середовищем молодіжного стартап-підприємництва.

1. Yurynets Z., Bayda B., Petrush O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Economic Annals* – XXI. 2015. № 9-10. P. 32-35

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Тези доповідей ІХ Міжнародної  
науково-практичної конференції**

**“УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ  
В УКРАЇНІ:  
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ”**

**MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESS  
IN UKRAINE:  
DIRECTIONS OF DEVELOPMENT**

19–21 травня 2022 р., м. Львів

Режим доступу:  
<https://science.lpnu.ua/mipu/abstracts-2022>

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки  
*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4459 від 27.12.2012 р.*

*вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79013*  
тел. +380 32 2584103, факс +380 32 2584101  
vlp.com.ua, ел. пошта: vmr@vlp.com.ua