

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**Інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту організацій**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.Н. КАРАЗІНА

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

УНІВЕРСИТЕТ КАМΠΑНІЇ ЛУЇДЖІ ВАНВІТЕЛЛІ, ІТАЛІЙСЬКА РЕСПУБЛІКА

КОРОЛІВСЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТИТУТ, КОРОЛІВСТВО ШВЕЦІЯ

ЕСТОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА МАЙНОР, ЕСТОНІЯ

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
ПРОЦЕСОМ В УКРАЇНІ:
завдання під час війни та у період
післявоєнної відбудови**

**MANAGEMENT OF INNOVATION
PROCESS IN UKRAINE:
tasks during the war and during
the post-war reconstruction period**

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
Х МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Львів, 16–17 травня 2024 р.

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2024

У 34 **Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління інноваційним процесом в Україні: завдання під час війни та у період післявоєнної відбудови».** – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. – 2024 року, Львів. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/miru/tezi-dopovidey-miru-2024>, вільний. – Заголовок з екрана. – Мова укр. і англ.

ISBN 978-966-941-938-5

У збірнику подано тези доповідей та виступів на X 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 під час війни та у період післявоєнної відбудови. Тематика конференції охоплює такі напрями досліджень: «Інноваційні стратегії в умовах війни», «Післявоєнна реконструкція та інновації в управлінні», «Технології для сталого розвитку в умовах війни», «Громадськість та соціальні інновації в контексті війни та відбудови», «Управління кризовими інноваціями в сучасному світі», «Міське самоврядування та інновації для регіонального розвитку».

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 – Олег КАРИЙ.

Матеріали подано у авторській редакції.

Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ:

СПІВГОЛОВИ КОМІТЕТУ:

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

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

ЧЛЕНИ КОМІТЕТУ:

Марія БОНДАРЧУК – завідувачка кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

Ерай АЙДІН – доцент Університету Кастамону, експерт Агентства розвитку Північної Анатолії (м. Кастамон, Турецька Республіка), доктор філософії

Орест КОЛЕЩУК – завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

Назар ГЛИНСЬКИЙ – в.о. завідувача кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

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

Сергій МАКСИМОВИЧ – дослідник Центру економічних досліджень і післядипломної освіти при Карловому університеті (м. Прага, Чеська Республіка), доктор філософії

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

Ольга МЕЛЬНИК – завідувачка кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

Артур КІСЮЛЕК – декан факультету економіки, Великопольської соціально-економічної вищої школи (м. Шьрода-Велькопольська, Польща), д. е. н., професор

Ліана ЧЕРНОБАЙ – в.о. завідувачки кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., професор

Ольга ПРОКОПЕНКО – наукова дослідниця, Естонський університет підприємництва Майнор (Таллінн, Естонія), д.е.н., професор

Ірина СТОРОНЯНСЬКА – заступник директора з наукової роботи, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України», д. е. н., професор

Михайло САГАЙДАК – завідувач кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, д. е. н., професор

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

Хатіс КУСАК САМАНСІ – доцентка Університету Бітліс Ерен (м. Бітліс, Турецька Республіка), доктор філософії

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

Фабіо КОНВЕРТІ – професор кафедри політології Університету Кампанії Луїджі Ванвітеллі (Казерта, Італійська Республіка), професор

Наталія МОРОЗІЮК – наукова дослідниця Королівського технологічного інституту (КТН Royal Institute of Technology, Sweden) (Стокгольм, Швеція), к. е. н., доцент

Володимир РОДЧЕНКО – директор Каразінської школи бізнесу Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, д. е. н., професор

Інна КУЗНЄЦОВА – завідувачка кафедри менеджменту організацій, Одеського національного економічного університету, д. е. н., професор

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

ГОЛОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

Лідія ЛІСОВСЬКА – професорка кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

ЧЛЕНИ КОМІТЕТУ:

Ігор КУЛІНЯК – доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент

Віталій БОЙКО – професор кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., професор

Анатолій КУЧЕР – професор кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», д. е. н., старший дослідник

Катерина ПРОЦАК – доцентка кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент

Олександр АДАМОВСЬКИЙ – доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н., доцент

Роман МІРОШНИК – доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», к. е. н.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Artur KISIOŁEK. ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI I AKTYWNOŚĆ MARKETINGOWA W ŚWIETLE POSTRZEGANIA RYNKOWEJ KONIUNKTURY	13
Andrii MUKAN. INTERRELATION OF STRATEGIC FINANCIAL CONTROLLING AND TRANSFER PRICING OF MNCs	14
Olha PYRON. INTEGRATION UKRAINIAN ECONOMY INTO EUROPEAN VALUE CHAINS	16
Оксана БАШТАННИК. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	18
Христина БЕСПАЛЮК, Назар МАЗУР. РОЗВИТОК ІТ-БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ	20
Ігор БОЧАН. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ І СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ	22
Мар'яна ГВОЗДЬ, Микола МОРОЗОВ. ЦИФРОВА РЕВОЛЮЦІЯ: НОВІ ГОРИЗОНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	24
Юрій ГОДОВАНЕЦЬ. ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	26
Павло ГОРИСЛАВЕЦЬ, Сергій КОЖАН. ІНДИКАТОРИ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ	27
Олег ДАНІЛОВ. ЄДИНИЙ РАХУНОК ДЛЯ СПЛАТИ ПОДАТКІВ – ЧЕРГОВИЙ КРОК ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	29
Михайло ДЕРЕВОРИЗ, Ігор СКАБАРА. СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ДЛЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ	30
Володимир КАРТАШЕВ. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ	31
Галина КОВТОК. РЕКОМЕНДАЦІЇ ІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТАКТИЧНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	32
Тарас КОПАНСЬКИЙ. МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Галина КОПЕЦЬ, Володимир СТРІЛЕЦЬКИЙ. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ	35
Ольга КОРИЦЬКА. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ	36
Тетяна КУЛІНІЧ, Юрій ТИМЧИНА. ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРИСТОСУВАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ	37
Вікторія ЛАКІЗА, Ростислав КУЛИНИЧ. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	38

Віктор ЛЕВИЦЬКИЙ. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ЗМІН ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВІЙНИ	40
Максим МАЛИК. ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА СТАН ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	42
Анастасія МАРИЧ. ЧЛЕНСТВО ТА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	44
Андрій МАРЦЕНЮК, Олег КОХАНЧИК. ЗНАЧЕННЯ ІТ-ГАЛУЗІ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ	45
Ігор МАТВІЙ. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	47
Ольга МЕЛЬНИК, Валерія-Раїса СОХАН. КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАСШТАБУВАННЯ НА ІНОЗЕМНИХ РИНКАХ	48
Василь МИХАЙЛИШИН. ВПРОВАДЖЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ	49
Оксана МУЗИЧЕНКО-КОЗЛОВСЬКА, Ірина ОКСЮТА. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	51
Ігор НОВАКІВСЬКИЙ, Вікторія СІЛЬМАН. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ІТ-ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	52
Вероніка ПІДЛУЖНА. ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИМИ ТОВАРАМИ ЯК ІНДИКАТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ	54
Галина РАЧИНСЬКА. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ	55
Ірина СИВИК. МАСШТАБИ, ТЕНДЕНЦІЇ І ПРОБЛЕМИ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНУ	57
Олег СМАЧЕНКО. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	59
Ван СЮЙ. ІНВЕСТИЦІЇ КИТАЮ В ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ	60
Оксана УРІКОВА, Юліана МИСЬКО. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ FİNTECH	61
Людмила ШКВАРЧУК, Володимир КАЛИН. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ У ФІНАНСОВІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ	63
Роман ЯВОРСЬКИЙ. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	65

СЕКЦІЯ 2

ПІСЛЯВОЄННА РЕКОНСТРУКЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Tetiana KULINICH, Nina HU. TO SUBSTANTIATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT SOLUTIONS	67
Wang ZHONGJUN, Mykhailo YASTRUBSKYY. CHINESE INTERNATIONAL SCIENTIFIC RESEARCH COOPERATION	69
Володимир БАЙДАЛКА. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІНОЗЕМНИХ РИНКАХ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	71

Віталій БОЙКО. ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН ЗАХОДУ ЩОДО НАФТОВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ	72
Віталій БРОСЛАВСЬКИЙ. СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	73
Юрій ВЕЙ. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	74
Оксана ВОЗНЮК, Олександра ОРЛОВСЬКА. ПОВОЄННІ ІННОВАЦІЙНІ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	75
Давид ВОЛКОВ, Любомир ВАНЬКОВИЧ. ВИКОРИСТАННЯ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ ПРИ ПРИЙНЯТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПІД ЧАС РЕКОНСТРУКЦІЇ УКРАЇНИ	77
Валерія ГАДИК. ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА «ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ» У ПІСЛЯВОЄННИЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ	79
Юрій ГУЦУЛ. ДЖЕРЕЛО ПОХОДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	80
Володимир ЙОСИПЧУК. НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ	81
Іван КУЛЬПА. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	82
Вікторія ЛАКІЗА, Володимир ГІРЕНКО. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В ПОКРАЩЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ	83
Ростислав ЛЕБЕДЬ. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ	85
Роман МАЛЯР. ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ: ДЕТЕРМІНАНТИ ІННОВАЦІЙ	86
Роман МІРОШНИК, Денис ШОВКОПЛЯС. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ЗБУТІ МЕБЛЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ	88
Остап НОГА. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	89
Оксана РОЇК. РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	90
Олександр РОМАНИШИН. ESG-ПІДХОДИ ПРИ ІНВЕСТУВАННІ В ТОРГІВЕЛЬНУ НЕРУХОМІСТЬ	92
Назар СКИБІНСЬКИЙ. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ СПІВПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	94
У КАЙКУНЬ, Михайло ЯСТРУБСЬКИЙ. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ЯК СКЛАДОВА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК	95

Юрій ФЛИСНИК, Любомир ВАНЬКОВИЧ. ВАЖЛИВІСТЬ ІТ-СЕКТОРУ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ	96
Василь ШКОРОПАД. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ЗНИЖЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	97
Алла ЯСІНСЬКА, Володимир РЕКА. ПОБУДОВА МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ: ЕТАПИ ТА ЗАВДАННЯ	98

СЕКЦІЯ 3

ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Fabio CONVERTI. PLANNING FOR ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE TOURISM: UNESCO CITIES	101
Diana KOSHURA, Roman PELESHCHAK. INTEGRATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES INTO HIGHER EDUCATION PROGRAMS IN THE CONTEXT OF WAR	102
Kateryna KRAUS. INSTITUTIONAL-EVOLUTIONARY CONTEXT AND ORGANIZATIONAL-ECONOMIC CONDITIONS FOR THE ESTABLISHMENT OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP AND ACTIVATION OF VIRTUAL BUSINESS MOBILITY	104
Anatolii KUCHER. SUSTAINABLE LAND MANAGEMENT AS A BASIS FOR FOOD SECURITY IN WAR AND PEACE CONDITIONS	105
Lidiya LISOVSKA, Andrian-Orest TEREBUKH. BREAKTHROUGH INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MEDICINE BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE	107
Andriana MAZUR, Vasyl MOZYL. MECHANISMS OF FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE	108
Andriana MAZUR, Andrii VYNNYTSKYI. BANK FINANCING OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE: CHALLENGES & PROSPECTS	110
Христина БЕСПАЛЮК, Андрій МЕДВІДЬ. SWOT-АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МІКРОМЕРЕЖ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	112
Андрій БОСАК, Остап ШТИПУК. СПЕЦИФІКА РУХУ ТЕХНОЛОГІЙ, ЯК ФАКТОРУ ВИРОБНИЦТВА, УМОВАХ ВІЙНИ	114
Юлія ВОЙЦЕХОВСЬКА, Михайло ЗІНЧУК. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	116
Юрій ГАНАЙЛЮК. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	117
Ольга ГНИЛЯНСЬКА. ВАЖЛИВІСТЬ ЕТИЧНОГО СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	118
Денис ГОЛОВЕЦЬКИЙ. ВИКОРИСТАННЯ ШІ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	119
Роман ГОЛУБОВСЬКИЙ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ КНИЖКОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ	120

Дмитро ДОНЕЦЬ, Юлія ТРІФОНОВА. ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	122
Ярослав ЛАПЧУК, Микола ДУБ. КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ У МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ	123
Роман ЗВАРИЧ. ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПОВЕДІНКУ КОРИСТУВАЧІВ ІТ-ПРОДУКТІВ У КОНТЕКСТІ П'ЯТОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УСТРОЮ: ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ	124
Олена ІВАНИЦЬКА, Наталія ІВАНИЦЬКА. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕДИЧНІЙ СФЕРІ	126
Леся КОРОЛЬЧУК. ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗНАЧЕННЯ ТА ВИКЛИКИ	127
Роман МІРОШНИК, Назар КОРЕЦЬКИЙ. ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	128
Ірина ПРОЦИК, Анна МАЛЮГА. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МЕНЕДЖМЕНТІ	129
Уляна САДОВА, Юрій ТКАЧИК. ЕКОЛОГІЧНА ЗАХИЩЕНІСТЬ ЛЮДИНИ: ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ І ПРОБЛЕМИ МІСЦЕВОЇ СТАТИСТИКИ В УКРАЇНІ	131
Оксана УРІКОВА, Юліана МИСЬКО. ВПЛИВ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ НА СВІТОВИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ РИНКИ ФІНАНСОВИХ ТА СТРАХОВИХ ПОСЛУГ	132
Наталія ХОМЮК. СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ	134
Сергій ЧАПРАН, Віталій КОШУТА, Мартин ВАНЬКОВИЧ. ПРО ПЕРЕДУМОВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗУМНИХ ВИРОБНИЦТВ, ЦИФРОВИХ ТА ВІРТУАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ РОЗУМНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	136
Христина ШУМИЛО, Оксана ВІЛЬЧИНСЬКА. ІННОВАЦІЙНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	138
Ольга ШУРЛО. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	139
Катерина ЯРМОЛА. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	141

СЕКЦІЯ 4 ГРОМАДСЬКІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ

Piotr LIZAKOWSKI. SHELTERED WORKSHOP AS A GOOD EMPLOYMENT PRACTICE FOR PERSONS WITH DISABILITIES	144
Андрій АРТЕРЧУК, Уляна САДОВА. ІНКЛЮЗИВНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ПРАЦІ	145

Маркіян БУРАК. ЗВІТ АУДИТОРСЬКОМУ КОМІТЕТУ ЙОГО ФУНКЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ	146
Святослав ГЛИВА. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	147
Микола ЗАВОРІТНІЙ. ВНУТРІШНЯ ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	148
Галина ЗАХАРЧИН. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЗНАНЬ В ІННОВАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	150
Світлана КОВАЛЬ, Анатолій КУЧЕР. СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ ПІСЛЯ УВ'ЯЗНЕННЯ: ВІД ІДЕЇ ДО ПРОЄКТУ	151
Володимир КОВАЛЬЧУК. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ГРОМАДСЬКІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ	153
Олег КУБРАК. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНИХ УМОВ ЖИТТЯ ЛІТНІХ ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВІЙНИ	155
Єлизавета МОРОЗ, Тетяна КУЛІНІЧ. УЧАСТЬ АГЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ У ПІДТРИМЦІ РЕЛОКОВАНИХ БІЗНЕСІВ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КЕЙС ППВ “МЕРЕЖІ ЗНАНЬ”	157
Олексій ПОБУРКО, Олег БРИКАР. ПОТРЕБА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У МАСШТАБУВАННІ	159
Ілона ПРАЩУК. ОСВІТА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКАХ. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИРШЕННЯ ПРОБЛЕМ МОВНОЇ ОСВІТИ	160
Йосиф СИТНИК, Степан ПРИГАРНИЙ. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВНУТРІШНЬОЇ МОБІЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	163
Роман ФЕДУНЬ, Уляна САДОВА. ІННОВАЦІЇ Й ПОЛІТИКА ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	165
Юрій ФРАНТ. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ВИКОРИСТАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	166
Володимир ХУТКИЙ, Наталія ІВАНИЦЬКА. ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЛЮСТРАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЯК ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ	167
Шу ЧЖАН, Михайло ЯСТРУБСЬКИЙ. СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ КИТАЮ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ	168

СЕКЦІЯ 5

УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Ivan ZHYGALO, Huang YAOLUN. DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN MODERN MARKET CONDITIONS	171
Олена БАЧИНСЬКА. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	173

Юлія БАШИНСЬКА. ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ У ХОВАТІЇ НА ТУРИЗМ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	175
Марія БОНДАРЧУК. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ САНАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ В ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ БІЗНЕСУ	177
Юрій ВИСОЦЬКИЙ. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	178
Володимир ГАВРАН, Роман РАЦИН. ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА ПІДХОДИ В ОРГАНІЗУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	179
Ліна ГАЛАЗ. ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	181
Віталій ГОДОВАНЕЦЬ. ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	183
Уляна ГРУДЗЕВИЧ, Соломія ПИЛИПЕНКО. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	184
Юрій ГУРСЬКИЙ. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	186
Андріан ДАЦЮК, Катерина ПРОЦАК. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	188
Андрій ДЗЮБІНА, Остап ЗЕЛЕНЮХ. МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	190
Андрій ДУБ. РЕВОЛЮЦІЯ В СФЕРІ “MILITARY-TECH” ДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ СПРОМОЖНОСТЕЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	191
Любов ЄВТУХ. ІННОВАЦІЇ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ	193
Олег ЗАМОГИЛЬНИЙ, Ростислав КОМАРНИЦЬКИЙ. ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	194
Юрій ІВАНЦЬКИЙ. АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЗБУТУ ДО ЗМІН НА РИНКУ	196
ТА ВИКЛИКІВ ВІЙНИ: РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ВИРШЕННІ ПРОБЛЕМ	196
Павло КАСПЕРСЬКИЙ. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	198
Владислав КЛЕПЕЦЬ. СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	199
Володимир КОЛОМАЦЬКИЙ. ПРОБЛЕМИ АНАЛІЗУВАННЯ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	200
Ігор НОВАКІВСЬКИЙ, Назарій БОРОТЮК. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДТРИМКИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	202
Микола ОДРЕХІВСЬКИЙ, Любомир ВАНЬКОВИЧ, Сергій ЧАПРАН. КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ РОЗУМНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	204

Наталія ЧУХРАЙ, Маркіян НОВАКІВСЬКИЙ. ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	206
---	-----

**СЕКЦІЯ 6
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЇ
ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Nataliia MOROZIUK. THE INFLUENCE OF UKRAINE'S TOTALITARIAN PAST ON THE CURRENT POLICY OF RURAL DEVELOPMENT	209
Oleg SOROSCHAK. MODEL OF SELECTION OF INNOVATIVE PROJECTS FOR FINANCING BY LOCAL GOVERNMENT BODIES	210
Діана БАЛЮК, Ігор КУЛІНЯК. ПЕРСПЕКТИВИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	213
Надія ГАДЗАЛО. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	215
Юрій ДМИТРИШИН. РОЗВИТОК ПРИВАТНОЇ МЕДИЦИНИ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ	217
Олег КАРИЙ. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ЗМІНИ В ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ	218
Владислав КИРИЧУК. ТИПОЛОГІЯ КОМАНД	220
Андрій КУЗЬ. ЧИННИК РИЗИКУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ	221
Наталія ЛИСЯК. ПРОСТОРОВА СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ	222
Світлана ЛІЗАКОВСЬКА. КОГЕРЕНТНА ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДСЬКОСТІ З ДЕРЖАВОЮ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ	224
Марія МАЛЮСЬКА, Наталія ЯРОШЕВИЧ. МОНІТОРИНГ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	225
Зоряна СЕНЕТА. ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	227
Артем ЦИМБАЛЮК. РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СТВОРЕННІ МІЖШКІЛЬНИХ РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ	229
Лариса ЧЕРЧИК, Ганна КУВІКА. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ	231

СЕКЦІЯ 1 ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Artur KISIOLEK

dr hab. inż., prof. uczelni

Greater Poland Academy of Social and Economic Sciences in Środa Wielkopolska –

Academy of Applied Sciences

ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI I AKTYWNOŚĆ MARKETINGOWA W ŚWIETLE POSTRZEGANIA RYNKOWEJ KONIUNKTURY

Turbulentnie zmieniające się otoczenie jest w dobie trzeciej dekady XXI wieku tematem wielu prac naukowych z zakresu zarządzania i dotyczy prowadzenia biznesu w perspektywie globalnej. W wyniku pandemii, wojny w Ukrainie oraz pogorszenia koniunktury gospodarczej w Polsce i na świecie, obecnie na rynku panują warunki charakterystyczne dla otoczenia organizacyjnego VUCA (Kotter, Akhtar i Gupta, 2022), które cechuje: zmienność, niepewność, złożoność oraz niejednoznaczność (Kisiołek, Gurtatowski, 2023a).

Według innej koncepcji, otoczenie organizacyjne może być definiowane na podstawie modelu TUNA, który został opracowany przez D. Snowdena i M. Boone w 2007 roku (Snowden, Boone, 2007). Jest to model opisujący cztery typy sytuacji, w których organizacje i liderzy muszą podejmować decyzje oraz działania. Otoczenie TUNA charakteryzuje się wysokim poziomem zmienności, niepewności, nowości i wieloznaczności. W takich warunkach trudno jest przewidywać skutki działań i stosować tradycyjne metody zarządzania (Kisiołek, Gurtatowski, 2023b).

Jak podaje J. Brill pięć filarów współczesnego zarządzania opartych na zarządzaniu metodami naukowymi, teorii gier, wartości dla akcjonariuszy, architekturze przedsiębiorstwa (opartej na wskaźnikach i modułach) oraz praktykach zwinnościowych, jest w stanie „zapewnić firmie powodzenie na spokojnych wodach, ale gdy rozpoczyna się gwałtowny proces zmian, stwarzają dla niej poważne zagrożenie” (Brill, 2021, p. 19). Według Brilla nową strategią rozwoju dla współczesnych organizacji jest odporność na nagłe zmiany rzeczywistości rynkowej.

W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w pierwszym kwartale 2024 roku wśród członków sieci koopetycyjnej Stropy.pl zrzeszającej firmy z sektora budowlanego, różnej wielkości, zajmujące się dystrybucją bądź produkcją systemów stropowych w Polsce. Autor przyjął następujące hipotezy:

H1: Dla firm oczekujących niskiej koniunktury na rynku wojna w Ukrainie, jest bardzo istotnym problemem z jakim będzie się mierzyć branża budowlana w 2024 roku.

H2: Firmy oczekujące dobrej koniunktury na rynku materiałów budowlanych oceniają wysoko odporność rynkową swoich organizacji.

H3: Firmy, których wskaźnik branżowego optymizmu jest wysoki (powyżej 75%) są orędownikami zwiększonej aktywności reklamowej online ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych.

H4: Firmy, których wskaźnik branżowego optymizmu jest wysoki (powyżej 75%) są orędownikami zwiększonej częstotliwości komunikacji z rynkiem oraz bardziej precyzyjnego targetowania.

Inspiracją do przeprowadzenia badań była praca R. Kozielskiego pt. „Rynkowy due diligence. Pomiar odporności rynkowej organizacji”. Według R. Kozielskiego, odporność jest rodzajem siły, energii, która determinuje sposób radzenia sobie z trudnościami w sytuacji stresu lub nieoczekiwanych zdarzeń. Odporność organizacyjna będzie więc procesem pokonywania trudności po którym następuje powrót do stanu równowagi. Mówiąc inaczej organizacje odporne umieją przygotowywać się do spodziewanych problemów i zagrożeń, są w stanie reagować na nie i odzyskiwać w ten sposób zdolność do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej (Kozielski,

2022, p. 77). W wyniku badań nie potwierdziły się hipotezy H1 oraz H2, natomiast pozytywnie zweryfikowano hipotezy H3 i H4.

1. Brill, J. (2021). *Rogue Waves: Future-Proof Your Business to Survive and Profit from Radical Change*, New York: McGraw Hill.

2. Kisiołek, A., Gurtatowski, M. (2023a), Composition of marketing instruments in the building materials market under the conditions of a VUCA world, [in] J. Plichta, S. Brańka, K. Orzeł (eds.), *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach niepewności. Teoria i praktyka – wybrane zagadnienia*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, p. 123-139.

3. Kisiołek, A., Gurtatowski, M. (2023b). TUNA organisational environment and the needs of members of a co-opetition network, using the example of construction companies associated in the “STROPY.PL” organisation, *Organization And Management Series No. 178*, Gliwice: Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, p. 333-349, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.178.18>

4. Kotter, J. P., Akhtar, V., Gupta, G. (2022). *Zmiana w świecie VUCA 3.0*. Warszawa: ICAN Institute.

5. Kozielski, R. (2022). *Rynkowy due diligence. Pomiar odporności rynkowej organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

6. Snowden, D.J., Boone, M. (2007). *A Leader’s Framework for Decision Making*. Harvard Business Review. Pobrano z: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>, data dostępu: 06.05.2024.

Andrii MUKAN

Postgraduate student,

Lviv Polytechnic National University

INTERRELATION OF STRATEGIC FINANCIAL CONTROLLING AND TRANSFER PRICING OF MNCs

Transfer pricing is the pricing of goods, services or intangible assets transferred between related parties within a multinational corporation (MNC). Transfer pricing plays a crucial role in the financial control system of multinational corporations by performing several key tasks:

Table 1

Tasks	Description
Profit optimization	Strategic financial controlling is aimed at maximizing profits while minimizing costs and risks. Transfer pricing allows corporations to allocate profits and costs to different units within the organization. By strategically setting transfer prices, corporations can optimize their overall profit position by shifting profits to jurisdictions with lower tax rates or where they can benefit from tax incentives or favorable regulation.
Tax planning and optimization	Transfer pricing is a key component of international tax planning. Strategic financial controlling involves analyzing the tax implications of various transfer pricing strategies and structuring intercompany transactions to optimize the overall tax position of the corporation. This may involve the use of transfer pricing methods that comply with local law and are consistent with the corporation's tax planning objectives.
Compliance with tax legislation	Effective financial controls ensure compliance with transfer pricing rules established by tax authorities around the world. Tax authorities require that intra-group transactions be conducted at arm's length prices, i.e. prices that would have been established between unrelated parties in similar circumstances. Compliance with transfer pricing rules helps MNCs avoid fines, audits and disputes with tax authorities.

Tasks	Description
Risk mitigation (risk management)	Transfer pricing also serves as a mechanism to mitigate tax and regulatory risks associated with cross-border transactions. By implementing a robust transfer pricing policy and documentation, MNCs can demonstrate that their intra-group transactions are conducted on an arm's length basis, which reduces the likelihood of tax disputes and claims from tax authorities.
Financial reporting and performance evaluation	Transfer pricing affects the financial statements of MNCs because it affects the allocation of income and expenses to different profit units and subsidiaries. Financial controllers use transfer pricing data to prepare accurate financial statements, evaluate the performance of business units and the overall financial condition of the organization.
Resource allocation and decision-making	Transfer pricing contributes to informed decision-making and resource allocation within an MNC. By correctly pricing intra-group transactions, MNCs can efficiently allocate resources, make strategic investment decisions, and optimize the use of assets and capital across different business entities and jurisdictions.
Compliance with legal and regulatory requirements	Transfer pricing helps MNCs to comply with legal and regulatory requirements related to international trade, customs payments and transfer pricing documentation. Compliance with transfer pricing rules not only reduces tax risks, but also ensures compliance with the broader legal and regulatory framework governing cross-border transactions.
Improvement of corporate governance	Implementation of a transparent and consistent transfer pricing policy improves corporate governance of MNCs. By establishing clear guidelines and procedures for determining transfer prices, MNCs contribute to increasing the accountability, transparency and ethics of their financial transactions, strengthening trust between stakeholders and improving corporate reputation.

Created based on [3,4].

In general, the objectives of transfer pricing in the financial control system are multifaceted and include tax optimization, compliance, risk mitigation, financial reporting, decision-making and corporate governance. By effectively managing transfer pricing, MNCs can overcome the complexities of cross-border transactions while maximizing value for shareholders and stakeholders.

It is important to emphasize that, despite the benefits of using transfer pricing, it should be done in accordance with the arm's length principle and local tax laws. Abusive transfer pricing practices aimed solely at reducing tax liabilities without economic justification may lead to legal and reputational risks for MNCs. The use of improper transfer pricing practices to maximize profits or reduce tax liabilities can lead to significant negative consequences. Let us consider the main ones (Table 2).

Table 2

Risks	Description
Tax adjustments and penalties	The tax authorities have the right to review and assess the transfer pricing practices of MNCs. If the authorities determine that transfer prices do not comply with the arm's length principle, they may adjust taxable profits and impose additional taxes, interest and penalties. Adjustments may result in significant financial liabilities.
Double taxation	Transfer pricing disputes between jurisdictions can lead to double taxation, where the same income is taxed in more than one country. Resolving such disputes can be complex and time-consuming, which can lead to a strain on diplomatic relations between countries.
Reputational risks	Aggressive manipulation of transfer pricing can damage the reputation of MNCs. Public perceptions of tax evasion can lead to negative media coverage, public backlash, and loss of consumer confidence.
Legal implications	Transfer pricing manipulations that violate tax laws can lead to lawsuits, fines, and even criminal charges against a company and its executives.
Loss of benefits and incentives	In some jurisdictions, companies that manipulate transfer pricing to shift profits may lose access to tax incentives, deductions and exemptions that are intended to promote legitimate business activities and economic growth.

Risks	Description
Unforeseen expenses	Transfer pricing disputes and related litigation may result in unanticipated costs for legal services, expert opinions and administrative efforts.
Limited access to the market	Regulatory authorities in some countries may impose restrictions or fines on companies that engage in transfer pricing manipulation, which may affect the company's ability to do business in those markets.
Financial statements and investor confidence	Transfer pricing manipulation can affect the accuracy of financial statements and disclosures, which reduces investor confidence and can potentially lead to regulatory investigations.

Created based on [1,2].

In view of these risks, MNCs should prioritize ethical and transparent transfer pricing practices that comply with the arm's length principle and relevant tax regulations.

Improving transfer pricing policies for multinationals through the lens of strategic financial controlling involves careful consideration of various factors to ensure tax compliance, alignment with business strategies, and optimization of profitability. Thus, strategic financial controlling has a direct impact on transfer pricing in corporations by optimizing profits, managing risks, ensuring compliance with legal requirements, facilitating tax planning, supporting decision-making, and establishing an effective transfer pricing policy.

1. Melnychenko, R., Pugachevska, K., Kasianok, K. "Tax control of transfer pricing." *Investment Management and Financial Innovations* 14, no. 4 (December 9, 2017): 40–49. Retrieved from: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.14\(4\).2017.05](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.14(4).2017.05).

2. Clarabella, A., Pranoto, E. "JURIDICAL ANALYSIS OF TRANSFER PRICING DOCUMENTS IN RESPECT OF TAX AVOIDANCE FOR MULTINATIONAL COMPANIES." *UNTAG Law Review* 5, no. 2 (December 11, 2021): 49. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.56444/ulrev.v5i2.2657>.

3. Ryakhovsky, D. "Tax Regulation of Transfer Pricing: National And International Specifics." *Revista Gestão Inovação e Tecnologias* 11, no. 4 (July 10, 2021): 852–62. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.47059/revistageintec.v11i4.2151>.

4. Zielke, R. "Transfer Pricing Planning with Accuracy and Control." *Intertax* 41, Issue 10 (October 1, 2013): 542–50. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.54648/taxi2013050>.

Olha PYROH

Doctor of Science (Economics), Professor,
Lviv Polytechnic National University, Ukraine
Université de Sherbrooke, Canada

INTEGRATION UKRAINIAN ECONOMY INTO EUROPEAN VALUE CHAINS

The deviation of the development model of the national economy of Ukraine since 2009 from the development model for the industrial society occurred under the negative long-term influence of external factors – the global financial and economic crisis (2008-2009), the military conflict in the East of Ukraine (since 2014) and the full-scale Russia's war against Ukraine (from February 2022). International experts [1] admit that Russia's military aggression against Ukraine affected Ukraine's foreign trade: if Ukraine exported about 25% of goods both to Russia and to European Union (EU) in 2013; while in 2014, exports to Russia fell by about a third from 2013 levels, and as of 2020, only 5.6% of Ukrainian goods are exported to Russia, while more than 40% of goods are exported to EU.

Changes in the orientation of Ukraine's foreign trade from Russia to EU markets also occurred as a result of the Association Agreement (2014) and its creation of Ukraine-EU free trade zone,

which liberalized mutual access to the markets of goods and services. Trade liberalization had the positive effects on the export of goods of the following economic activities of Ukraine: 1) agriculture and manufacture of food products, which were able to double the volume of exports by the group of food products and increase almost 2.5 times the export by the group of animal and vegetable oils and fats (mainly due to sunflower oil); 2) ferrous metallurgy, which is caused by a structural imbalance (excess of supply over demand) in the world market of ferrous metals; 3) mechanical engineering, the volume of exports of which grew moderately and steadily. The import of goods from EU to Ukraine was characterized by the following trends: 1) in fact, all the main groups of goods imports from EU experienced a period of significant decline under the influence of the collapse devaluation of the hryvnia in 2014-2015, a significant drop in income and the compression of solvent demand during this period [2]; 2) the association agreement did not cause a significant increase in the import of goods from EU to Ukraine. Also, the creation of a free trade zone with EU did not become a systemic factor in the suppression of Ukrainian production, since in general, imports from EU in 2020 exceeded this indicator for 2013 by only 3.6%.

As the result of the long-term influence of external factors, there was a reorientation of Ukraine's foreign economic activity from Russia and CIS countries to EU, which has a positive effect on the level of economic complexity of goods and services exported from Ukraine. It should be noted that during 2013-2021, there are positive changes in Ukrainian exports to EU: the export of electronics, which is part of the supply chain serving the European production centers of EU, is constantly expanding. The dynamics of the electronics export, which are medium and high-tech goods, from Ukraine to Germany is growing rapidly (Figure 1), which is evidence of the integration of the national economy of Ukraine into EU value chains.

Comparing the economic complexity of products exported to EU from different regions of Ukraine, it can be stated that Western part of Ukraine exported modern medium and high-tech goods and services (IT, electronics) [3, p. 11], which is the result of the active formation and development of the sectorial model at the post-industrial society. The general trend of structural changes in the sectorial development models of the regions of Western part of Ukraine is a significant increase in the specific weight of Quaternary (S_4) and Quinary (S_5) sectors, a relative decrease in Tertiary sector (S_3), a significant decrease in Secondary (S_2) sector and a strengthening of Primary (S_1) sector. It should be noted that three regions of Western part of Ukraine formed such the sectorial structure of development model, which is closest to the requirements of the post-industrial society – Lvivska, Ternopil'ska and Chernivtska regions, in which Quaternary (S_4), Quinary (S_5) and Primary (S_1) sectors predominate with significantly reduced specific weight of Tertiary (S_3) and Secondary (S_2) sectors. The Northern and Eastern parts of Ukraine traditionally specialized in the export of low- and medium-tech goods (metallurgy and certain engineering products).

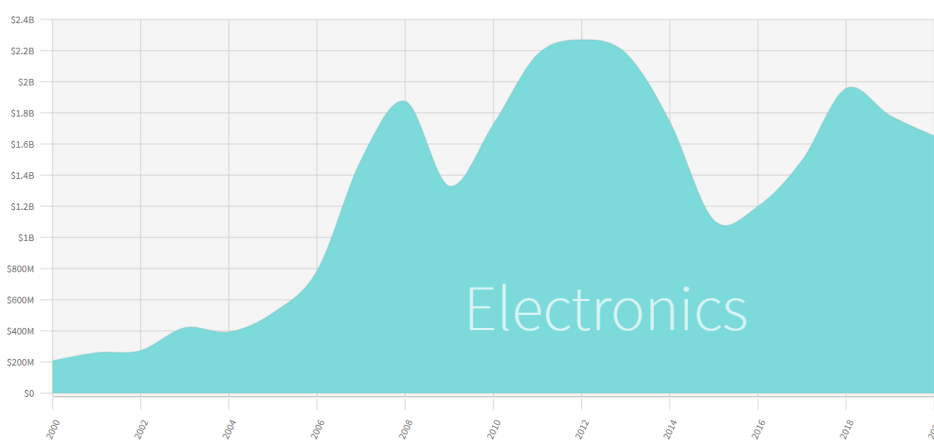


Fig. 1. Dynamics of electronics exports from Ukraine to EU during 2000-2020 [4]

The integration of Ukraine's economy into European value chains should become one of the country's priority tools for economic development in the post-war period. Before the start of the

full-scale invasion of Russia on the territory of Ukraine (until February 2022), economic entities of various types of economic activity were integrated into European value chains:

- IT industry, 70% of whose exports are software development services – outsourcing [5]. Ukrainian IT companies provide services such as software development, design, and data analysis to EU clients;

- manufacture, in particular, with a focus on the production of machinery, transportation equipment, and consumer goods. The study [1] presented that the Western part of Ukraine had a higher level of integration into EU value added chains due to its geographical proximity to EU than the Northern, Central and Eastern parts, where powerful industrial enterprises operated. Thus, the Western part of Ukraine (Lvivska, Ternopil'ska, Rivnenska, Zakarpattia regions) should become the basic industrial hub of Ukraine in the post-war integration into European value chains. Enterprises from the Eastern part of Ukraine, which lost the opportunity to carry out production activities due to the invasion of Russia, are already transferring their production facilities to these areas;

- the agro-food industry and agriculture, which during 2008-2022 were the basic spheres of economic activity in Primary sector (S_1), are gaining new importance for the national economy of Ukraine in the context of the country's recovery in the post-war period. Precisely, as a result of the military conflict in the East part of Ukraine and the temporary occupation of the AR Crimea (2014-2023), there was a sharp drop in industrial production, which led to structural changes and a significant increase in the importance of agriculture in the sectorial structure of development model of the national economy and exports.

Ukraine has industrial, resource and intellectual potential for integration as the industrial and technological hub into European value chains. It is the formation and implementation of the development model of Ukraine in the European value chains that will ensure Ukraine's competitiveness and drive to economic growth. The agro-food industry and agriculture of Ukraine is the main component of Primary sector (S_1) of the national economy, should ensure food security for Ukraine and the world, and become the locomotive of development capable of taking Ukraine to a leading position in the modern globalized world, even under modern conditions of war.

1. Hartog M., Lopez-Cordova J.E., Neffke F. Assessing Ukraine's Role in European Value Chains: A Gravity Equation-cum-Economic Complexity Analysis Approach. Harvard Growth Lab, 2021. URL: <https://growthlab.cid.harvard.edu/publications/assessing-ukraines-role-european-value-chains-gravity-equation-cum-economic>.

2. Sectorial Integration of Ukraine into the EU: Prerequisites, Prospects, Challenges. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf

3. Pyroh O.V., Shpak N.O. Transformation of Sectorial Model of Development in the Western part of Ukraine in the terms of Instability. Economy and State, 2020, No. 6, pp. 6-12.

4. The Atlas of Economic Complexity. URL: <https://atlas.cid.harvard.edu/>

5. Integration into Global Value Chains. URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-6/#2>.

Оксана БАШТАННИК

к. політ. н., доцентка,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Зміни є проявом трансформацій різноманітних соціальних процесів, в тому числі процесів реалізації управлінських відносин. Управління змінами формує стратегічний вимір здійснення управління, що дозволяє спрямовувати їх перебіг. Однією зі світоглядних основ вказаних процесів можливо назвати теорію сталого розвитку, оскільки серед Цілей сталого розвитку ООН вказується сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефек-

тивних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях. Досягнення даної цілі сприяє зміцненню національної стійкості держави шляхом реалізації різноманітних стратегій розвитку та протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам.

В рамках здійснюваного нами дослідження важливо відзначити, що ідея сталого розвитку як концептуальний конструкт за останні десятиліття зазнала трансформації від одного з дослідницьких підходів до, певною мірою, світоглядного орієнтиру розвитку суспільства та управління ним. “Концепція сталого розвитку становить ідеологічну основу для розвитку соціуму. Ця концепція найширше серед інших управлінських концепцій відбиває людські потреби та інтереси. Своїми сутнісними компонентами вона охоплює всі сфери буття людини. Якість життя відображає рівень (повноту) задоволення потреб та інтересів, регулюється цільовою політикою публічного управління. За своєю суттю ідеї сталого розвитку необхідно застосовувати в процесах цілепокладання у публічному управлінні, що сприятиме покращенню добробуту країни” (1, с. 75). Послідовне впровадження вказаних положень у практику реалізації проєктів державного управління в період стабільного суспільного розвитку було перервано в Україні актуалізацією обставин кризового характеру, пов’язаних із здійсненням збройної агресії РФ проти неї.

Варто зазначити, що деструктивна спрямованість у політичних процесах світового масштабу наростали ще до початку повномасштабної збройної агресії РФ проти України, як фактору, що спричинив перегляд традиційних моделей внутрішньо- і зовнішньополітичної активності держав (наприклад, відмова від нейтралітету). Д. Якобсен у праці “Організаційні зміни та управління змінами” зауважує з цього приводу наступне: “Грунтовних змін зазнає традиційна національна держава. Традиційні політичні структури були похитнуті до своєї основи підйомом як правого, так і лівого популізму, а також виборами президентів без бази традиційної партійної структури у таких важливих країнах, як США та Франція” (2). Подібного типу процеси можуть викликати глибоке занепокоєння у політичних експертів та традиційних політичних лідерів, оскільки тривалий час вважалося, що тільки сильна національна держава може бути гарантом підтримання суспільної стабільності, а також додержання міжнародних домовленостей та угод. Резильєнтність або стійкість є досить широким поняттям, яке можливо використовувати для дослідження стабільності держави та її обороноздатності, але ключовим об’єктом аналізу, на нашу думку, має бути потенціал інститутів управління в даному аспекті. “Головним інструментом забезпечення інституціональної стійкості, який дозволяє встановити оптимальний рівень рівноваги та ефективності інституціонального розвитку держави, є спроможність інститутів відновлювати усталені звичаї і процедури та здійснювати коректуючі поступові зміни в інституціональних нормах з метою кращого пристосування до сучасних умов у суспільно-політичному житті країни” (3, с. 56).

Утворення ефективних інституцій на різних рівнях системи управління є значним фактором підтримання сталого суспільного розвитку, але не менш важливим є реформування наявної управлінської системи, що гарантувало би дотримання принципу наступності в процесі реалізації державної влади. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р (станом на 23 грудня 2022 р.) про Деякі питання реформування державного управління України була затверджена Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. В ній, зокрема, відзначається, що відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, Стратегія реформування ґрунтується на спільних цінностях, а саме: дотриманні демократичних принципів, верховенстві права, належному врядуванні. У положеннях документу ставиться окремий акцент на тому, що Україна продовжуватиме політичні, соціально-економічні, законодавчі та інституційні реформи, необхідні для ефективного реалізації Угоди про асоціацію (4). Не зважаючи на новітні потужні зовнішньосистемні виклики для України, можливо стверджувати, що продовження реформ залишається одним із пріоритетів органів влади, оскільки цей процес формує інституційний фундамент майбутнього розвитку держави вже у післявоєнний період відновлення.

Необхідність комплексних та масштабних змін у системі державного управління постала перед Україною від набуття нею незалежності водночас із об’єктивною (але не всіма

усвідомлюваною) необхідністю демократизації політичної системи пострадянської держави в цілому. Утвердження широкого суспільного запиту на залучення України до європейського політичного простору та закріплення на конституційному рівні курсу на її європейську та євроатлантичну інтеграцію можливо розглядати у якості драйверів вищезазначених змін. Для досягнення даної мети уряду важливо долучатися до трансформаційних стратегій на рівні глобального політичного процесу, що реалізується через впровадження необхідних реформ для виконання завдань відповідних Цілей сталого розвитку. Ефективність функціонування сильних інституцій, таким чином, є запорукою, а не наслідком встановлення справедливості, яке спрямоване на зміцнення національної стійкості держави, що особливо важливо для України в ситуації спротиву збройній агресії РФ.

1. Мамонов І. Концепція сталого розвитку як принцип цілепокладання в публічному управлінні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. № 3. С. 71-76.

2. Jacobsen D.I. Organizational Change and Change Management. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS, 2021. 278 p. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Organizational_Change_and_Change_Managem/ZYI5EAA_AQBAJ?hl=uk&gbpv=1.

3. Масик М.З., Клименко О.В. Теоретичні основи дослідження проблем інституціональної стійкості у міждисциплінарному дискурсі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33(72). № 5. С. 53-58.

4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р : станом на 23 груд. 2022 р. 1 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.

Христина БЕСПАЛЮК

к.е.н., доцентка

Назар МАЗУР

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК ІТ-БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Російська війна проти України 2022 року суттєво вплинула на всі аспекти життя українців, включаючи й ІТ-сферу. Незважаючи на складні обставини, український ІТ-бізнес продемонстрував стійкість, адаптивність, зберігши й навіть наростивши свої обсяги.

Виклики, з якими зіткнувся український ІТ-бізнес під час війни:

Безпека. Забезпечення безпеки співробітників, даних та інфраструктури стало першочерговим завданням.

Економічна нестабільність. Знецінення гривні, інфляція та ризики втрати клієнтів негативно вплинули на економічні показники ІТ-компаній.

Логістика. Перебої з постачанням обладнання та програмного забезпечення, а також складнощі з виїздом за кордон для участі в міжнародних конференціях та зустрічах з клієнтами [5].

Морально-психологічний стан керівництва та працівників: Війна та гуманітарна криза негативно вплинули на психологічний стан людей, що потребувало додаткової підтримки з боку ІТ-компаній [6].

Заходи завдяки яким український ІТ-бізнес подолав ці виклики:

Перехід все більшої кількості працівників на віддалену роботу. Більшість ІТ-компаній перевели своїх співробітників на віддалену роботу, що дозволило їм зберегти працездатність та продовжувати обслуговувати клієнтів [1].

Підтримка ЗСУ та гуманітарних проєктів: ІТ-компанії активно допомагають українській армії та людям, які постраждали від війни [8].

Розширення на нові ринки: ІТ-компанії шукають нових клієнтів на інших ринках, щоб диверсифікувати джерела своїх доходів.

Підтримка та розвиток talent pool (внутрішніх та зовнішніх): ІТ-компанії інвестують в освіту та розвиток своїх співробітників, щоб зберегти та примножити людський капітал. Також вагому увагу приділяють підвищенню рівня ризильєнтності персоналу [10].

Всупереч труднощам, ІТ-бізнес мав значні досягнення:

Збереження та зростання обсягів експорту ІТ-послуг (згідно з даними Асоціації "Інформаційні технології України", експорт ІТ-послуг у 2022 році зріс на 14% до \$7,3 млрд) [7].

Збільшення кількості нових робочих місць в ІТ-сфері (за даними НБУ, у 2022 році кількість ІТ-фахівців в Україні зросла на 10% до 280 000) [4].

Підвищення міжнародного авторитету українського ІТ-бізнесу (українські ІТ-компанії визнані одними з найкращих у світі, згідно з рейтингами Deloitte та Gartner) [2], [3].

Динаміка експорту ІТ-послуг в другий рік війни:

За даними НБУ, у 2023 році обсяг експорту ІТ-послуг з України знизився на 8,5% у порівнянні з 2022 роком і склав \$6,7 млрд. [4]. Це перше падіння обсягів експорту ІТ-послуг з України з 2014 року. Найбільше знизився експорт у першому кварталі 2023 року – на 29,7%. У другому та третьому кварталах 2023 року експорт ІТ-послуг почав зростати, але ще не досяг показників 2022 року.

Фактори, що вплинули на експорт ІТ-послуг:

Війна негативно вплинула на економічну ситуацію в Україні, що призвело до зменшення попиту на ІТ-послуги з боку деяких клієнтів.

Нестабільність через активні воєнні дії, окупацію, гуманітарну та демографічну кризи спричинили зриви в роботі ІТ-компаній, що також негативно вплинуло на експорт.

Перебої з постачанням обладнання та програмного забезпечення, а також складнощі з виїздом за кордон для участі в міжнародних конференціях та зустрічах з клієнтами [6].

Прогнози на майбутнє:

Експерти прогнозують, що експорт ІТ-послуг з України буде зростати у 2024 році.

Зокрема, очікується, що обсяг експорту ІТ-послуг з України досягне \$8,5 млрд у 2024 році [7].

Український ІТ-бізнес став яскравим прикладом стійкості та інноваційності під час війни. Він не тільки вистояв, але й продемонстрував здатність до зростання та розвитку. ІТ-сфера може стати рушійною силою післявоєнної відбудови України, сприяючи економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Однак, для підтримки подальшого розвитку ІТ-бізнесу необхідна державна підтримка, зокрема інвестиції в інфраструктуру, освіту та кібербезпеку. ІТ-бізнес може стати одним з локомотивів відновлення української економіки після війни.

1. Асоціація "Інформаційні технології України". (2023). Ринок ІТ України 2022: підсумки року. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33107565/

2. Deloitte. (2023). War in Ukraine: Technology sector resilience and the path forward. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-about-deloitte-reshaped-by-war-ukraine-scenarios.pdf>

3. Gartner. (2023). [Назва відповідного звіту Gartner про ІТ індустрію України]. URL: <https://www.gartner.com/en/products/special-reports>

4. Національний банк України (НБУ). (2023). Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/en/>

5. Економічна правда. (2023). Український ІТ-сектор: що ми маємо зараз. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2023/ukrainske_it_v_chasy_viiny/

6. Інтерфакс-Україна. (2023). ІТ під час війни: виклики, досягнення, перспективи. URL: <https://interfax.com.ua/>

7. DOU. (2023). Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? – Аналітика й думки експертів. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>

8. Forbes. (n.d.). [Україна]. URL: <https://www.forbes.com/places/ukraine/>

9. LIGA.net. (n.d.). [Технології]. URL: <https://tech.liga.net/en>

10. The Kyiv Independent. (n.d.). URL: <https://kyivindependent.com/>

Ігор БОЧАН

д.е.н., професор

Львівський національний університет ім. Івана Франка

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ І СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ

Ринкова трансформація української економіки привела до появи нових категорій господарюючих суб'єктів; підприємців (бізнесменів), менеджерів, комерсантів, банкірів, маклерів, брокерів, дилерів, фермерів та ін. які здійснюють свою діяльність в нових економічних відносинах, за іншими «правилами гри». Інституційні зміни проявляють своє вираження у встановленні нових економічних інститутів (організаційно-правових форм виробництва та управління, фінансово-кредитних структур) та їх ринкової інфраструктури. Результатом діяльності інститутів зайнятості, для прикладу, має стати підтримка економічного права вибору підприємництва і соціальної творчості, гарантія праці за здібностями, наявність соціального захисту. Для цього вони мають мати здатність мобілізувати сукупну енергію населення, зламати інерційність економічної поведінки суб'єктів зайнятості, недовіру до влади та ін. Умовою нашого руху вперед є інноваційний тип розвитку економіки і суспільства за якого суспільна роль людини надмірно зростає, вона стає метою і мірилом та головним чинником прогресу. Матеріальне і культурне забезпечення гостро ставить проблему прав і свобод людини, котра є вагомим чинником економічної свободи у розвитку підприємництва, розгортання ініціативи та творчості людей. Добробут людей, їх професійно-технічний рівень мають наповнюватися гуманними людськими відносинами, повагою до людини, високою духовністю.

Сучасний інституціоналізм розкриває закономірний процес зростання ролі людини. Він пропагує принципи необхідності державного втручання в економіку та контроль суспільства над бізнесом. За цим підходом необхідно врахувати, що у житті відбувається безперервна еволюція, тобто мінливість і пристосування, динаміка, йде жорстока боротьба за виживання, що людина це особистість в якій необхідно врахувати престиж, соціальне становище тощо, ці вчення реалістичні та прагматичні. Інституціоналізм не визначає надмірної абстракції, котра присутня у неокласичній теорії. Соціальні, духовні, морально-етичні інституціональні чинники сприяють соціальній згуртованості суспільства та підвищенню колективної відповідальності за результати праці [1, с. 171-176].

Продуктивні сили суспільства з відповідними їм економічними відносинами характеризують економічний стан країни. Економіка України у 2005 році заклала основи ринкової економіки і визнана ринковою. А це за інноваційним підходом вимагає вдосконалення економічних відносин людей в процесі виробництва матеріальних благ. В цих умовах швидко зростає творчий характер праці, коли сама праця стає внутрішньою потребою людини, коли не тільки матеріальний інтерес, а творчість, самореалізація людини стають потужним стимулом її ефективної діяльності. Творча діяльність це фундаментальна ознака нового більш організованого суспільства. Відомий український економіст, інституціоналіст А. Чухно досліджуючи сучасні тенденції економічного і соціального розвитку зазначив « Творча праця, творча діяльність людини – одна з визначальних рис нового суспільства» [2, с. 20].

Стратегія розвитку країни має відповідати цивілізаційній ідентичності суспільства в глобальному контексті. Сьогодні Європа ідентифікувала себе, як цілісність в єдиній цивілізаційній спільноті із загальними демократичними цінностями та відіграє важливу роль в глибинних зрушеннях інтеграційного потенціалу європейських країн. відповідно до потреб цивілізаційного прогресу. Українці за ідентичним кодом сповідують європейські цінності західно-християнського світу і в еволюційному розвитку цивілізацій несли естафету Стародавньої Греції, Стародавнього Риму, Візантії, Київської Русі і сьогодні є складовою європейської інтеграції. Глобальна місія України є геополітично євроатлантичною, європейською. Враховуючи волю українців на законодавчому рівні визначено євроатлантичний вектор розвитку України, прийнято ряд постанов Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України і сьогодні стоїть невідкладне завдання забезпечити їх ефективне виконання. Сьогодні обезкровлена економіка України, загарбницькою агресивною війною Росії, потребує невідкладного вступу у європейську цивілізовану високоефективну спільноту. Післявоєнне суспільство не дозволить маніпулювати векторами спроб і помилок і назавжди відкине «політиканство», яке мало місце у подвійних стандартах часто повертаючись у бік євразійського вектору, або якоїсь серединності. Такі помилки історично дуже дорого обійшлися українцям. Не витрачаючи час необхідно швидко і вперто досягти елементарних європейських і світових стандартів життєдіяльності, через стабільність правового поля, передбачуваність дій влади, дебіюкратизацію державного регулювання, забезпечення захисту прав власності, помірні податки і підтримку національних товаровиробників. Використовуючи досвід інтеграційного потенціалу створити сприятливий інвестиційний клімат і широко запросити у всі сфери економіки України транснаціональні корпорації (ТНК) з їх високими наукомісткими технологіями та багатим досвідом ефективної економіки. Самотужки відновити післявоєнну економіку Україна не зможе. Найслабшу в Європі економіку України потрібно піднімати інтеграційними зусиллями, форми і методи цієї роботи відомі історії. Завдання номер один використовуючи цивілізаційні можливості створити сприятливі політико-правові умови для входження ТНК в нашу економіку. Це дасть можливість швидко підняти економічний рівень життя українців, розбудувати сучасну матеріальну і нематеріальну ринкову інфраструктуру та виправити втрачені можливості для вигідного залучення іноземних інвестицій. Держава мусить стати «своєю», рідною, сильною та могутнім інституціональним гравцем на міжнародній арені. У XXI столітті держава повинна використати можливості глобального інформаційного укладу та сконцентрувати зусилля на розбудові інноваційної економіки в умовах нової технологічної революції. Для цього необхідно в максимально стислі терміни до інноваційного інтенсивного типу економічного зростання, провести структурні реформи по ліквідації екстенсивних ділянок діяльності. Технологічні інновації сьогодні є рушієм прогресивних зрушень в економіці. Частка технологічних інновацій в обсязі ВВП економічно розвинених країн становить від 70 до 90%. Розгортання науково-технічного прогресу як фактору економічного зростання, відокремлення ринку високотехнологічної продукції та послуг призвело до того, що інноваційно-інвестиційна сфера національної економіки відіграє вирішальну роль у соціально-економічному розвитку багатьох країн світу [3, с. 339-340]. Тут актуальними є ідеї Й. Шумпетера, коли знання стають економічним ресурсом, а інформаційні технології повністю змінюють світову систему економіки, тоді такий підхід для інноваційних процесів стає принципово важливим.

В інноваційній системі розвитку слід забезпечити реалізацію таких інституціональних напрямів:

- інституціонально-правового забезпечення;
- залучення інституціональних інвесторів до інноваційної діяльності;
- удосконалення системи управління науково-дослідними та проектно-конструкторськими установами;
- інституціонально-інформаційне забезпечення та ін.

Широко залучити на вигідних умовах різні джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні, крім міжнародних інвесторів, ефективно банківське кредитування, активі-

зувати кошти приватного сектора, використання заощаджень населення, підвищення ефективності використання програмно-цільових фондів та ін. Необхідно вдосконалити проблеми відносин власності, дуже прикро що тією проблемою в Уряді України ніхто не займається. Приватна власність є основним фактором свободи людини. Із досвіду високоефективних економік слід розвивати корпоративну приватну власність. В країнах Заходу кожен третій дорослий мешканець є акціонером. Нині половина американських родин володіє акціями різних підприємств. Таким чином відбувається перетворення працівника на співвласника капіталу. Ця форма власності веде до створення народних підприємств, компаній, що перейшли повністю у руки трудових колективів. Для прикладу, в «епоху М. Тетчер» близько 1900 компаній були повністю викуплені персоналом працюючих. В Японії за чинним законодавством близько 25 % акцій кожної компанії передається на пільгових умовах за мінімальною вартістю працівникам цих компаній. За сьогоднішніх умов зростання національного багатства країни забезпечується за рахунок ефективного залучення людського капіталу до високотехнологічного виробництва, що відповідає сталому економічному розвитку. За інтенсивним інноваційним підходом змінюється характер і результати праці людини. За теорією Локка, працівник, перед яким поставлена більш висока і складна мета, докладє більше зусиль і виконує свою роботу краще. Він розробив п'ять основних принципів мотивації персоналу: 1) рівень складності мети має перебувати в діапазоні від середнього до високого; 2) мета повинна бути конкретною; 3) співробітник має прийняти мету, тобто погодитися досягти її; 4) співробітник має одержувати інформацію про своє просування до мети; 5) ситуація, коли співробітник сам бере участь у постановці цілей, є сприятливішою, ніж коли інші призначають йому такі цілі [5, с. 157]. В підсумку творча праця завжди націлена на створення інноваційного продукту.

1. Бочан І.О. Людський капітал та його значення для економічного зростання. Міжнародна інтернет конференція. Scientific Research and Innovation. April 7-8, 2022. Dnipro, Ukraine, p. 171-176

2. Чухно А.А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі. Економіка України. 2004. № 5. С. 20.

3. Ніколенко Т. Місце та роль США у світовому інноваційному розвитку. Сполучені Штати Америки у сучасному світі: політика, економіка, право, суспільство. Збірник матеріалів II міжнародної науково-практичної конференції. 2015. С. 339-340.

4. Locke E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance 3/1968. P. 157.

Мар'яна ГВОЗДЬ

к.е.н., доцентка,

Микола МОРОЗОВ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВА РЕВОЛЮЦІЯ: НОВІ ГОРИЗОНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Пришвидшення темпів розвитку цифрової економіки змусило підприємства оновлювати свої бізнес моделі та адаптувати свої системи управління під вимоги часу. Така трансформація відбувається завдяки інтеграції цифрових технологій, таких як автоматизація, аналітика великих даних та інтернет речей, штучний інтелект. Ці технології змінюють операційний, тактичний і стратегічний рівні управління.

Важливо зрозуміти особливості систем управління підприємствами в умовах поточної цифрової трансформації, підкреслюючи, як традиційні практики замінюються цифровими підходами. Також варто визначити, проаналізувати виклики та можливості, що з'являються

при використанні інструментів цифрових технологій для систем управління вітчизняними підприємствами та які особливості вони створюють для підприємств, що прагнуть конкурентоспроможності, інноваційності та розвитку.

Дослідження вітчизняної та зарубіжної фахової літератури дало можливість відстежити еволюцію та особливості впровадження цифрових інструментів у практику управління. Зокрема доцільно виокремити такі ключові особливості сучасних систем управління підприємством:

- децентралізація прийняття рішень: цифрові інструменти надають співробітникам дані та аналітику в реальному часі, що дозволяє їм самостійно приймати обґрунтовані рішення. Така децентралізація не тільки прискорює процес прийняття рішень, але й сприяє розвитку культури підзвітності та інновацій в організації;

- підвищена гнучкість: підприємства у цифровій економіці повинні швидко реагувати на динаміку ринку та вимоги клієнтів. Цифрові системи управління сприяють гнучкості, забезпечуючи швидку ітерацію, експериментування та коригування стратегій і процесів, відповідно до бізнес-ландшафту, що розвивається;

- клієнтоорієнтований підхід: завдяки поширенню цифрової комунікації і можливостям аналізу даних, підприємства можуть отримати глибше розуміння поведінки та вподобань клієнтів. Такий клієнтоорієнтований підхід дозволяє організаціям адаптувати продукти, послуги та маркетингові стратегії відповідно до мінливих потреб цільової аудиторії, тим самим підвищуючи рівень задоволеності та лояльності клієнтів;

- управління ризиками та стійкість: цифрові технології надають підприємствам передові інструменти для оцінки ризиків, планування різних сценаріїв подій та управління кризовими явищами. Використовуючи аналітику, моделювання та прогнозування, організації можуть активно визначати та зменшувати ризики, забезпечуючи більшу стійкість перед обличчям економічних спадів, стихійних лих чи інших позаштатних ситуацій;

- управління талантами та трансформація робочої сили: цифрова трансформація вимагає зміни практики управління талантами, щоб виховати робочу силу, яка володіє цифровими знаннями. Підприємства інвестують у програми безперервного навчання, ініціативи з розвитку цифрових навичок і платформи для співпраці, щоб надати співробітникам можливість процвітати в технологічному середовищі, сприяючи інноваціям і гнучкості в організації.

Як наслідок, цифрова економіка не тільки кидає виклик традиційним парадигмам управління, але й пропонує унікальну можливість переосмислити та ввести інновації у системи управління підприємством. Організації, які ефективно використовують цифрові технології у своїй практиці управління, швидше за все, досягнуть більшої ефективності та підвищать рівень конкурентоспроможності.

1. Дергалюк Б. В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут». № 26, 2023. ст. 65-68.

2. Sopilnyk L., Skrynkovsky R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // Path of Science. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>

3. Gerald C. Kane, Anh Nguyen Phillips, Jonathan R. Copulsky, Garth R. Andrus. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. 2022. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262545112/the-technology-fallacy/>

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах загострення конкурентної боротьби на споживчих ринках, невинного розвитку науково-технічного прогресу та динамічної зміни смаків і вподобань споживачів обґрунтовується доцільність активізації інвестиційно-інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності дозволяє мобілізувати приховані незадіяні резерви нарощування конкурентних переваг підприємств, що характеризується високим рівнем техніко-технологічної розвиненості та оптимістичними перспективами підвищення зацікавленості з боку покупців. З однією сторони, параметри інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств напряму визначаються рівнем розвитку науково-технічного прогресу та їх бюджетно-фінансовою спроможністю, а з іншої – ефективна реалізація інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств є безпосереднім джерелом формування ресурсного базису для здійснення розширеного відтворення останніх. Правовий режим воєнного стану, що діє в Україні з початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в лютому 2022 року обумовлює доцільність дослідження особливостей інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства в таких обставинах.

Основоположником інноваційної теорії та формування концептуальної парадигми поняття «інновацій» є Й. Шумпетер, який не лише дослідив їх теоретико-прикладні аспекти та роль у забезпеченні підтримки процесів поступального розвитку суб'єктів господарювання і соціально-економічних систем, але й визначив основні стадії інноваційного процесу, диференціював його структурні особливості та встановив взаємозв'язок між інноваціями й темпами економічного зростання [2]. Своєю чергою, інвестиції є основним ресурсним інструментом активізації інноваційної діяльності, що робить поняття інвестицій та інновацій цілісним комплексним явищем.

В умовах дії правового режиму воєнного стану доцільно виділити такі особливості інвестиційно-інноваційного розвитку вітчизняних підприємств: обмежена ліквідність вітчизняних підприємств та складність доступу до залучення у практику господарювання вільних фінансово-економічних ресурсів, що ускладнює ведення інвестиційно-інноваційного розвитку; ведення воєнних дій на території України стримує темпи реалізації інвестицій вітчизняних підприємств, адже погіршує інвестиційну привабливість останніх; зниження платоспроможного попиту населення, що обмежує параметри споживання на ринках; міграційні процеси на фоні ведення воєнних дій на території України, що стимулюють відтік інтелектуальних кадрів закордон; складність реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів, з огляду на безпековий фактор; невизначеність параметрів розвитку національної економіки в довгостроковій перспективі; складність налагодження зовнішньоекономічних відносин вітчизняних підприємств з іноземними суб'єктами господарювання.

1. Бойко В. В. Механізми активізації інноваційного розвитку сільських територій. Вісник Одеського національного університету ім. І. Мечникова : серія «Економіка». 2014. Т. 19, вип. 2/4. С. 148-151.

2. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. К. : Видавничий дім «Києво-могилянська академія», 2011. 242 с.

Павло ГОРИСЛАВЕЦЬ

к.е.н., доцент,

Сергій КОЖАН

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІНДИКАТОРИ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Із початком повномасштабної війни у 2022 році страховий ринок України зазнав значних викликів, вони потребуватимуть уваги і упродовж 2024 року. Держава була змушена адаптовувати законодавство для забезпечення стабільності роботи страхових компаній та виконання функцій страхового ринку. Було ухвалено нову редакцію Закону України «Про страхування», в якому були імплементовані рішення щодо прозорості та публічності діяльності, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності страховиків. Ініційовано ризик-орієнтований підхід у пруденційному регулюванні та нові вимоги до платоспроможності страховиків, впроваджено нагляд за ринковою поведінкою [1-3]. Основними результатами дослідження індикаторів розвитку страхового ринку України у 2020-2023 рр. на основі статистичних показників за даними НБУ [5] (таблиця) стали:

Індикатори розвитку страхового ринку України за 2020-2023 рр.

Показники	Значення за роками				Приріст/Зниження до попереднього року, %		
	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Страхові премії, млн.грн.	45175,9	49708	39661,8	47015	10,0	-20,2	18,5
Рівень перестраховування валовий, %	18,8	17,3	10,7	9,9	-7,7	-38,2	-7,7
Частка витрат на агентські винагороди у валових страхових преміях, %	21,8	22,7	24,2	22,5	4,1	6,6	-6,9
Страхові виплати, млн.грн.	14853,558	17958,3	13001,4	16867,3	20,9	-27,6	29,7
Рівень виплат, %	32,9	36,1	32,8	35,9	9,9	-9,3	9,4
Чистий фінансовий результат, млн.грн.	2357,4	1537,2	3356,6	2446,1	-34,8	118,4	-27,1
Маржа чистого фінансового результату у страхових преміях, %	5,2	3,1	8,5	5,2	-40,7	173,7	-38,5
Рентабельність активів, %	3,6	2,4	4,8	3,3	-34,1	99,4	-31,1

Джерело: обчислено за даними звітів наглядової статистики НБУ (<https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>).

1. Прогнози фахівців за очікуваними результатами 2022 року виправдались лише частково. Передбачалось значно більший рівень зниження обсягів зібраних премій по ринку, а також наявність катастрофічних ситуацій щодо невиконання зобов'язань страховими компаніями перед своїми клієнтами. Проте фактичне зниження обсягів зібраних страхових премій в перший рік війни не було катастрофічним (-20% в номінальних показниках, але слід також враховувати інфляційні та девальваційні фактори); страхові компанії змогли адапту-

вати свої бізнес-процеси до нових умов діяльності. Впродовж усього періоду спостерігалось зменшення кількості зареєстрованих компаній, щорічне зниження становило близько 20%. Кількість укладених договорів страхування в перший рік війни знизилась на більш ніж 30% у порівнянні з попереднім роком.

2. За результатами 2022 року компанії змогли збільшити чистий фінансовий результат вдвічі, а показники прибутковості майже втричі. Основним фактором стало зменшення рівня виплат (на близько 10%), що було зумовлено певним періодом невизначеності в ухваленні рішень про виконання зобов'язань за тими страховими випадками, які були пов'язані безпосередньо з воєнними діями або в регіонах, де провадились активні бойові дії. Крім того, страховики оптимізували свої бізнес-процеси і зменшили витрати наведення справи.

3. Значні трансформації відбулись щодо перестраховування ризиків. Так, у 2022 році обсяг страхових премій, належних перестраховикам, знизився на 50%, а у 2023 році зріс на 10% в порівнянні з попереднім роком. Відповідно, рівень перестраховування мав тенденцію до зниження, у 2022 році – на близько 40%.

4. Показником, який може суттєво впливати на фінансовий результат діяльності страховиків є обсяг агентських винагород. Зауважимо, що у 2020-2023 рр. їхня частка у валових страхових преміях коливалась у межах близько 23%. Страхові виплати в умовах першого року повномасштабної війни зменшились на 30%, що і стало основною причиною зростання показників прибутковості та фінансових результатів діяльності компаній у 2022 році. Проте у 2023 році відбулось зростання рівня виплат на 10%, обсяг страхових виплат зріс на 30%, що при зростанні страхових премій на 18,5% забезпечило зменшення чистого фінансового результату страховиків та показники прибутковості на рівні довоєнних років.

У 2022 році відбулась певна стабілізація шокового стану, а 2023 рік був складнішим в частині адаптування до нових умов. Основними затребуваними продуктами на ринку страхування є поліси автострахування, а також медичного страхування. У 2023 році постало питання запровадження страхування воєнних ризиків [4], що набуває актуальності. Вітчизняні страхові компанії на початку 2022 року зіштовхнулися з ще однією проблемою – це забезпеченість перестраховувального захисту. В умовах воєнного стану страховики були змушені більш ретельно підходити до оцінювання ризиків щодо майна своїх клієнтів, ускладнилось забезпечення перестраховувальним захистом.

Отже, констатуємо факти значних трансформацій ринку. НБУ як регулятор значно посилив вимоги до капіталізації страховиків, до прозорості їхньої роботи, в результаті чого очікуються структурні зміни на страховому ринку. Компанії, які не зможуть виконати вимог щодо капіталізації, а також інші вимоги до провадження діяльності, будуть змушені покинути ринок або консолідувати свої ресурси з іншими страховиками. Страховики відчують проблему із забезпеченням інформаційних технологій, управлінням та оптимізацією бізнес-процесів, забезпечення належного бухгалтерського обліку.

1. Павло Царук. Розвиток та останні законодавчі реформи на ринку страхування України // Електронний ресурс – Режим доступу: <https://forinsurer.com/public/24/04/22/5000> (дата звернення 03.05.2024).

2. Андрій Пишний. Що визначатиме розвиток страхового ринку України в 2024 році? // Електронний ресурс – Режим доступу: <https://forinsurer.com/public/23/12/22/4991> (дата звернення 03.05.2024).

3. Катерина Рожкова. Як зміниться регулювання страхових та небанківських фінансових компаній з 2024 року? // Електронний ресурс – Режим доступу: <https://forinsurer.com/public/23/11/17/4989> (дата звернення 03.05.2024).

4. Юлія Свириденко. Для України важливо запустити страхування від воєнних ризиків якнайшвидше // Електронний ресурс – Режим доступу: <https://forinsurer.com/public/23/10/25/4987> (дата звернення 03.05.2024).

5. Звіти за 2020-2023 рр. наглядової статистики НБУ (<https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>).

ЄДИНИЙ РАХУНОК ДЛЯ СПЛАТИ ПОДАТКІВ – ЧЕРГОВИЙ КРОК ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Відповідно до Угоди про асоціацію України у нашої держави виникає зобов'язана вжити необхідні заходи для гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС яке стосується оподаткування. Процес імплементації норм податкового права ЄС до національного законодавства був реалізований в низці правових актів останнього часу та створена система контролюючих органів. Внесенням змін до ПКУ [1] була створена система Єдиного рахунка, функціонування якого визначає механізм для сплати грошових зобов'язань та податкового боргу з податків і зборів [2]. Така система передбачає сплату усіх податків і зборів на єдиний рахунок, що дозволяє платникам податків економити час та ресурси, а контролюючим органам бачити реальну картину розрахунків платників податків із бюджетами, уникнути переплати за одним податком та заборгованості за іншими.

Відкриття єдиного рахунка здійснюється через електронний кабінет платника. Сплата коштів проводиться платіжним дорученням поданим до банку, а зараховані кошти розподіляються автоматично системою за податками, зборами та обов'язковими платежами. Черговість сплати платежів через єдиний рахунок визначена Кодексом є наступною: недоїмка з ЄСВ; борг за податковим зобов'язанням, погашення штрафів та пені; грошові зобов'язання за податковими повідомленнями-рішеннями ДПС; загальнодержавні податки та збори, місцеві податки, ЄСВ, які визначив платник, коли переказував кошти на єдиний рахунок; загальнодержавні податки та збори – у хронологічному порядку надходження податкових декларацій чи розрахунків; місцеві податки – у хронологічному порядку надходження податкових декларацій чи розрахунків; інші платежі, які адмініструє ДПС [1].

Перевагами використання єдиного рахунка для платників податків є зменшення кількості помилок під час сплати податків, економія коштів у вигляді комісії банку (усі витрати на проведення платежів лягають на ДПС і Казначейство), перерахування коштів однією сумою без зазначення одержувача, зменшення часу на проведення платежів. Посилюється контроль строків сплати податків і борів та своєчасного подання декларацій. Також на кошти на єдиному рахунку не може бути накладено арешт [3].

Недоліками використання єдиного рахунка є його поповнення однією великою сумою, яку по замовчуванню система розподіляє за принципом черговості, з рахунка не можливо сплачувати ПДВ, акцизний податок з реалізації пального та спирту етилового, а також частину чистого прибутку(доходу) до бюджету державними та комунальними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями. Отже, незважаючи на вказані недоліки переваги використання єдиного рахунка є однозначними – спрощення облікових робіт як для платників податків так і для одержувача коштів, економія часу та контроль строків сплати.

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.

2. Порядок функціонування єдиного рахунка та виконання норм статті 35 1 Податкового кодексу України центральними органами виконавчої влади: Постанова КМУ від 29 квітня 2020 р. № 321.

3. Про виконавче провадження: Закон України від 2 червня 2016 року №1404-VIII.

Михайло ДЕРЕВОРИЗ
аспірант,
Ігор СКАБАРА
аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»

СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ДЛЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЙ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

Галузь ІТ відрізняється швидкими технологічними змінами та високою динамічністю, великою конкуренцією, короткими циклами життєвого циклу продукту, необхідністю наявності грамотної технічно цільової аудиторії, постійними інноваціями, значимістю аналітики великих даних. Потреба постійної адаптації діяльності ІТ-підприємства до складних умов галузі обумовлює доцільність розширення структурно-логічної послідовності процесу формування стратегії за рахунок додаткових етапів, зокрема, вибору альтернатив з використанням скринінгового стандарту, оперативного реагування та корегування стратегії.

Різноманітні методики аналітики, достатньо детально висвітлені в наукових працях, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, модель 5 сил Портера тощо. Ці методи застосовуються для глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на бізнес. Сучасні ІТ-підприємства також інтегрують в свої стратегії результати аналітики великих обсягів даних (Big Data) [1]. Для цього використовуються SaaS-інструменти, зокрема Google Analytics, Adobe Analytics для аналізу веб-трафіку та поведінки користувачів; Google Data Studio, Tableau для створення інтерактивних звітів та візуалізації даних з різних джерел; Hubspot для автоматизації маркетингу та аналізу результатів кампаній; Semrush, SimilarWeb, Ahrefs для аналізу конкурентів та ключових слів у пошукових системах; Mailchimp для Email-маркетингу та аналізу розсилок тощо.

Для моніторингу соціальних мереж, планування публікацій та вимірювання залученості аудиторії використовуються такі інструменти, як Buffer, Hootsuite, або Hubspot. Методи машинного навчання (ML) та штучного інтелекту (AI), включаючи лінійну регресію, логістичну регресію, дерева рішень, градієнтний бустінг, нейронні мережі, кластерний аналіз, факторний аналіз, асоціативні правила та методи глибинного навчання, використовуються для прогнозування ринкових тенденцій та обробки даних [2].

Серед різноманітних моделей формулювання цілей однією з найпоширеніших є модель SMART, вимогами використання якої є: конкретність, можливість кількісної оцінки цілей, їх актуальність, досяжність та чіткі терміни для їх виконання [3]. Крім моделі SMART, в залежності від повноти інформаційного та ресурсного забезпечення процесу формування стратегії можуть бути застосовані інші ефективні моделі, зокрема CLEAR, FAST, WELL-Formed, Seven S's тощо.

1. Rejeb A., Rejeb K., Keogh J. G. Potential of big data for marketing: A literature review. *Management Research and Practice*. 2020. Т. 12. № 3. С. 60–73.

2. Nasteski V. An overview of the supervised machine learning methods. *Horizons*. b. 2017. Т. 4. С. 51–62.

3. Kilani Y.M. SMART Business Role in Supporting Marketing Strategies among Telecommunication Organizations in Jordan. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021. Т. 12 №6. С. 4568–4582.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ

Війна та військові дії неминуче впливають на діяльність суб'єктів господарювання, здебільшого завдаючи їм саме негативних наслідків. Виникають проблеми із збільшенням вартості ресурсів, втратою активів, порушенням логістичних ланцюгів, загрозою економічної безпеки, втратою купівельної спроможності споживачів, посиленням тарифного і нетарифного регулювання тощо. Обмежується доступ до сировини, зростає вартість енергетичних ресурсів, втрачаються бізнес-партнери.

Під час війни здебільшого зменшується попит на певні види продукції, які не є предметом першої необхідності. Справа в тому, що військові дії змушують громадян переглянути свій споживчий кошик, зосередившись найбільше на базових потребах (комунальні платежі, харчування, безпека тощо) та відмовляючись тим самим від так званих необов'язкових товарів і предметів розкоші. Крім того, споживча активність населення зменшується і внаслідок психологічного стресу. Це все впливатиме на рішення споживачів щодо придбання продукції організацій.

Конкурентоспроможність підприємств під час війни послаблюється і через нестабільний соціально-психологічний клімат в колективі. Працівники суб'єкта господарювання теж відчувають на собі наслідки військових дій, а відтак можуть втрачати робочий ентузіазм, мотивованість та продуктивність.

Інші проблеми конкурентоспроможності підприємств під час війни можуть стосуватись нестабільності середовища для ведення бізнесу, посилення ринкових ризиків, погіршення фінансової стійкості тощо.

Попри усі ці труднощі підприємства повинні все ж шукати шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності не лише у післявоєнний період, а вже і в час війни. Перш за все важливо згуртувати персонал у ці складні часи та ефективно працювати з людським ресурсом. Мова йде, зокрема, про впровадження механізмів зниження психологічної напруженості, мінімізування стресу, забезпечення усесторонньої підтримки з боку керівників і власників, своєчасне розв'язання конфліктів серед персоналу, поширення культури співпраці.

Для підвищення конкурентоспроможності важливо також відновити нормальне функціонування ланцюгів постачання. При цьому важливо чітко розуміти прогалини в таких ланцюгах і «заповнити» їх. Не виключено, що таке «заповнення» може бути здійснене і за рахунок, наприклад, попередніх постачальників, які відновили свої операційні можливості. Як свідчить вивчення практичного досвіду, часто кризові явища змушують підприємства надалі диверсифікувати ланцюги постачання, створювати резерви ключових запасів, вибудовувати довготривалі партнерські відносини із бізнес-партнерами тощо.

У повоєнний період суб'єкти господарювання можуть підвищити свою конкурентоспроможність і за рахунок відновлення виробництва, перегляду й оптимізування бізнес-процесів, впровадження інноваційних рішень, підвищення якості продукції та сервісу, перегляду стратегії подальшого розвитку тощо.

Таким чином, крім негативних наслідків, війна створює платформу для подальшого розвитку підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності. Тут важливо, настільки швидко суб'єкти господарювання зможуть адаптуватись до нових умов ведення бізнесу, переглянувши свої стратегічні та тактичні цілі і застосувавши ефективні стратегії кризового управління.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТАКТИЧНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Як відомо, сучасні підприємства перебувають у нестабільних умовах, які викликані повномасштабним вторгненням РФ на територію України, постійними ракетними атаками із території росії на західні та центральні області, частковою окупацією східних і південних областей України та систематичним руйнуванням промислової і цивільної інфраструктури тощо, які спричиняють бойові дії [1]. До негативних наслідків військової агресії РФ зарахуємо також еміграцію українського населення, руйнування ланцюгів постачання продукції, втрату частини експортного потенціалу на окупованих територіях та внаслідок численних руйнувань тощо [2, 3].

Водночас зазначені події поштовхнули перебіг євроінтеграційних процесів та Україна набула статус кандидата на члени ЄС. Розірвання встановлених зв'язків із РФ, яке стало вимушеною об'єктивною реакцією на події 2022-2023 рр. переорієнтувало підприємства у напрямі активного залучення до Євроінтеграції України, що вимагає використання відповідних інструментів економічного розвитку [4, 5].

Тактичні інструменти економічного розвитку, які застосовуються підприємствами у згаданих умовах у період часу до одного року підлягають оцінюванню у зазначений період із метою встановлення їх відповідності цілям економічного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції та для визначення рівня їх результативності.

Для реалізації цих завдань слід використати багатокритеріальну оптимізаційну модель, призначену для оцінювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств та прийняття рішення щодо їх пріоритетного використання в умовах євроінтеграції, зміст якої розглянемо нижче.

Зважаючи на те, що методи економічного розвитку призводять до відповідних процесів в економічній системі підприємств та характеризуються певним рівнем результативності. Більшість тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств не мають прямого впливу на економічні результати підприємства в умовах євроінтеграції, що виключає можливість розрахунку рівня їх економічної ефективності шляхом порівняння отриманих від застосування вигод та понесених витрат. Водночас вони можуть мати різний рівень результативності та впливу на соціальну сферу в умовах євроінтеграції, сприяючи вирішенню соціальних проблем, покращувати організаційні процеси підприємства, що слід відповідним чином оцінити.

Слід загадати також про те, що вибір тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств, їх використання, оцінювання і повторне застосування в умовах євроінтеграції тощо відбувається в умовах невизначеності та ризику. Тож, у процесі економічного оцінювання слід використати методологію прийняття рішень, що полягає у виборі найкращого серед альтернативних варіантів тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств (оптимізації) за визначеним переліком критеріїв в умовах євроінтеграції. Це відповідає завданням багатокритеріального аналізу, що передбачає зважування рівня результативності кожного із тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств із метою виокремлення того, що характеризується найменшим рівнем ризику.

Для оцінювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств шляхом їх розподілу залежно від рівня результативності в умовах євроінтеграції за допомогою багатокритеріального оптимізаційного моделювання рекомендуємо такі етапи:

Етап 1. Визначення мети і постановка завдань із оцінювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств шляхом їх розподілу за результатами багатокритеріального оптимізаційного моделювання в умовах євроінтеграції;

Етап 2. Інформаційне забезпечення процесів оцінювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств, їх розподілу та моделювання в умовах євроінтеграції;

Етап 3. Вибір методів, призначених для оцінювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції, які забезпечать досягнення поставленої мети та виконання окреслених завдань;

Етап 4. Використання обраних методів із метою оцінювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції;

Етап 5. Узагальнення результатів оцінювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств та прийняття оптимальних управлінських рішень щодо їх подальшого використання в умовах євроінтеграції.

Як методи багатокритеріального прийняття рішень, призначені для оцінювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції, що здатні задовільнити вхідним параметрам та встановленим цілям, нами розглядалися: VIKOR, TOPSIS, ELECTRE (I, II, III, IV поколінь), PROMETHEE (I, II покоління) тощо.

Зважаючи на переваги та недоліки та із метою підвищення точності експертних оцінок, що повинні бути застосовані у процесі багатокритеріальної діагностики, нами рекомендовано метод TOPSIS. Він є відносно простим у здійсненні розрахунків та дозволяє одночасно врахувати максимальну близькість до максимально позитивного рішення та найбільшу відстань від ідеального негативного рішення. Якщо у результаті використання TOPSIS, отримані результати потребуватимуть додаткових уточнень (низькі числові значення відстані від ідеального рішення, реверсивні значення рейтингів елементів), то слід здійснити послідовне використання методів TOPSIS та ELECTRE (I).

Отже, важливими завданнями управління підприємства в умовах поживлення євроінтеграційних процесів є вибір інструментів, які забезпечують економічний розвиток підприємства та реалізуються у періоди часу до одного року. Вирішення цього завдання пов'язане із оцінюванням та використанням тактичних інструментів економічного розвитку, що передбачає обробку значного обсягу інформації та виявлення в ній закономірностей і тенденцій, які можуть застосовуватися при підтримці прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Рекомендований порядок оцінювання тактичних інструментів економічного розвитку в умовах євроінтеграції передбачає застосування математичних і програмних методів та засобів, які кореспондують VIKOR, TOPSIS, ELECTRE (I, II, III, IV поколінь), PROMETHEE (I, II покоління). За результатами критичного аналізування, для реалізації етапу 4 обґрунтовано вибір двох методів (TOPSIS, ELECTRE I).

1. Mahase, E. Ukraine: Over 700 recorded attacks on health facilities and workers in year since Russia invasion. *BMJ*. 2023. 380. P. 451. URL: <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.p451>.

2. Freedman, L. Humanitarian Challenges of Great Power Conflict: Signs from Ukraine. *Dædalus*. 2023. № 152(2). PP. 40-51.

3. Kumar, R., Singh, K., & Jain, S. K. A tactical three-phase implementation model for agile manufacturing. *International Journal of Business Excellence*. 2023. № 30(3). PP. 383-41.

4. Batyr, Y., Pomaza-Ponomarenko, A., & Lopatchenko, I. After war reconstruction of Ukraine: economic aspect. *Public administration and state security aspects*. 2023. Vol.1/2023. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17745/1/Batyr.pdf>.

5. Fasslabend, W. The War against Ukraine and the Global Power Structure. *Fokus*. 2023. №3. PP. 1-5. URL: <https://www.aies.at/download/2023/AIES-Fokus-2023-03.pdf>.

МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сьогодні «левова частка» вітчизняних наукових досліджень у галузі економіки присвячена впливу війни на український бізнес, а також можливостям мінімізації відповідних ризиків та втрат. До основних (прямих) наслідків активних бойових дій на стан бізнес-сектору України відносять: руйнування підприємств стратегічного значення та об'єктів критичної інфраструктури; розрив ланцюгів промислової кооперації та ускладнення логістичних процедур; розбалансування структури державного бюджету у бік кратного понаднормового збільшення видаткової частини та скорочення дохідної; девальвація національної грошової одиниці, і, як результат, пропорційне зростання вартості імпортованих складових вітчизняних товарів; розбалансування ринку праці через міграцію; припинення фінансування державою програм розвитку, внаслідок перерозподілу бюджетних коштів на користь сектору національної безпеки; зростання цін на енергоносії через руйнування виробничого та інфраструктурного забезпечення цього сектору економіки та інтенсифікацією глобальної енергокризи; зростання облікової ставки, паралельний ріст вартості кредитних ресурсів та зменшення їх доступності для підприємницького сектору; неможливість залучення іноземного капіталу, обмовлена критичним рівнем ризикованості таких дій в умовах воєнного стану, що унеможливорює активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності тощо [1, 2].

Разом з тим, повномасштабна війна на території України несе непоправні наслідки для економіки не лише нашої країни, а й усього регіону, зачіпаючи інтереси іноземних партнерів, розбалансовуючи європейську та світову економічну безпеку. Саме тому важливим завданням на міжнародній арені є стабілізація економічної ситуації в Україні за участю міжнародних організацій шляхом підтримки українського бізнесу. Підґрунтям для такої підтримки має стати відповідна внутрішня державна політика.

Сьогодні Україна – важливий елемент світової економічної безпеки і залучення міжнародних організацій до допомоги вітчизняному бізнесу буде ефективним лише за умов спільних зусиль із органами публічної влади, громадським та бізнес-сектором на шляху до стабілізації. Такий підхід допоможе поєднати різноманітні ресурси та можливості вітчизняних та міжнародних організацій для ефективного подолання наслідків війни та досягнення синергетичного ефекту, коли результат спільної діяльності перевищує суму результатів, які можна було б досягти окремо.

У світі, де глобалізація та взаємозалежність економік стають все більш очевидними, питання економічної безпеки України в умовах війни стають дедалі актуальнішими. На підтвердження цього, можна згадати теорію розбитих вікон, з яких розпочинається руйнація та занепад всієї споруди, а згодом і міста. Саме тому ефективна співпраця між країнами, міжнародними організаціями, органами публічної влади та приватним сектором сприятиме забезпеченню економічної та політичної стабільності та безпеки як в Україні, так і в європейському регіоні, а, отже, й у світі.

1. Підприємці назвали основні проблеми ведення бізнесу під час війни (інфографіка). Український соціологічний портал. 2023. URL: <https://usp-ltd.org/pidprijemtsi-nazvaly-osnovni-problemyvedennia-biznesu-pid-chas-vijny-infohrafika>.

2. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. Науковий погляд: економіка та управління, № 3 (79). 2022, 97-102. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5075/1/16.pdf>.

Галина КОПЕЦЬ
к.е.н., доцентка,
Володимир СТРИЛЕЦЬКИЙ
студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Зростаюча невизначеність ведення бізнесу, спричинена кризовими явищами в економіці, нестачею джерел фінансування, падінням купівельної спроможності населення, російською військовою агресією, багатьма іншими факторами та негативними чинниками, спонукає вітчизняні суб'єкти підприємництва до пошуку нових ринків збуту, диверсифікації виробництва та інших дій для виживання на внутрішньому та зовнішньому ринках. За таких обставин суб'єкти малого та середнього бізнесу повинні адаптуватися до змін зовнішнього середовища, щоб підвищити конкурентоздатність і забезпечити стійкість розвитку як зараз, так і в майбутньому. Формування ефективної стратегії розвитку для малого та середнього бізнесу є першим кроком до реального розв'язання зазначених проблем.

Стратегію розвитку підприємництва розглядають як узагальнюючу модель дій, що необхідна для досягнення конкурентних переваг на ринку [3].

Можна відокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії розвитку підприємницької діяльності [1, 2, 3]: потреби споживачів в продукції та послугах; наявність можливості та часу, необхідних для впровадження різноманітних нововведень; глобалізація діяльності; наявність необхідних ресурсів та знань; жорстка конкуренція в різних галузях та сферах бізнесу; ступінь поточної технології та можливості її зміни; характер та обсяг сучасних інформаційних технологій; кадровий потенціал суб'єкта малого та середнього бізнесу. тощо.

Для досягнення цих вимог необхідно враховувати певні принципи, які використовуються при розробці стратегії розвитку суб'єктів підприємництва. До них належать: інноваційність; визначення лінії поведінки; ієрархічність; взаємозв'язок з умовами діяльності, конкретність та ефективність.

Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності передбачає забезпечення суб'єктів господарювання всіма видами ресурсів: людськими, фінансовими, енергетичними, інформаційними, технологічними. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності повинно бути забезпечено державною підтримкою на всіх рівнях управління для прийняття підприємцями ефективних управлінських рішень, здатних вирішити ключові проблеми як власного бізнесу, так і зростання обсягів реалізації продукції та послуг в Україні. Перспективою подальших досліджень має стати аналіз методичних підходів до формування стратегії розвитку підприємницької діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу.

1. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3(31). С. 118–126.

2. Трухан О.Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 1. Т. 2. С. 29–35.

3. Гесленок І. М., Воровська К. А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. Економічний простір. 2017. № 125. С. 159–171.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Активне застосування інновацій відображає перехід країни до заснованих на знаннях та технологіях моделей господарювання, акумулює ресурси для підвищення конкурентоспроможності, стимулює економічне зростання та сприяє створенню сприятливого інноваційного середовища для бізнесу та розвитку країни в цілому.

Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index, GII) це міжнародний рейтинг, що оцінює інноваційний потенціал країн та їх здатність до інноваційного розвитку, розробляється спільно Всесвітнім економічним форумом (World Economic Forum), Корпорацією за розвитку міжнародного бізнесу (International Business Corporation) та Корпорацією ООН з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization). Він слугує інструментом оцінки країни за різними параметрами, включаючи науково-технічний потенціал, інфраструктуру для інновацій, рівень освіти, доступ до фінансування, технологічні зміни та інші фактори, які впливають на інноваційну активність.

На рис. 1 візуалізовано позицію України у цьому рейтингу за 2015-2022 роки.

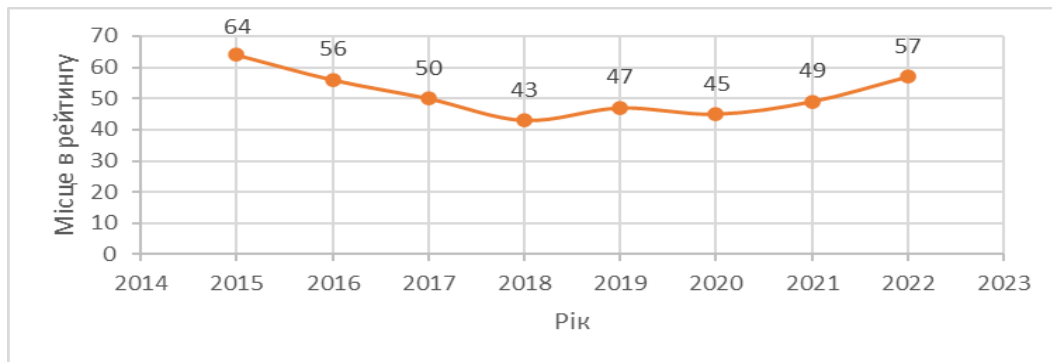


Рис. 1. Позиція України у міжнародному рейтингу за Глобальним інноваційним індексом з 2015 до 2022 року

Джерело: Всесвітня організація інтелектуальної власності.

Упродовж зазначеного періоду Україна зазнала значних політичних та економічних турбулентностей, розпочалася і тривала АТО на Сході країни, яка переросла у повномасштабне вторгнення росії у 2022 році, спостерігалась нестабільність економічної політики. Однак, незважаючи на це, наша країна щороку покращувала позиції (з 64 до 43 позиції у 2018 році серед 132 країн). Проте, починаючи з 2018 року розпочалося щорічне зменшення позицій серед інших країн. У 2022 році Україна погіршила свій рейтинг та посіла 57 позицію (порівняно з 49 у 2021 році).

Це пов'язано з низкою факторів, основними серед яких є:

- війна в Україні, яка призвела до зниження інвестицій у дослідження та розробки, а також до втрати людського капіталу.
- нестабільність політичної ситуації, яка створює невизначеність для бізнесу та інвесторів.
- недостатній розвиток інноваційної інфраструктури, включаючи доступ до фінансування, освіти та інших ресурсів.

Незважаючи на ці виклики, в Україні є величезний потенціал для покращення свого рейтингу GII. У часі війни, розвиток інноваційних бізнес-процесів, насамперед, відбувається у військово-промисловому комплексі, а після її завершення, масштабується на усі інші види діяльності і, безперечно, відобразиться у покращенні позицій у світових рейтингах.

Тетяна КУЛІНІЧ

к.е.н., доцентка,

Юрій ТИМЧИНА

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРИСТОСУВАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу визначила курс на розвиток національної економіки за інноваційною моделлю. Фактично, це, свого роду, криза розвитку українських підприємств, які змушені адаптувати власні бізнес-процеси до нових постійно змінних міжнародних ринкових умов існування. А тому нагальними є питання виваженої, обґрунтованої системи адаптації (приспосувального процесу) вітчизняних підприємств до умов мінливого конкурентного навколишнього середовища, яке є надзвичайно складним завданням [1].

Його неможливо однозначно вирішити через залежність певних бізнес-процесів від конкретних умов, в яких підприємство знаходиться (в тому числі й його фінансово-економічний стан). Як наслідок, виникає нагальна потреба комплексного вирішення проблеми. А це означає, що існує необхідність проведення досліджень спрямованих на розвиток теоретичних засад і вироблення практичних рішень щодо адаптації (приспосувального процесу) та ефективного управління підприємством в сучасних ринкових умовах.

Слід зазначити, що мінливість ринкового середовища постійно змінює умови та потребує нових підходів до визначення стратегії розвитку підприємства; розробки більш дієвих механізмів щодо адаптації (приспосування) бізнес-процесів до виникаючих змін.

Враховуючи, що зміни зовнішнього середовища можуть бути швидкими та короткими, повільними та довгими – адаптивна система, в ідеалі, повинна враховувати ймовірність настання різних ситуацій, пристосовуючись до конкретних реалій сьогодення [2].

Враховуючи вище викладене, можемо з впевненістю стверджувати – адаптація (приспосування) – це бізнес-процес відносної стабільності, який вирішує короткострокові завдання підприємств, які стосуються поточного стану постійно змінного навколишнього середовища. Тобто, процес адаптації забезпечує в короткотерміновому часовому вимірі певний рівень стабільності, здатності підприємства підтримувати певну ступінь відповідності між наявними технологіями та управлінням потребами бізнесу.

Оскільки стан відносної стабільності та стале функціонування зовнішнього ринку середовища, як правило, недовговічні під впливом різноманітних об'єктивних факторів, логічно реагувати, на нашу думку, оптимально-адаптивною стратегією. Такий підхід, ми вважаємо, є умовним, бо «реагує» на поточні потреби підприємства в кожен конкретний часовий проміжок поточної ситуації ринкового середовища [3].

Підсумовуючи вище викладене, ми формуємо власне бачення щодо інноваційної стратегії розвитку на основі приспосувального процесу. На нашу думку, розробка стратегії («стратегічний» план) «стабільного розвитку» підприємства – це безапеляційна «аксіома» для будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності (юридичної та/чи фізичної особи). Причому, як ми вже зазначили вище, такий документ має «бачити» стратегічний напрям, виходячи з поточної ситуації («відправної точки»), розвитку підприємства. Інноваційністю в такій стратегії, ми вважаємо, має бути «сценарний тип реалізації» цієї стратегії [4].

І, власне, в сценаріях повинні відображатися поточні «причини та наслідки» (вхідні та вихідні) аспекти «операційного» плану «стабільного розвитку» підприємства. Власне, наперед розроблені (на основі прогнозу та ймовірності настання того чи іншого явища) чи оперативно сформовані (на основі факту та оперативних рішень) сценарії – і є тими заходами, які дозволяють ефективно здійснювати свою комерційну діяльність в умовах невизначеного навколишнього середовища не «відходячи» від основної стратегії «стабільного розвитку».

Дотримуючись стратегії «стабільного розвитку», підприємство може управляти «прибутковістю та/чи збитковістю» своєї комерційної діяльності на довгострокову перспективу; а «сценарний тип реалізації» цієї стратегії дозволяє підприємству стабільно існувати «тут і зараз» – мати достатню кількість «обігових коштів» для забезпечення поточної життєдіяльності [5].

Образно кажучи, «стратегія» та «сценарний тип її реалізації», в контексті вище викладеного, схожі на сили «Інь» і «Янь» стародавньої китайської філософії, які характеризують рівновагу між стабільністю та змінами (які доповнюють одна одну).

Фактично, поєднання «стратегії стабільного розвитку» та «сценарного типу її реалізації» – це, на нашу думку, «стратегія адаптації» підприємства та його комерційної діяльності в постійно змінних ринкових умовах навколишнього середовища. «Стратегія адаптації» підприємства до умов мінливого конкурентного середовища вітчизняних підприємств є, ми вважаємо, гарантією їх сталого розвитку та всієї країни. Слід зазначити, що завдання оптимізації взаємодії між «стратегією стабільного розвитку» та «сценарним типом її реалізації» – є системним та напрямку залежить від балансу їх взаємодії.

Отже, «приспосувальний процес», в рамках даного дослідження, слід розглядати як заходи щодо забезпечення стабільності суб'єкта ринку до змін, які виникають у зовнішньому чи внутрішньому середовищі його функціонування. В загальному, процес адаптації підприємства можна представити як оперативні зміни наміченого плану дій, враховуючи особливості навколишнього (внутрішнього та/чи зовнішнього) середовища.

1. Аптекар С.С. Оцінка ефективності інноваційних стратегій. Економіка України. 2017. № 1. С. 42–49.

2. Горобець О.А. Методи оцінки ефективності запровадження інновацій на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 124–127.

3. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х.: ІНЖЕК, 2013. 308 с.

4. Скалюк Р.В., Декалюк О.В. Ефекти та ефективність інноваційної стратегії промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 1. С. 149–154.

5. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства: дис. ... д-ра екон. наук / Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 444 с.

Вікторія ЛАКІЗА

к.е.н, доцент,

Ростислав КУЛИНИЧ

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В умовах глобалізації стратегії розвитку міжнародного бізнесу надзвичайно цікавлять інвесторів всіх типів. Саме на міжнародному ринку, на результати діяльності якого чинять вплив безліч факторів, відбуваються найбільш суперечливі й складні суспільні процеси. Відповідно тому залучення та вдосконалення інноваційної діяльності в сфері міжнародного бізнесу, порівняно з традиційними стратегіями, пропонує додаткові можливості, які підтримують розвиток міжнародного ринку.

На момент сьогодення інновації, знання, а також активне використання інформаційних технологій стають домінуючими факторами зміни форм міжнародного бізнесу (експорт та імпорт товарів, послуг; управління контрактами; ліцензування; міжнародні корпорації й

спільні підприємства). Саме інноваційна активність відображає інтенсивність зусиль суб'єкта міжнародного бізнесу з метою максимально повного залучення наявних ресурсів у його інноваційну діяльність і досягнення належного рівня інноваційного розвитку. Тому дослідження й визначення стану сучасного міжнародного бізнесу дає можливість більш глибокого розуміння процесів, що відбуваються, а в зв'язку з цим, виникнення інноваційних стратегій розвитку на міжнародному ринку та, як наслідок, інноваційних форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.

Інноваційна стратегія – це стратегія, що визначає зміст усіх решти стратегій суб'єкта міжнародного бізнесу. Вона повинна насамперед орієнтуватись на результати прогнозування глобальних економічних змін, а також торкатися прийняття конкретних бізнес-рішень, скерованих на зміцнення ринкових позицій і забезпечення стабільного розвитку суб'єкта міжнародного бізнесу за рахунок інновацій. За цією парадигмою, в загальному вигляді стратегія інновацій представляє собою логічну систему, яка орієнтує суб'єкта міжнародного бізнесу не лише на пропонування інновацій за різними як типовими, так і нехарактерними чинниками, що виступають предметами конкуренції в конкретній сфері бізнесу, але й на здійснення інвестицій в ці інновації.

Для суб'єктів міжнародного бізнесу, природа діяльності яких є надзвичайно диверсифікованою, пропонуються такі інноваційні стратегії розвитку в умовах глобалізації [1, с. 5]: 1) корпоративні стратегії – для підприємства в цілому; 2) інноваційні стратегії бізнес-одиниць – у вигляді складових конкурентних стратегій; 3) інноваційні стратегії окремих бізнес-процесів-стосуються забезпечення певних видів бізнесу суб'єктів міжнародного бізнесу; 4) конкретні господарські операції інноваційного змісту на рівні окремих структурних підрозділів – визначатимуть зміст операційних субстратегій. У такій системі інноваційна стратегія окремої бізнес-одиниці буде складовою його бізнес-стратегії, яка визначає вектор розвитку для досягнення конкурентних переваг на глобальному ринку за рахунок інновацій.

Свого часу К. Фріменом [3, с. 126–167] зазначено, що суб'єкти бізнесу повинні обирати певну логічну модель загальної інноваційної поведінки. На основі запропонованої автором типологізації інноваційні стратегії міжнародних бізнес структур доцільно поділити з урахуванням обраної ними моделі поведінки (активної чи пасивної): активні технологічні (продуктові – стосуються впровадження нових або вдосконалених за своїми властивостями чи способами використання товарів і послуг; процесні – стосуються впровадження нових або покращених способів виробництва, а також доставки продуктів; пасивні нетехнологічні (маркетингові – стосуються впровадження нових методів продажу, у тому числі таких, що передбачають зміну, наприклад, дизайну продукту та його упаковки, складування та просування на ринок, цінової політики – з метою кращого задоволення потреб споживачів, захоплення позицій на ринку чи нових ринків; організаційні – стосуються впровадження нових методів організації діяльності та управління як підприємством, так і окремими його функціональними, операційними та бізнес-підрозділами).

Варто зазначити, що перманентний розвиток міжнародного бізнесу включає в себе надзвичайно велику кількість комплексних процесів, вивчення специфіки протікання яких допоможе в розробці й впровадженні суб'єктами міжнародного бізнесу якісної стратегії розвитку, зокрема й в інноваційному напрямку. На превеликий жаль, Україна досі не зайняла належного місця в світовому інноваційному процесі, оскільки в ній є розвинуті наука і техніка, проте наукові відкриття й технічні винаходи при цьому впроваджуються надто повільно.

Своєрідним індикатором сприйнятливості як окремих суб'єктів підприємництва, так і вітчизняної економіки в цілому і до інновацій в цілому є зростання ВВП, яке здебільшого пов'язане не з капітальними вкладеннями, а з технологічними нововведеннями. Зростання ВВП могли би забезпечити розроблені та реалізовані суб'єктами як вітчизняного, так і міжнародного бізнесу інноваційні стратегії, які би визначали логіку їх загальної (портфельної, корпоративної) та бізнес-поведінки на основі інновацій. Тому можемо впевнено

зазначити, що основною проблемою в формуванні та запровадженні інноваційних стратегій розвитку вітчизняними суб'єктами бізнесу є не тільки традиційна проблема нестачі фінансових ресурсів та перешкод, створюваних державними інституціями, але й специфіка неефективного стратегічного менеджменту на рівні самих суб'єктів бізнесу. Саме він має визначати вектор інноваційного розвитку та пропонувати загальну програму дій стосовно інвестицій в інновації по всіх ланках формування споживної вартості продуктів кожного виду його бізнес-діяльності.

Результатами реалізації інноваційних стратегій розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації мають стати його високі науково-технічні досягнення, зростання ефективності виробництва, а отже масштабування бізнесу, якісне покращення ресурсозбереження й загальна екологізація функціонування.

1. Прушківська Е. В., Авраменко К. О. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4. С. 28-35.

2. Шгаль Т.В., Дмитренко Т.О. Інноваційні форми міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/792/759>.

3. Freeman C. The economics of industrial innovation. London : Campus Verlag, 1982. 448 p.

4. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2013. № 4. С. 44-56.

Віктор ЛЕВИЦЬКИЙ

к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ЗМІН ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВІЙНИ

В процесі економічного розвитку вітчизняні підприємства знаходяться під майже постійним впливом негативних та кризових явищ протягом усього періоду формування України як незалежної держави, серед яких варто виділити: зниження рівня конкурентоспроможності, відсутність чіткої стратегії розвитку, постійні зміни чинного законодавства, а також в процесі еволюції доповнено ще одним сучасним: військовим часом організації та розвитку діяльності. Усі вище перераховані фактори та особливо останній вимагають врахування суттєвих особливостей щодо формування й управління інноваційною стратегією змін та розвитку підприємства у період війни і є необхідною умовою його ефективної діяльності у майбутньому, що включатиме розробку стратегічних підходів до розвитку підприємства за умов війни й функціонально спрямована на забезпечення його позитивної динаміки у довгостроковому періоді. Крім того, запорукою подолання несистематичності й постійної змінності інноваційної стратегії вітчизняних підприємств є визначення цілеспрямованої діяльності з пошуку ідей, прогнозування майбутнього, послідовне відстеження нових можливостей, їх оцінка й послідовна реалізація на практиці з урахуванням фактора військового стану.

Зазначимо, що проблеми стратегічного управління інноваційним розвитком та змінами підприємства досліджувалися багатьма вітчизняними вченими серед яких варто виділити таких як: С. Ілляшенко, О. Кузьмін, Л. Ліпич, О. Сумець, Л. Шевченко[1-4]. Серед закордонних науковців варто відзначити таких, як: Г. Бірман, Е. Менсфілд, Б. Твісс. У наукових працях даних вчених розглядається широке коло питань з проблематики ефективної взаємодії стратегії та інновацій. Водночас варто зауважити, що низка методологічних й теоретичних питань щодо особливостей формування та управління інноваційною

стратегією змін та розвитку діяльності підприємства саме в умовах війни залишається недостатньо дослідженою.

Варто відзначити, що стратегічне управління інноваційними процесами під впливом змін у глобальній економіці набуває складного багатоаспектного характеру, що вимагає застосування нових технологій управління в напрямку забезпечення оптимального поєднання виробничих, фінансових, людських ресурсів та реалізації ефективного розвитку підприємства [1, с.83]. В результаті зміни геополітичних та економічних векторів в його здійсненні на першому плані опинилися проблеми пошуку перспективних ідей у внутрішньому та зовнішньому середовищі, їх правильної оцінки та ефективного реалізації за допомогою стратегічної інтеграції усіх учасників інноваційної діяльності для захисту території держави, цивільних громадян, допомоги збройним силам.

Також зауважимо, що до найбільш вагомих умов-проблем розвитку сучасних підприємств, що гальмують управління їх стратегічним інноваційним розвитком та змінами в умовах війни, на нашу думку відносять:

- орієнтація інноваційних виробничих процесів на короткострокові результати та відсутність інноваційної стратегії в діяльності підприємства;

- низький рівень розробки та структуризації підходів щодо достовірної оцінки ефективності реалізації інноваційних стратегій змін та розвитку підприємства;

- обмеженість власних інвестиційних ресурсів та залежність від держав-партнерів, неефективність фінансового менеджменту та управління витратами виробництва при реалізації інноваційних стратегій змін та розвитку;

- ризик неотримання максимальної віддачі від конкурентоспроможних інновацій в умовах війни;

- низька кваліфікаційна адаптація менеджерів та персоналу підприємства до організації й ведення діяльності у період війни;

- недосконалість стимулювання законодавчої бази у військовий час для розвитку інноваційної діяльності.

Виділені вище проблеми гальмують формування і реалізацію ефективних інноваційних стратегій змін та розвитку діяльності підприємства, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств, посилюючи невизначеність їх перспектив у майбутньому. Крім того, варто зауважити, що стратегічний інноваційний процес у період війни можна визначити як процес послідовного перетворення ідеї в товар, що динамічно проходить етапи фундаментальних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва, збуту, тобто дуже швидкий процес комерціалізації інноваційної технології [2, с.534]. Відповідно інноваційна стратегія змін та розвитку у період війни, як ефективний засіб управління підприємством не лише дає змогу йому враховувати зміни в оточуючому середовищі, а й сприяє генеруванню швидких змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру, що адаптовані до періоду війни) в середині підприємства, забезпечує управління ними з метою підвищення рівня кінцевих результатів діяльності підприємства і має базуватися на алгоритмізації стадій розвитку підприємства в процесі розвитку інновацій із врахуванням пріоритету військових потреб захисту та забезпечення найбільш оптимальних потреб країни. Отже, умовно можна виділити три найбільш масштабні стадії розвитку управління інноваційною стратегією змін та розвитку на підприємстві: розробка інновацій, організація виробництва інновацій, впровадження інновацій [3-4]. Як наслідок, ми пропонуємо, сформувати систему формування та управління інноваційною стратегією розвитку та змін підприємства в умовах війни, до складу якої включити наступні складові: механізми організації, розробки і впровадження, фінансування, стимулювання, технологічного трансферу, інтелектуальної власності, що взаємопов'язані і оптимально працюють на п'яти рівнях: обласному, регіональному, міжрегіональному, галузевому й мікрорівні, проте специфіка останнього рівня полягає в значно більшій маневреності, динамічності та мінливості складу й структури учасників, що дозволяє забезпечити виконання робіт в короткі строки; скон-

центрувати під єдиним керівництвом фахівців різних профілів та значно здешевити процес розробки і впровадження інновації у період війни.

Отже, формування та управління інноваційною стратегією змін та розвитку діяльності підприємства в період війни повинна забезпечити безпечну та постійну діяльність підприємства із значною її орієнтацією на забезпечення потреб держави при одночасній адаптації до потреб збройних сил та громадян України.

1. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств : монографія / за наук. ред. проф., д-ра екон. наук О. Є. Кузьміна. Стрий: ТзОВ «Укрпол», 2015. 250 с.

2. Економіка підприємства : підручник [електронне видання] / [Ліпич Л.Г., Загоруйко В.Л., Кулинич М.Б., Кушнір М.А., Левицький В.В. та інші] ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич, Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.

3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с

4. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Максим МАЛИК

Здобувач освіти третього рівня,
Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА СТАН ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Як відомо, циркулярну бізнес-модель слід розглядати як концепцію ведення певного бізнесу, що забезпечує створення цінності підприємства в умовах розширення співпраці із стейкхолдерами, дбайливого споживання і вільного переміщення ресурсів та перетворення відходів у ресурси (шляхом переробки, повторного використання тощо).

Ці заходи спрямовані на вирішення соціально-економічних та екологічних проблем шляхом: розширення попиту на існуючих ринках, базуючись на інноваціях і екологічному балансі; виникнення нових ринків товарів і послуг; підвищення рівня зайнятості на цій основі; зниження імпортової залежності та залежності від первинних ресурсів; розвитку логістики тощо [1].

Досягнення зазначених цілей можливе, покладаючись на характерні особливості циркулярних бізнес-моделей, до яких віднесено:

– реалізацію замкнутого (закритого) типу моделей у економічному середовищі, що на відміну від прямого (лінійного), характеризується повторним використанням і заміщенням ресурсів, їх шарінгом, участю підприємств у процесах утилізації відходів тощо;

– орієнтацію на взаємодію із більш широким колом незалежних стейкхолдерів з метою досягнення цілей гармонійного розвитку;

– збереження ресурсів в обігу (циклі), а також використання таких ресурсів, які повністю відновлюються, переробляються або біологічно розкладаються;

– циркулярний дизайн (довгострокове збереження вартості) та її відновлення після закінчення строку використання продукту;

– інноваційність тощо [2-3].

Виникнення концепції циркулярної економіки у науковій літературі пов'язують із економічними дослідженнями 70-х років (праці Джон Т. Лайл, Вільяма МакДонафа, Міхаеля Браунгара, Германа Дейлі, Девіда Пірса, Р. Келлі Тернера тощо) [4]. Активний розвиток циркулярних бізнес-моделей підкріплений законодавчими ініціативами, а саме:

– прийняттям у 2015 р. глобальної програми сталого розвитку ООН, що містить 17 цілей сталого розвитку;

– затвердженням плану дій ЄС для циркулярної економіки («Циркулярний пакет», що прийнятий Комісією ЄС у грудні 2015 року);

– укладенням «Загальної системи категоризації циркулярної економіки» (розроблено та опубліковано у 2020 р. експертною групою ЄС з фінансів) тощо.

Актуалізація проблем становлення та розвитку циркулярної економіки в Україні відбувається в умовах поживлення євроінтеграційних процесів. Напрямок переходу національної економіки до замкнутого циклу закладено на законодавчому рівні (Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року; Стратегія державної екологічної політики України до 2030 року; Експортна стратегія України («дорожня карта» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки; Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року; Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року тощо). Зазначимо те, що затвердження згаданих законодавчих актів припадає на 2016-2019 рр., а євроінтеграційний процес як зближення України з Європейським Союзом, який бере початок у 2000-х роках та триває до сьогодні.

Зважаючи на те, що за час повномасштабного вторгнення РФ на територію України та введення в дію воєнного стану, європейська перспектива України була офіційно підтримана Європарламентом та Єврокомісією, отримано статус кандидата на членство в ЄС. Це пов'язане із подальшим виконанням Угод про асоціацію, всеосяжними реформами, гармонізацією чинного законодавства, що зокрема пов'язане із ініціативами щодо циркулярної економіки. Тож, проаналізуємо план дій ЄС щодо циркулярної економіки та стан його реалізації у межах національної економіки України.

Планом дій ЄС для циркулярної економіки передбачено збільшити повторне використання та перероблення ресурсів, зменшити їх споживання, сприяючи економічному росту. Зокрема, до 2030 р. планується забезпечити: 70 % переробки упакування, 65 % переробки муніципальних відходів; виготовлення повністю перероблюваного пластикового упакування; вивезення на сміттєзвалища менше ніж 10 % твердих побутових відходів [5]. Уставлені тенденції національного господарства щодо зниження рівня відходів сприяють утворенню екологічного балансу та свідчать про активізацію процесів повторного використання (переробки відходів). Проте занепокоєння викликає вплив зростаючого обсягу експортованих відходів на довкілля, що матиме наслідки у межах ЄС.

Згідно плану реалізації «дорожньої карти» ресурсозбереження Європи, передбачено витрати на захист навколишнього середовища країн ЄС на рівні близьким до 0,8 % від ВВП, збільшити ВВП ЄС на додаткові 0,5% до 2030 року та створити близько 700 тис. нових робочих місць. Водночас для економіки України в умовах воєнного стану характерне скорочення робочої сили (рівня зайнятості та безробіття тощо). Щодо збільшення реального ВВП, то в умовах дії воєнного стану це пов'язане із обсягами міжнародної допомоги, підвищеною врожайністю, розвитком альтернативних експортних шляхів тощо. Також слід вказати на те, що окремі види економічної діяльності зазнають спаду за обсягами виробництва в 2023 році.

Планом дій щодо циркулярної економіки передбачено також підтримку випуску «довговічних» продуктів. За цією ініціативною Єврокомісія визначає пріоритетні ланцюги доданої вартості та товари, такі як електроніка, ІКТ, текстиль, меблі та «проміжні товари із високим впливом» (зокрема сталь, цемент та хімікати). Незважаючи на те, що циркулярні процеси спрямовані на самозабезпечення економічної системи та скорочення сировинного експорту, зростають обсяги експорту в структурі валового випуску, а питома вага валової доданої вартості – зменшується. Відзначимо збалансованість процесів виробництва і використання продукції, скорочення проміжного споживання на користь експорту.

План дій щодо «циркулярної» економіки має на меті сприяти економічному зростанню та інноваційному розвитку. Існує значний потенціал підвищення інноваційної активності підприємств, розвитку кооперації між інноваційними підприємствами та науково-дослідними установами, розвитку науково-технологічного співробітництва, підприємництва між Україною та ЄС, що сприятиме досягненню тактичних планів циркулярної економіки.

1. Вдовічена О. Г., Кононова О. Є., Шпатакова О. Л. Циркулярна модель розвитку української економіки. Наукові перспективи. 2022. № 11(29). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11\(29\)-128-141](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11(29)-128-141).

2. Горбаченко С. А., Клевцевич Н. А., Можливості економічного розвитку на засадах циркулярності в умовах цифрової трансформації. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 1 (127). С. 35-49.

3. Карп В. С., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Імперативізація ідей сталого розвитку в зеленому маркетингу: міжнародний бізнес в координатах етичного споживання і справедливої торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 18. С. 18-25.

4. Мазанко Т. О. Критичний аналіз еволюції наукових поглядів на циркулярну економіку. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 20. С. 31-36. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252590>.

5. Нова політика ЄС з “циркулярної” економіки: можливості для України. 2020. URL: https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf.

Анастасія МАРИЧ

студентка,

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Тетяна ЯСІНСЬКА**
Національний університет «Львівська Політехніка»

ЧЛЕНСТВО ТА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасному світі глобалізація економіки та фінансів вимагає від країн активної участі в міжнародних фінансових організаціях. Для України членство у таких організаціях стає ключовим елементом її економічної та фінансової стратегії. У цьому контексті, дослідження та обговорення питань членства та стратегії України у міжнародних фінансових організаціях має важливе значення, оскільки визначає майбутнє розвитку національної економіки та фінансової стабільності країни.

Метою написання цих тез є вивчення та обговорення ключових аспектів цієї проблематики, а також сприяння розробці оптимальних стратегій для України в контексті глобальних фінансових викликів.

Основними міжнародними організаціями та установами, в яких Національний банк України має членство, представлений від імені України та взаємодіє, є такі як: ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк та GIZ.

Європейський банк реконструкції та розвитку є одним з найбільших інституційних інвесторів в Україні. В рамках прийнятої стратегії ЄБРР працює у двох напрямках: надання міжнародних кредитів на пільгових умовах під державні гарантії та кредитування приватних підприємств на комерційних умовах. Головні напрямки кредитування: енергетика, інфраструктура та фінансовий сектор. [1, с.156]

Європейський інвестиційний банк, що є банком Європейського Союзу, кредитує, головним чином, енергетику, інфраструктуру та муніципальний сектор, допомагає відновити муніципальну та соціальну інфраструктуру в регіонах Східної України, що постраждали внаслідок військового конфлікту.

Світовий банк є другим, після МВФ, кредитором України. За роки співробітництва Світовий банк затвердив для України 71 позику загальним обсягом більш ніж 14,4 млрд. дол. США та 2,1 млрд. євро з яких отримано 12,48 млрд. дол. США та 1,2 млрд. євро. Ресурси цієї організації використовуються для підтримки державного бюджету, здійснення інституційних та структурних реформ, підготовки та реалізації довгострокових інвестиційних проектів, які відповідають пріоритетним напрямкам економічного розвитку України. [2, с.122]

Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) – підтримує Україну за дорученням Федерального уряду Німеччини на шляху демократичних перетворень з 1993 р.. За дорученням Федерального Уряду Німеччини GIZ надає підтримку Міністерству фінансів України в ініціюванні та реалізації реформ задля створення прозорої, ефективної та підзвітної системи державних фінансів.

У зв'язку зі збройним нападом російської федерації на Україну наша держава звернулася до МВФ із проханням виділити Україні екстрену фінансову допомогу в розмірі 1,4 млрд. дол. США через Інструмент прискороного фінансування (Rapid Financing Instrument, RFI) Програма RFI спрямована на фінансування першочергових витрат та нагальних потреб платіжного балансу, що виникають у зв'язку з триваючим воєнним конфліктом, які, якщо їх не вирішити, призведуть до негайного та серйозного економічного зриву.[3, с.93]

За оцінками МВФ, після погашення боргів потреба у фінансуванні складе \$42 млрд. на 2023 р. або \$124 млрд. на п'ять років, на період 2023 – 2027 рр.. На щастя, потребу в бюджетному фінансуванні на 2023 р. покривають тверді зобов'язання наших партнерів (не включаючи витрати на швидке відновлення та реконструкцію). Але на наступні роки нам потрібно буде ще \$82 млрд. фінансування до 2027 р..

Отже, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями свідчить про прагнення України інтегруватися у світову економіку і допомагає зробити суттєві кроки у цьому напрямі. Метою політики співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями є забезпечення рівноправної участі в міжнародних інтеграційних процесах через ефективне залучення та використання кредитних ресурсів, створення умов для сталого економічного зростання і формування сучасної ринкової економіки. Для того, щоби підвищити якісний рівень співпраці України з міжнародними фінансовими організаціями та її віддачу для національної економіки, доцільно розробляти проекти міжнародних фінансових операцій із конкретно визначеним, максимально ефективним спрямуванням коштів, а отримавши ці кошти, жорстко контролювати їх використання [4, с.213].

1. Козак Ю., Ковалевський В., Логвінова Н. Міжнародні організації навч. посіб. Київ, 2019. 156 с.
2. Птащенко Л.О., Сержанов В. Фінансовий контролінг. Київ, 2021. 122 с.
3. Патица Н. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. Київ, 2019. 93 с.
4. Денисенко М.П., Догмачов В.М., Кабанов В.Г. Кредитування та ризики: навч. посіб. Київ, 2008. 213 с.

Андрій МАРЦЕНЮК

аспірант,

Олег КОХАНЧИК

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ЗНАЧЕННЯ ІТ-ГАЛУЗІ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Аналіз найновіших досліджень щодо цифрової трансформації економічних процесів свідчить про кілька ключових чинників, які впливають на розвиток цифрової економіки на сучасному етапі [1; 3]. Серед них можна виокремити технологічний прогрес, інновації та наукові дослідження, зростання доступу до Інтернету, розвиток цифрових навичок серед користувачів, інвестиції та культурні зміни, а також регулятивну політику на державному та міжнародному рівнях.

Аналіз статистичних даних свідчить про різноманітність частки галузі інформаційних технологій (ІТ) у світовому валовому внутрішньому продукті (ВВП) у 2023 році, що залежить від конкретної країни чи регіону. Проте загалом, відповідно до аналізу попередніх років, ІТ галузь відіграє важливу роль у глобальній економіці, а її внесок у ВВП постійно зростає. Звіти міжнародних організацій, таких як Міжнародний валютний фонд (МВФ) і Всесвітня банк, а також статистичні дані національних агентств підтверджують, що у багатьох розвинених країнах, таких як США, Канада, країни Європейського Союзу, частка ІТ сектора у ВВП може становити значну частину, можливо більше 5% або навіть приблизно

10%. У менш розвинених країнах цей показник може бути нижчим, але все ж він відіграє важливу роль у їхньому економічному розвитку.

Результати вивчення новітніх публікацій засвідчують, що головним чинником впливу на розвиток цифрової економіки в Україні є війна. Це має різнобічні наслідки, такі як руйнування інфраструктури, втрата фахівців, обмеження доступу до ресурсів і скорочення інвестицій через зростання ризиків. Воєнні дії призводять до знищення інфраструктури, включаючи інформаційно-комунікаційні мережі та технологічні об'єкти, що перериває надання послуг та призводить до втрати доступу до цифрових ресурсів. Крім того, війна спричиняє відтік кваліфікованих кадрів, зокрема ІТ-фахівців та інженерів, що може призвести до зниження потенціалу для розвитку цифрової економіки та інновацій. Обмеження доступу до важливих ресурсів, таких як енергія та інтернет, також сповільнює розвиток і впровадження цифрових технологій.

Проте, варто зазначити, що війна може також привернути міжнародну увагу до ситуації в Україні і стимулювати підтримку міжнародних програм та проектів, спрямованих на розвиток цифрової економіки та технологічних ініціатив. Крім того, вона може стимулювати інновації в сфері цифрових технологій, зокрема в галузі кібербезпеки та захисту даних. Ріст загроз кібератак та необхідність захисту важливих інформаційних ресурсів може також сприяти розвитку нових технологій та рішень.

Дослідження останніх публікацій показує, що розвиток цифрової економіки в Україні має свої унікальні особливості. Серед них можна виокремити ІТ-та інноваційний потенціал, нерівномірну державну підтримку електронної комерції, цифрові інвестиції та трансформації у різних секторах, а також розвиток інфраструктури для стартапів [1; 2]. Проте існують загрози, такі як інфраструктурні виклики, регулятивне середовище та кіберзагрози. Україна має великий потенціал у сфері інформаційних технологій, що підтверджується наявністю численних ІТ-компаній, розробників програмного забезпечення та інших технологічних стартапів. Значна кількість молодих інженерів та програмістів, які активно займаються інноваціями, сприяє розвитку електронної комерції та онлайн-торгівлі в країні [1; 4]. Впровадження цифрових технологій у сферах банківського сектору, медицини, освіти, виробництва та інших галузях господарства також сприяє розвитку цифрової економіки. Спостерігається зростання кількості ІТ-стартапів та технологічних інкубаторів, що також сприяє створенню нових цифрових продуктів та послуг.

Незважаючи на потенціал, Україна стикається з викликами у покращенні інфраструктури та створенні сприятливого регулятивного середовища для розвитку цифрової економіки, зокрема слід врахувати необхідність заходів у сфері кібербезпеки та захисту від кіберзагроз. Ці особливості визначають контекст і динаміку розвитку цифрової економіки в Україні і впливають на її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. ІТ-сектор та відповідна галузь відіграють важливу роль у розвитку цифрової економіки в Україні. Підприємства цієї галузі сприяють інноваціям і технологічному прогресу, що є ключовими факторами у цьому процесі. ІТ-сектор є каталізатором інновацій, що прискорюють розвиток цифрової економіки, створюючи нові продукти, послуги та рішення, які поліпшують ефективність та конкурентоспроможність різних галузей економіки.

Підприємства ІТ сприяють підвищенню продуктивності, автоматизуючи процеси та зменшуючи витрати на працю та час, що в свою чергу підвищує загальну продуктивність виробництва та обслуговування. Глобалізація та міжнародна співпраця у сфері ІТ дозволяють економічним суб'єктам здійснювати швидкий обмін інформацією, товарів та послуг через глобальні мережі Інтернет, що сприяє розвитку міжнародної торгівлі та співпраці.

Цифрова трансформація в середині та поза межами ІТ галузі є основним фактором трансформації економіки, охоплюючи впровадження цифрових технологій у всі аспекти суспільства. ІТ галузь також допомагає створювати нові бізнес-моделі, такі як електронна комерція та платформи спільного використання, що відповідають вимогам цифрової економіки.

ІТ галузь є важливим чинником розвитку людського капіталу, надаючи нові можливості для навчання та розвитку розробників та користувачів ІТ продуктів та технологій. Всі ці аспекти сприяють розвитку цифрової економіки та формуванню інноваційного та конкурентоспроможного економічного середовища.

1. Гавриленко Н.Г., Тарасенко І.О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 3(47), Т. 1.

2. Дернова І.А., Боровик Т.М. Цифровізація економіки України в умовах пандемії: тенденції та напрями розвитку. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2022. № 1 (59). С. 22-29. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/22.pdf>.

3. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. Галицький економічний вісник. 2020. № 4 (65). URL: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua> (дата звернення: 14.04.2024).

4. Піжук О.І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості: монографія. Ун-т ДФС України. Ірпінь, 2020. 504 с.

Ігор МАТВІЙ

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

На сучасному етапі виклики та загрози для України є характерними для всіх сфер і потребують швидкого реагування та забезпечення. В першу чергу це стосується обороноздатності країни, а також виробничої, інформаційної та економічної безпеки. В цьому контексті, головним об'єднуючим механізмом життєдіяльності суспільства є інновації та технологічні розробки, що дозволяють підвищувати конкурентоспроможність й забезпечувати господарську діяльність економічних систем [1].

В інноваційній економіці ключова роль належить малому і середньому бізнесу, завдячуючи його здатності до гнучкості, мобільності та постійному прагненню розробляти й впроваджувати інноваційні розробки в продукцію. За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (GLOBAL INNOVATION INDEX 2023), у 2022 р. Україна погіршила свій рейтинг, і посіла 57 позицію після 49 у 2021 р., однак у 2023 р. продемонструвала дещо кращі результати – 55 позицію [2] за рахунок розвитку інноваційних проектів і появи 80 нових стартапів майже за два роки повномасштабної війни. Зокрема, особливу активність виявляють ІТ-компанії та інші суб'єкти господарювання, які змогли швидко адаптуватися до нових реалій.

Із початком повномасштабної війни в Україні, значних змін зазнали усі без винятку сфери «життя» країни й бізнес також не став винятком. Саме бізнес країни зазнав надзвичайно потужної трансформації. Особливо це проявилось в напрямках його діяльності – волонтерство, соціальне підприємництво, виробництво товарів першочергового споживання для населення, виготовлення обороноздатної продукції, значне зростання частки в сфері послуг тощо. Але, не дивлячись на існуючу складну бізнес-ситуацію, інноваційна діяльність значно розширила свої межі діяльності в країні і в даний момент виступає вагомим фактором розвитку для всієї країни [3].

Також варто зазначити, що сучасні виклики та загрози посилили актуальність розвитку національної наукової системи підтримки знань та інновацій. Загострення питань обороноздатності країни, охорони здоров'я, інклюзивного розвитку потребують наявності розвинених національних наукових інституцій, здатних бути центрами спеціальних глибоких знань та генерувати адекватні відповіді на нові виклики в контексті національних пріоритетів. А

для ефективного її функціонування необхідна системна перебудова її відносин з суспільством, державною владою та бізнесом. Складовими елементами цієї перебудови мають бути: формування та реалізація цілісної державної політики розвитку науки та стимулювання інновацій, інтеграція наукового сектора в каркас майбутньої поствоєнної економіки, запровадження європейських стандартів у сфері організації, виконання та фінансування наукових досліджень, формування мережі центрів дослідницької та інноваційної інфраструктури тощо.

1. Пермінова С. О., Ситник Н. І., Чупріна М. О. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59.

2. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsii noiDiialnosti>.

3. Химич І. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2023. № 5 (84). С. 142-150.

Ольга МЕЛЬНИК

д.е.н., професор,

Валерія-Раїса СОХАН

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАСШТАБУВАННЯ НА ІНОЗЕМНИХ РИНКАХ

Вивчення теорії та практики дають змогу ідентифікувати масштабування бізнесу на іноземних ринках як процес, що дає змогу тиражувати товари, роботи, послуги, технології та інші складові певної підприємницької діяльності на іноземних ринках. Таким чином, цей процес має характер поступового, тобто від елементарного виведення продукції на іноземний ринок в межах експортної діяльності – до створення підприємства на території іншої країни.

Аналізування літературних та аналітичних джерел, а також вивчення практики дають змогу запропонувати класифікацію інструментів масштабування бізнесу на іноземних ринках за сукупністю істотних ознак;

1) За масштабами підприємств:

- для великих підприємств;
- для середніх підприємств;
- для малих підприємств.

2) За методом впровадження:

- прями;
- непрями.

3) За змістовим наповненням:

- франчайзинг;
- філії;
- дочірнє підприємство;
- спільне підприємство;
- аутсорсинг.

Закономірно, що першим критерієм вибору інструментів для масштабування бізнесу є розмір підприємства, адже у великих підприємств значно більші фінансові, кадрові, маркетингові та інформаційні можливості, що дає змогу використовувати більш агресивні інструменти масштабування. Малі підприємства, своєю чергою, характеризуються обмеженими ресурсами, тому в більшості самостійно масштабуватись не мають змоги.

Методи масштабування поділяються на прямі та непрямі, або іншими словами з використанням послуг, що надають компанії, які займаються масштабуванням бізнесу. В

межах непрямих методів можна звернутись до спеціалізованих організацій, і вони виведуть підприємство на іноземні ринки, враховуючи документацію та правильну реєстрацію відповідно до вимог країни масштабування. Прямий метод впровадження використовують здебільшого компанії, сфера діяльності яких – це новітні технології, адже їхнє масштабування відбувається у межах онлайн сфери і їм не потрібно допомоги в юридичних моментах.

За змістовою ознакою інструменти масштабування бізнесу пропонуємо розглядати в межах франчайзингу, філій, дочірнього підприємства, спільного підприємства, аутсорсингу. Вказані інструменти залежать від можливостей підприємства, його ознайомлення із іноземним ринком, юридичних аспектів, можливостей формування ресурсного потенціалу у країнах базування, конкурентного середовища, рівня податкового навантаження, наявності партнерів та стійких зв'язків зі споживачами тощо.

Василь МИХАЙЛИШИН

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ВПРОВАДЖЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

У сучасних умовах динамічне зростання та невизначеність зовнішнього середовища створюють проблему своєчасної адаптації туристичних підприємств до змін, що є ключовою умовою успішного функціонування на ринку. Для вирішення цієї проблеми використовується концепція стратегічного управління, яка базується на стратегічному плануванні та розробці стратегії розвитку. Дана проблематика залишається актуальною, оскільки успішна розробка та впровадження стратегії розвитку туристичних підприємств вимагає практичних навичок у проведенні стратегічного аналізу, вибору альтернативних стратегій, розробки стратегічного плану та формування стратегічної політики [1].

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних засад формування та впровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії в управління туристичним підприємством, а завдання – у встановленні основних вимог та обґрунтуванні головних завдань цього процесу.

Стратегія управління туристичним підприємством – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення цілей та вирішення завдань, пов'язаних з успішним функціонуванням та розвитком підприємства в туристичній сфері. Вона визначає стратегічну спрямованість розвитку бізнесу, включаючи ресурсне забезпечення, конкурентні переваги, ринкові позиції, підвищення якості послуг, залучення та управління клієнтами, а також ризикові фактори та шляхи їх управління. Ряд авторів [2-3] у своїх дослідженнях вказують, що процес впровадження стратегії в управління туристичним підприємством враховує зовнішнє середовище, внутрішні ресурси та можливості компанії, а також потреби та очікування зацікавлених сторін, щоб забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг [4].

Таким чином, класифікація видів стратегій управління туристичним підприємством може бути здійснена за різними критеріями, такими як напрямок діяльності, конкурентні переваги, рівень інтеграції тощо: ринкові стратегії (диференціація: зосередження на унікальних характеристиках продуктів або послуг, які роблять їх привабливими для конкретної цільової аудиторії; лідерство за вартістю: забезпечення продуктів або послуг за найнижчою ціною на ринку; сегментація ринку: виділення певних сегментів ринку та адаптація стратегій для відповідності їхнім потребам); функціональні стратегії (маркетингова стратегія: спрямована на просування продуктів або послуг на ринку та залучення нових клієнтів; фінансова стратегія: стосується управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування, інвестування та фінансовий аналіз; операційна стратегія: забезпечення ефективності операційного процесу та управління ресурсами компанії); за рівнем інтеграції (горизонтальна інтеграція:

Злиття або придбання інших туристичних підприємств для розширення масштабів бізнесу; вертикальна інтеграція: контроль над різними етапами виробництва або постачанням продукції, наприклад, від готелів до туроператорів); стратегії залучення та управління персоналом (стратегія залучення та утримання персоналу: спрямована на залучення та збереження кваліфікованих працівників у компанії; стратегія навчання та розвитку: підтримка постійного навчання та професійного розвитку персоналу для підвищення їхньої ефективності).

Ці види стратегій можуть використовуватися окремо або в поєднанні залежно від цілей та умов конкретного туристичного підприємства. Тоді як стейкхолдерно-орієнтовану стратегію управління туристичним підприємством слід віднести до стратегій, що базуються на взаємодії з стейкхолдерами. Ця стратегія орієнтована на задоволення потреб та очікувань різних зацікавлених сторін, таких як клієнти, постачальники, місцева громада, громадські організації, урядові органи та інші, тому вона відноситься до зовнішньоорієнтованих стратегій управління (рис.1).



Рис. 1. Місце стейкхолдерно-орієнтованої стратегії у класифікації видів стратегій управління туристичним підприємством

Таким чином, стейкхолдерно-орієнтована стратегія управління туристичним підприємством – це підхід до управління, що базується на врахуванні інтересів всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у діяльності підприємства. Ця стратегія спрямована на взаємодію з усіма ключовими стейкхолдерами, такими як клієнти, працівники, постачальники, місцева громада, урядові органи та інші зацікавлені сторони, з метою забезпечення максимальної взаємовигідної співпраці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Врахування потреб та очікувань стейкхолдерів допомагає підприємству створювати продукти та послуги, що відповідають вимогам ринку, забезпечувати стійкий розвиток та позитивний вплив на соціальне та економічне середовище.

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.

2. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.

3. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.

4. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

Оксана МУЗИЧЕНКО-КОЗЛОВСЬКА

к.е.н., доцент,

Ірина ОКСЮТА

Здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Інноваційна діяльність в період воєнного стану є особливо актуальною для України, оскільки є важливою складовою національної безпеки, створює можливості розвивати національний військово-промисловий комплекс, швидко відновлювати зруйновану інфраструктуру країни та відновлювати економіку у післявоєнний період.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Основною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу держави, забезпечення умов для впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції підприємств [1].

Пріоритетними напрями інноваційної діяльності в Україні є науково і економічно обґрунтовані сфери інноваційної діяльності, що спрямовані на забезпечення національної безпеки і оборони, економічної безпеки держави, створення високотехнологічної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави на основі досягнень НТП [2].

В умовах воєнного стану інноваційна діяльність підприємств в Україні погіршилась. Про це свідчать дані Всесвітньої організації інтелектуальної власності Україна замала такі місця: 49-те – у 2021 р., 57-ме – у 2022 р. та 55-те – у 2023 р. [3] за рахунок розвитку національної освіти, інформаційно-комунікаційних технологій, інтелектуального потенціалу людського капіталу. Найшвидше адаптувалась до роботи в умовах воєнного стану підприємства національної ІТ-сфери, надходження до державного бюджету від діяльності становили у 2021 р. – 6,9 млрд. дол. 2022 р. 7,32 млрд. дол., у 2023 р. – 6,7 млрд. дол. Завдяки організованій державою релокації бізнесу з тимчасово окупованих територій [4].

Для розвитку інноваційної діяльності необхідні інвестиції. В умовах воєнного стану виникло багато перешкод для їх отримання. Для їх подолання державне підприємство «Дія» з 2024 р. планує запровадити програму «Дія City» – спеціальну віртуальну економічну зону зі спрощеним податковим (10%), фінансовим і правовим режимом, що сприятиме залученню іноземних інвестицій в Україну та полегшити умови ведення бізнесу в Україні.

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV станом на 13.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> (дата звернення: 24.04.2024).

2. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності: Закон України від 16.10.12 № 5460-VI станом на 13.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення 24.04.2024).

3. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf> (дата звернення: 24.04.2024). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1> (дата звернення: 24.04.2024).

Ігор НОВАКІВСЬКИЙ

д.е.н., доцент,

Вікторія СІЛЬМАН

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ІТ-ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Посеред бурхливого воєнного ландшафту український ІТ-сектор залишається стійким, демонструючи неабияку адаптивність та постійне зростання. Перш за все, привертає увагу помітна частка комп'ютерних послуг у структурі експорту України, яка становить значні 41,5% від загального обсягу експорту ІТ-послуг. Більше того, внесок сектору у валовий внутрішній продукт (ВВП) становить 4,9%, що підтверджує його суттєве економічне значення [1]. Незважаючи на обставини широкомасштабної війни, оборот ІТ-індустрії залишається стабільним на рівні 8 млрд. дол. США. Така стійкість не лише свідчить про адаптивність галузі, а й підкреслює її здатність протистояти зовнішнім потрясінням та підтримувати безперервність операційної діяльності. Крім того, динаміка зайнятості в секторі є багатообіцяючою: кожен працевлаштований ІТ-спеціаліст забезпечує створення та підтримку додаткових робочих місць, сприяючи тим самим більшій економічній стійкості.

Незважаючи на війну, ІТ-сектор стабільно виконує свої фіскальні зобов'язання. Окремі підприємства навіть вжили проактивних заходів, ініціювавши авансові податкові платежі, щоб зміцнити державні фінанси в цей критичний момент. Однак, незважаючи на стійку тенденцію до зростання податкових відрахувань у попередні роки, у 2022 році відбулося незначне падіння надходжень порівняно з 2021 роком. Таке зниження потенційно може бути пов'язане із запровадженням податкових пільг в умовах воєнного стану.

Зростання кількості ІТ-спеціалістів ще більше підкреслює стійку траєкторію розвитку галузі: за останній рік їхня кількість зросла майже на 8%, досягнувши 307 600 осіб. З них значна більшість (242 000) активно працюють в українському ІТ-ландшафті, що свідчить про здатність галузі залучати та утримувати таланти навіть у складних умовах. Однак варто зазначити, що кількість фізичних осіб-підприємців скоротилася на 9,4%, що частково пояснюється переважанням гігабітних контрактів [2]. На тлі панівної невизначеності стратегічне бачення українських технологічних компаній залишається рішучим: 36% респондентів висловили наміри відкрити нові офіси протягом наступного року. Прикметно, що значна частина цих розширень запланована на міжнародні ринки, причому Польща є одним з найпривабливіших напрямків. Така стратегічна диверсифікація підкреслює далекоглядний підхід галузі та її узгоджені зусилля, спрямовані на зміцнення своєї глобальної присутності.

Наслідки широкомасштабної військової інтервенції Росії в Україну спричинили значну міграцію ІТ-спеціалістів як в Україні, так і за її межами. Зокрема, спостерігається значний відтік ІТ-спеціалістів зі східних та південних регіонів України, за оцінками, від 50 000 до 57 000 осіб переїхали за кордон. Ця цифра становить приблизно від 17% до 20% від загальної кількості ІТ-працівників станом на грудень 2021 року, причому інтригуючим є той факт, що 64% цих мігрантів – жінки [3].

В умовах нестабільності 4,4% компаній вирішили повністю переїхати в межі України, тоді як 13,1% здійснили частковий переїзд. Прикметно, що майже третині (29,2%) компаній вдалося пережити бурю, не переїжджаючи взагалі. Прикметно, що Польща стала найпопулярнішим напрямком для ІТ-компаній, які шукають притулку з України. Зростаюча

економіка країни в поєднанні зі сприятливим податковим середовищем для ІТ-сектору слугувала маяком стабільності серед хаосу. Крім того, географічна близькість і спільні культурні та мовні риси між Україною та Польщею ще більше підвищили її привабливість для українських ІТ-спеціалістів, які шукають притулку [4].

Після 24 лютого 2022 року в ІТ-індустрії відбулися значні зміни: 16% професіоналів були звільнені зі своїх проектів або компаній. Галузь продовжує приваблювати нових учасників, багато з яких змінюють кар'єру. Цікаво, що 38% ІТ-експертів в Україні очікують зменшення можливостей працевлаштування в секторі у 2023 році.

У 2022 році спостерігалось помітне зменшення кількості унікальних вакансій, які розміщували рекрутери: 168 тисяч вакансій, що на 10% менше, ніж у попередньому році. Щомісячна кількість публікацій також різко знизилася з 34,5 тис. у січні 2022 року до 16 тис. у листопаді 2022 [5].

Незважаючи на виклики, спричинені війною, привабливість України для ІТ-фахівців залишається незмінною: 59,5% опитаних висловили бажання проживати в Україні. Такі настрої, що є незначним зростанням порівняно з показниками 2022 року, свідчать про незмінну привабливість України як сприятливого середовища для професійного зростання та розвитку в ІТ-сфері. Більше того, середній дохід ІТ-спеціалістів в Україні помітно зріс у 2023 році і становить \$2630, що на \$270 більше, ніж у 2022 році [6].

Демографічно більшість ІТ-спеціалістів належать до вікової категорії від 26 до 35 років, що підкреслює молодіжний динамізм, який пронизує сектор. Крім того, приємно відзначити, що третину ІТ-спеціалістів складають жінки, що свідчить про кроки, зроблені для сприяння гендерному різноманіттю в галузі. Крім того, переважна фінансова підтримка, надана 92% компаній для реалізації проектів у воєнний час, підкреслює непохитну прихильність галузі до національної стійкості та солідарності.

Воєнний час створює унікальні виклики для компаній, серед яких обмеження на міжнародні поїздки ІТ-фахівців (71,5%), міграція працівників (68,6%), призов ІТ-фахівців до армії (67,2%), валютне регулювання (63,5%), проблеми, пов'язані з клієнтами (63,5%), труднощі з переїздом (54%), зони активних бойових дій (52,6%), територіальна окупація (32,8%) та зміни в податковому законодавстві (10,9%). Для підтримання роботи під час воєнного стану компанії застосовують різні стратегії, такі як закупівля генераторів (87,1%), використання Starlink (87,1%), закупівля палива (58,1%), створення інформаційних систем (54,8%), фінансування переїзду співробітників (45,2%), диверсифікація інтернет-провайдерів (42%), купівля павербанків (38,7%), перенесення даних у хмару (29%), облаштування офісів, здатних вмістити команди (29%), та покриття витрат на оренду коворкінгів (16,1%) [7].

На додаток до цих викликів і заходів, компанії також зосереджуються на посиленні заходів кібербезпеки для захисту конфіденційних даних та інфраструктури. Вони інвестують у передові технології, такі як штучний інтелект і машинне навчання, щоб автоматизувати процеси та підвищити ефективність [8]. Крім того, компанії також вивчають можливості віддаленої та гнучкої роботи, щоб утримати таланти та забезпечити безперервність розвитку бізнесу. ІТ-індустрія, незважаючи на свої виклики, продовжує розвиватися та адаптуватися, демонструючи стійкість перед обличчям несприятливих обставин.

Не зважаючи на повномасштабне вторгнення ІТ-сектор є відносно стійким та непохитним, особливо на фоні інших сфер. Посеред потрясінь індустрія постає як маяк стабільності та прогресу, пропонуючи проблиск надії серед негараздів. Рухаючись уперед, вкрай важливо використати цю стійкість і силу духу, щоб подолати невизначеність війни і вийти з неї сильнішими, тим самим зміцнивши позицію українського ІТ-сектору як основи національного розвитку та процвітання.

1. Як розвивається ІТ-індустрія під час війни: результати ІТ-дослідження. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/yak-rozvivayetsya-it-industriya-pid-chas-viyni-rezultati-it-research-ukraine-2023>.

2. Українська ІТ-індустрія: робота в умовах війни та подальші перспективи. URL: <https://eba.com.ua/ukrayinska-it-industriya-robota-v-umovah-viyni-ta-podalshi-perspektyvy/>]

3. Український ІТ під час війни: як було, як є і які прогнози (дослідження URL: <https://ain.ua/2022/12/09/ukrayinske-it-u-vijnu/>.

4. Українська ІТ-індустрія під час війни: де шукати роботу програмістам та URL: <https://ain.ua/2022/11/01/ukrayinska-it-galuz-pid-chas-vijny-ta-pislya-de-shukaty-robotu-programistam-ta-chogo-ochikuvatyi-vid-rynku-u-2023-roczy/>.

5. Львівський ІТ-кластер. Дослідження ІТ ринку в 2022 році. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/>

6. IT association of Ukraine. Дослідження "Do IT like Ukraine". URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>.

7. DOU. Ринок праці під час війни: 13% айтівців без роботи, ще половина боїться її втратити. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-war-part-1/>

8. Djinni Analytics. Year in review: Ukrainian tech job market in 2022. URL: <https://djinni.substack.com/p/year-in-review-ukrainian-tech-job>.

Вероніка ПІДЛУЖНА

студентка,

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Тетяна ЯСІНСЬКА**

Національний університет «Львівська політехніка»

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИМИ ТОВАРАМИ ЯК ІНДИКАТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Зовнішня торгівля високотехнологічною продукцією є важливим індикатором інноваційної діяльності країни. Вона відображає здатність країни генерувати нові ідеї, розробляти нові продукти та процеси, а також конкурувати на світовому ринку. Обсяги виробництва та експорту високотехнологічних товарів (ВТТ) країни є показниками ефективності інноваційної діяльності, індикатором результативності витрат на новаторські роботи, а також важливою складовою оцінювання наслідків реалізації національної стратегії.

Виходячи з вищезазначеної проблеми, перед нами виникло завдання аналізу тенденцій розвитку високотехнологічної виробничої сфери України, визначення пропозицій щодо підвищення потенціалу виробників цієї сфери, збільшення обсягів експорту ВТТ та їх частки у загальному експорті країни. Метою даної роботи є аналіз зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами України та виявлення її впливу на експортний потенціал і конкурентоспроможність країни.

Високотехнологічна продукція відіграє значну роль у розвитку національної економіки, її зростанні та забезпеченні конкурентних переваг країни на міжнародних ринках. В умовах переорієнтації української економіки все частіше йде мова про зниження зовнішньої торгівлі сировинними товарами і орієнтацію на експорт високотехнологічних. Така тенденція сприятиме нарощуванню експортної спроможності України та забезпеченню інноваційної моделі розвитку національної економіки. Теоретичною базою даного дослідження є праці вітчизняних науковців, статистичні дані Державної служби статистики України та Державної митної служби України, а методологічною основою – статистичні методи, методи логіки, формалізації та порівняння.[1]

Не дивлячись на важливість даної проблеми, в Україні не існує офіційного визначення високотехнологічної галузі та переліку товарів, що до неї входять, немає офіційних даних щодо реального стану господарських суб'єктів, які до неї належать. У зв'язку з цим та з браком офіційних статистичних даних у працях науковців подано неоднакові кількісні оцінки обсягу експорту ВТТ України.

Відповідно до продуктового підходу, Секретаріатом Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) був розроблений класифікатор SITC, на основі якого до високотехнологічних відносять такі групи товарів: аерокосмічна продукція, комп'ютерна та

офісна техніка, електроніка та телекомунікації, фармацевтична продукція, наукові інструменти, електричні машини та обладнання, хімічна продукція, неелектричні машини та обладнання. В Україні відсутній (офіційний) Перелік високотехнологічних товарів за кодами УКТЗЕД, який був розроблений Державним інститутом комплексних техніко-економічних досліджень (ДІКТЕД), гармонізований із класифікаторами НПП та міжнародним стандартом моніторингу зовнішньої торгівлі – High Technology Products List-SITC Rev. 4, складаючись з дев'яти груп та налічуючи 305 найменувань високотехнологічних товарів. Відповідно, виникає проблема в розрахунку єдиного коректного значення обсягу експорту високотехнологічної продукції. [2,3]

Варто зазначити, що галузі України, де відбувається випуск високотехнологічних товарів, не мають реальної державної підтримки. І тільки виробництво машин і устаткування (0,7%) та виробництво хімічних речовин та хімічної продукції (0,2% від валової доданої вартості) забезпечуються субсидіями. Протягом останніх років у країні діяло близько 200 податкових пільг, 1/3 із них отримували високотехнологічні галузі промисловості. Підприємства з виробництва літальних та космічних апаратів, медичних та стоматологічних інструментів, зброї та боєприпасів, фармацевтичних препаратів найінтенсивніше користувались податковими пільгами. Таким чином, в Україні створюється ситуація, коли більшість підприємств у сфері високотехнологічного виробництва не входять у систему підтримки зі сторони держави. Основними завданнями для підвищення високотехнологічності виробництва України є забезпечення: зростання рівня наукоємності економіки та її інноваційний розвиток, зростання конкурентоздатності національної економіки, впровадження та комерціалізація наукової діяльності, системне поєднання науки та виробництва, скорочення технологічного відставання від розвинутих країн. [4]

Державі для створення потужного високотехнологічного виробництва необхідно вжити всіх можливих заходів щодо створення та підтримки сприятливих умов діяльності за рахунок наступних рекомендацій: удосконалення нормативно-правової бази, реалізація та контроль виконання програм щодо розвитку науково-технічної діяльності; міжнародна інтеграція науки, виробництва та освіти; формування механізму координації науково-технічної діяльності; створення системи залучення іноземних інвестицій; забезпечення технологічної підтримки та безпеки; надання допомоги в просуванні наукоємної та високотехнологічної продукції на світові ринки, перегляд митної системи.

1. Міжнародна економіка: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [Козак Ю. Г., Лук'яненко Д. Г., Макогон Ю. В. та ін.]; За ред. Ю. Г. Козака, Д. Г. Лук'яненка, Ю. В. Макогона [3Тте вид.] К.: Центр учбової літератури, 2009. 560 с.

2. Одотюк І.В. Технологічна структура промисловості України:реалії та перспективи розвитку / І.В.Одотюк; НАН України; ІнТт економіки та прогнозування НАН України. Т К., 2009. Т 304 с.

3. Офіційний вебТсайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Офіційний вебТсайт Державної митної служби України. URL: <http://www.customs.gov.ua>.

Галина РАЧИНСЬКА

к.е.н., доцентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Прискорення процесів цифрової трансформації малого та середнього бізнесу (МСБ) потребує посилення ініціатив з розвитку цифрової інфраструктури підтримки підприємництва. Наша країна є активним учасником проєктів цифровізації економіки і суспільства, впро-

важуючи цифрові технології в управлінні бізнесом та оптимізацію взаємодії суб'єктів МСБ з учасниками зовнішнього бізнес-середовища.

В умовах посиленої цифровізації процесів взаємодії підприємств з клієнтами, державою, партнерами цифрова інфраструктура стала ключовим фактором життєздатності бізнесу. Вплив цифрових можливостей на бізнес середовище, конкуренцію, комунікації зі стейкхолдерами, банківськими та державними установами став настільки значним, що цифрова інфраструктура перетворилася на критичну інфраструктуру[1].

До основних проблем повільного розвитку цифрової інфраструктури МСБ в Україні можна віднести недостатню поінформованість підприємців щодо можливостей і способів використання цифрових технологій у власних бізнес – процесах, нестачу доступних сервісів, платформ, додатків чи порталів. Інфраструктурні рішення, доступні підприємствам сьогодні, не повністю задовольняють потреби підприємств та не допомагають їм у формуванні власної стратегії розвитку у цифровому середовищі. Важливим завданням подальшої прискореної цифрової трансформації українського бізнесу є створення "дорожніх карт" щодо використання цифрових технологій різними підприємствами[2].

З огляду на вимоги інноваційного спрямування розвитку економіки України акцент робиться на ту мережу інфраструктури, яка спроможна розвивати саме інноваційну діяльність малих підприємств. До числа найбільш важливих проблем, що мають системний характер і стримують розвиток інноваційних процесів у вітчизняній економіці, а звідси – й розвиток інноваційного підприємництва, необхідно віднести наступні:

- недосконалість нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, особливо в частині стимулювання такої діяльності;
- відсутність чіткої і стабільної державної науково-технологічної політики, що унеможливує залучення недержавних інвестицій у реалізацію інноваційних проектів, особливо з тривалим циклом освоєння;
- слабкість економічних мотивацій в учасників інноваційного бізнесу (розроблювачів, виробників, інвесторів), а також недосконалість механізмів державної підтримки суб'єктів інноваційної діяльності і концентрації їхнього потенціалу на стратегічно важливих для суспільства напрямках;
- нерозвиненість інноваційної інфраструктури і ринку інтелектуальної власності;
- відсутність державної політики міжнародного співробітництва у сфері інноваційно-технологічної діяльності.

Практика показує, що при ослабленні державою своєї координуючої діяльності, відновляються конфлікти між представниками науки й бізнесу. Однак ефективна участь держави може бути забезпечена лише партнерсько-паритетною формою, а не домінуючою. Держава повинна не перешкоджати інноваційній конкуренції підприємців, а сприяти її розвитку, оскільки основу національної інноваційної системи становить підприємництво, що прагне комерціалізувати інновації.

В період післявоєнної відбудови державна політика щодо розвитку окремих елементів інфраструктури інноваційної підтримки малого підприємництва повинна спрямовуватись на:

- створення економічно-правових умов для формування інфраструктури інноваційного розвитку підтримки малого підприємництва та удосконалення законодавства в інноваційній сфері у відповідності до норм і стандартів ЄС;
- розробку додаткових стимулів для розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва з інноваційного спрямування діяльності;
- удосконалення й спрощення процедур експертизи і реєстрації інноваційних структур та їх проектів;
- забезпечення контролю щодо якості та асортименту послуг, які надаються окремими елементами інноваційної інфраструктури, потребам підприємців, максимального їх наближення до суб'єктів малого підприємництва;
- оптимізацію співвідношення у розвитку малого підприємництва та інноваційної інфраструктури його підтримки;

- розробку та затвердження регіональних інноваційних стратегій та програм розвитку регіональних технопарків;
- створення венчурних та інноваційних фондів;
- забезпечення зайнятості значної частини населення України.

Бізнес-інкубування, як своєрідна розвиваюча галузь пристосовується в різних країнах до власних умов і виконує свої основні задачі, розвивається, удосконалюється, створює нові методики роботи з клієнтами, спонсорами, інвесторами, різні підходи до ведення господарської діяльності, розробляє різні форми кооперації малих і великих підприємств, що так важливо на стадії дефіциту фінансових коштів. Тому, розробка і розповсюдження передових технологій підтримки малого бізнесу в Україні шляхом бізнес-інкубування має бути серед пріоритетних завдань в період післявоєнної відбудови держави. Основними напрямками розвитку бізнес-інкубаторів мають бути: науково-методичне і кадрове забезпечення; створення спеціалізованих бізнес-інкубаторів та їх інформаційне, консалтингове і фінансово-кредитне забезпечення.

Кластерний підхід є однією із ефективних інноваційних структур, яка здатна стійко генерувати новинки технологій, ноу-хау та надає можливість малим і середнім підприємствам, особливо сільських територій, більш ефективно використовувати матеріальні і фінансові ресурси, покращити доступ до нових технологій та зменшити витрати часу на пошук ділових партнерів та збуту кінцевої продукції. Однак існує ряд проблем щодо розвитку і впровадженню кластерів в економіку держави, такі як проблеми щодо інформаційної підтримки впровадження кластерів в регіональну економіку, забезпечення збору і обробки інформації по кожному кластеру; розробки нормативно-правової бази з питань розвитку та впровадження кластерів; створення сприятливих умов та нових організаційно – фінансових механізмів економічного регулювання кластеризації економіки .

1. Краус К. М., Краус Н. М. , Поченчук Г. М. Цифрова інфраструктура в умовах віртуалізації та нової якості управління економічними відносинами. Ефективна економіка. 2021.№9.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/84.pdf

2. Рачинська Г. В. Засади цифрової економіки в інфраструктурі сучасного бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. №44.URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1885/1815>

Ірина СИВИК

студентка,

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Тетяна ЯСІНСЬКА**
Національний університет «Львівська політехніка»

МАСШТАБИ, ТЕНДЕНЦІЇ І ПРОБЛЕМИ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНУ

У сучасних умовах питання залучення іноземних інвестицій у діяльність підприємств, а також розвитку економіки загалом є надзвичайно важливим. Інвестиційний потенціал української економіки є необхідною передумовою для успішної ринкової трансформації економіки України. Іноземні інвестиції відіграють значну роль у залученні необхідних обсягів капіталу, забезпеченні доступу до менеджменту та сучасних технологій. Вони не тільки впливають на формування національних інвестиційних ринків, але й пожвавлюють ринки товарів та послуг. На сьогоднішній день Україна має великий потенціал для розвитку та залучення іноземного капіталу. Однак, на жаль, існують певні проблеми, які не дають нам повною мірою реалізувати цей потенціал.

Мета полягає в тому, щоб наголосити на необхідності покращення економічної стабільності та бізнес-середовища в Україні, а також на розвитку тих галузей економіки, які можуть

бути цікавими для іноземних інвесторів. Це допоможе залучити більше іноземного капіталу та забезпечити стабільний розвиток нашої країни.

Варто зазначити, що іноземні інвестиції є важливою умовою для економічного розвитку та зростання, тому мають постійно перебувати в полі зору економічної політики, адже без них неможливе формування нових високопродуктивних видів діяльності та не відбудеться жодна зміна структури економіки. Створення сприятливого інвестиційного клімату – один із головних засобів забезпечення підвищення якісних показників економіки України.

Ефективне реформування економіки України, її структурна трансформація, формування конкурентоспроможного середовища неможливі без відтворювальних процесів, що відбуваються винятково на основі інвестування. Чим активніший процес інвестування, тим стрімкішими є темпи відтворення й ефективних ринкових перетворень. На сьогоднішній день потреба в іноземних інвестиціях для структурної перебудови української економіки зростає. Непривабливий інвестиційний клімат України негативно впливає на можливості активізації процесу залучення прямих іноземних інвестицій в економіку країни. Значною мірою більшість іноземних інвесторів мають проблему неповернення податку на додану вартість при експорті, враховуючи, що більшість компаній з іноземними інвестиціями є експортно-орієнтованими. Сучасна економічна ситуація в Україні має всі ознаки нестабільності у зв'язку з нестійкою політичною ситуацією. В умовах повномасштабної війни між Україною та росією виникла економічна криза, яку без залучення коштів (інвестицій) неможливо буде подолати. Загроза, що виникла через активне бомбардування міст і знищення інфраструктури та великої кількості підприємств, призвела до того, що багато іноземних інвесторів змушені були частково припинити інвестування. Це були вимушені кроки, оскільки низка суб'єктів господарювання втратила свої ресурси та інвестувати кошти фактично не було в що. При втраті об'єкта інвестування інвестиційний процес зупиняється. Тож такий короткостроковий період призупинення інвестиційних надходжень з-за кордону є абсолютно обґрунтованим і логічним. Тому вирішальною умовою швидкого підйому національної економіки є відновлення та зростання інвестицій в різних галузях виробництва й регіонах держави, в тому числі іноземних інвестицій.

Отже, можна зробити висновок про те що, інноваційний розвиток допоможе підвищити продуктивність, науково-технічну модернізацію та структурну перебудову економіки. Забезпечення економічного майбутнього України залежить від досягнення якості змін в інвестиційному кліматі. Інвестиційна політика держави повинна бути скерована на створення умов для захисту іноземних інвестицій з метою стимулювання залучення стратегічно важливих інвесторів до країни. Створення ефективної системи залучення іноземних інвестицій в Україні надасть впевненість інвесторам у захисті їх інвестиційних прав та стабільної діяльності на території України. Таким чином, на прями інвестиційної політики України необхідно переглянути та розробити єдину чітку стратегію залучення іноземних інвестицій, оскільки залучення іноземних інвесторів з метою вкладення грошей в економіку держави є основною органічною частиною інвестиційної політики будь-якої країни.

1. Василиця О.Б. Іноземне інвестування: загрози економічній безпеці України. Економіко-правовий часопис. 2016. Вип. 1. С. 12–22.

2. Дропа Я. Б. Підприємства з іноземними інвестиціями як форма залучення іноземного капіталу в Україну. Молодий вчений. 2015. С. 48–53.

3. Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 66–72.

4. Стан інвестиційних процесів в економіці України та шляхів їх активізації. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/503439_shchodo_stanu_investitsiynih_protseviv.html.

5. Проблеми залучення іноземних інвестицій в Україну через механізми страхування. Облік і фінанси АПК: освітній портал. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/problemi-zaluchennya-inozemnih-investitsiy-v-ukrainu-cherez-mehanizmi-strahuvannya.html>.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Відповідно до результатів опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, основними проблемами вітчизняного бізнесу протягом двох років повномасштабної війни є, у першу чергу, зростання цін на сировину, перебої з електроенергією, логістичні проблеми в середині країни, зниження попиту на продукцію та послуги, кадровий голод, внаслідок міграції тощо [2, 3]. Окрім цього, варто відмітити, що військові дії часто перешкоджають виробництву та збуту товарів і послуг, створюють вагомі ризики для інвесторів, що, своєю чергою, може призвести до зменшення обсягів інвестицій в її економіку. Це, безумовно, впливає на розвиток підприємств та загальне економічне зростання. Не менш актуальним є вагоме та стрімке збільшення витрат на оборону країни і, відповідно, скорочення видатків на соціальні програми, освіту, охорону здоров'я тощо.

Державне управління в галузі економічної безпеки – це забезпечення сталого прогресивного економічного розвитку суспільства та держави, шляхом ідентифікування та реалізації національних інтересів в економічній сфері. Тобто це фінансове, правове, кадрове та інше забезпечення здійснення вказаного процесу. І лише послідовні та дієві кроки органів публічної влади в Україні в цьому напрямку зможуть продемонструвати нашим іноземним партнерам, що ми робимо все можливе для відбудови своєї економіки. Адже, сьогодні, основний потік доходів до Державного бюджету складається із запозичень, тобто держава отримує гроші від випуску військових облігацій, кредитів міжнародних фінансових організацій та ЄС. Ще одним вагомим джерелом надходжень є гранти та безкоштовна допомога урядів інших країн. Фінансова система України отримує підтримку країн світу не лише від прямих надходжень до бюджету, а також за рахунок фінансування біженців, тимчасово переміщених осіб, витрат на їх перевезення, утримання, працевлаштування тощо [1].

Заходи, які сьогодні реалізуються органами влади для мінімізації ризиків та підтримки бізнесу в умовах війни, наприклад, формування сприятливого законодавства, фінансова підтримка, розроблення відповідних програм розвитку, захист інфраструктури та стимулювання інвестицій, безперечно, спрямовані на збереження стабільності економіки та підтримку бізнесу у період кризових явищ. Разом з тим, внутрішні фінансові можливості України з кожним роком війни стають все меншими. Лише глибоке розуміння та співпраця між всіма зацікавленими сторонами є ключовими факторами успішної боротьби з економічними ризиками в умовах війни та забезпечення стабільного розвитку підприємств України, як важливої складової вітчизняної та глобальної економіки.

1. Коробцова Д.В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», 2022. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/07/29.pdf>.

2. Нагірна О.В. Проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах війни. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу, 12 травня 2023 р. Львів. 2023. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12_05_2023.pdf#page=219.

3. Підприємці назвали основні проблеми ведення бізнесу під час війни (інфографіка). Український соціологічний портал. 2023. URL: <https://usp-ltd.org/pidprijemtsi-nazvaly-osnovni-problemyvedennia-biznesu-pid-chas-vijny-infohrafika/>

Ван СЮЙ
здобувач вищої освіти третього (доктор філософії) рівня,
Національний університет «Львівська політехніка»
Науковий керівник – д-р екон. наук, професор **Михайло ЯСТРУБСЬКИЙ**

ІНВЕСТИЦІЇ КИТАЮ В ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ

Інвестиції Китаю в нові автомобільні батареї в Європі стали центром уваги. 88% інвестицій китайських компаній в Європі спрямовуються лише в чотири країни: Велику Британію, Францію, Німеччину та Угорщину. Усі чотири країни отримали значні інвестиції від китайських виробників акумуляторів і більшість цьогорічних злиттів і поглинань. Угоди в індустрії електромобілів склали 19% оголошених глобальних прямих іноземних інвестицій Китаю за останні п'ять років і 58% загального обсягу прямих іноземних інвестицій Китаю тільки в 2022 році. Китай буде виробляти нові енергетичні транспортні засоби в Європі, що допоможе китайським виробникам електромобілів заощадити на тарифах і транспортних витратах і, що важливо, усунути ризик зростання політичного опору. Інвестиції в нові підприємства вперше з 2008 року перевищили потік злиттів і поглинань: інвестиції Китаю в нові підприємства в Європі зросли на 53%, завдяки виробництву акумуляторів для електромобілів, перевищивши потік злиттів і поглинань вперше з 2008 року.[1]

Китайські інвестиції в нові підприємства в Європі випереджають обсяг M&A (у мільярдах євро) Динаміку зростання ілюструє діаграма на рис. 1.

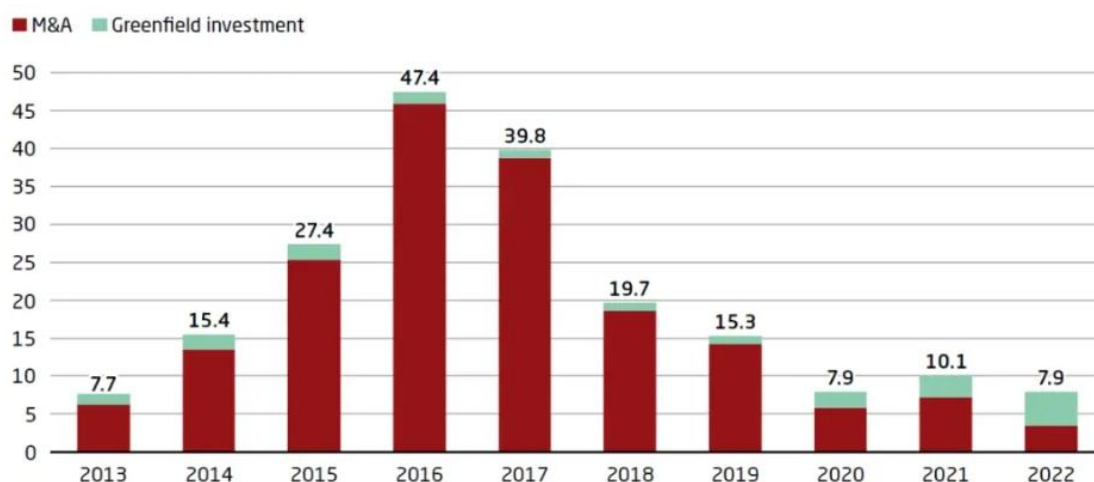


Рис. 1. Інвестиції Китаю та M&A в Європі з 2013 по 2022 рік

Джерело: [1]

Китайські інвестиції в Європі в основному зосереджені у Великій Британії, Франції, Німеччині та Угорщині: 88% інвестицій надходить тільки в ці чотири країни. Усі чотири країни отримали значні нові інвестиції від китайських виробників акумуляторів, а також більшість злиттів і поглинань. Європа стала важливою частиною глобальної експансії електромобілів Китаю: інвестиції в акумулятори зараз складають основну частину китайських інвестицій у Європі. Китайські компанії розглядають подальше розширення ланцюга створення вартості електромобілів (EV) у Європі, включаючи виробництво автомобілів. Інвестиції в китайські акумуляторні фабрики тепер стали основною рушійною силою прямих інвестицій Китаю в Європу (прямі іноземні інвестиції, надалі іменовані ПІІ). З 2016 по 2022 рік оголошені ПІІ з Китаю в ланцюг створення вартості електромобілів зросли більш ніж у 40 разів з 605 мільйонів доларів США у 2016 році до понад 24 мільярдів доларів США у 2022 році.

Глобальні інвестиції Китаю в електромобілі перемістилися з мінералів на акумулятори. Динаміку зростання ілюструє діаграма на рис.2.

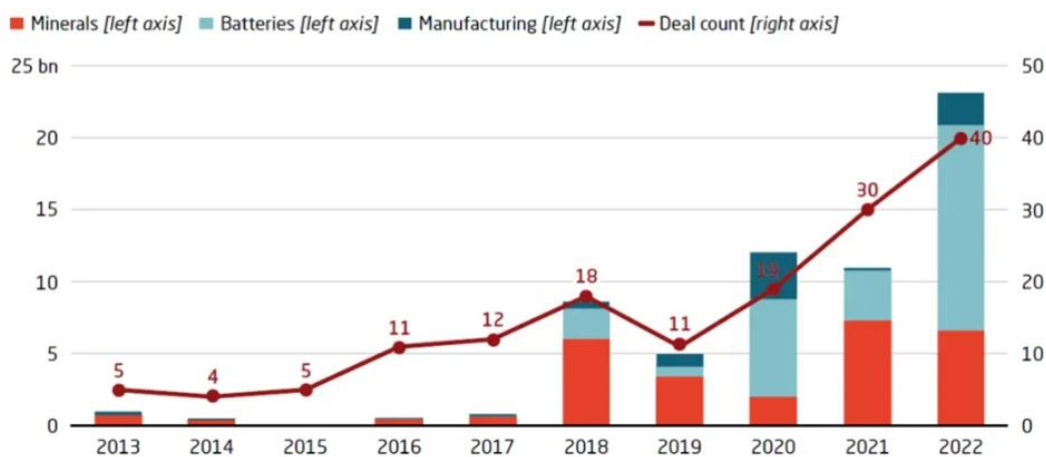


Рис. 2. Глобальні інвестиції в електромобілі в Китаї за період 2013-2022 рр. (млрд. євро)

Джерело: [2]

Обсяг китайсько-німецької торгівлі залишається однією третиною загальної торгівлі між Китаєм і ЄС, а німецькі інвестиції в Китай також становлять одну третину інвестицій ЄС у Китай. Багато великих німецьких компаній додали виробничі бази в Китаї та скоригували свої маркетингові моделі. Китай інвестує величезні суми грошей у європейський ланцюжок вартості електромобілів і став важливим учасником енергетичної трансформації Європи.[3]

Стратегічне розташування України на сухопутному шляху з Китаю до ЄС робить її територію привабливою для великих транспортних вузлів. У 2023 році на Європу припадатиме 38% автомобільного експорту Китаю, значно перевищуючи інші регіони. Нові транспортні засоби на енергії стали головною силою зростання китайського експорту автомобілів, а Європа є основним ринком для китайського експорту нових транспортних засобів на енергії. ЄС займає приблизно одну третину китайського експортного ринку нових транспортних засобів на енергії. Європа стала важливим напрямком для нових енергетичних транспортних засобів Китаю, щоб «виїхати за океан». У цьому контексті Україна може використати свої унікальні географічні переваги та чудові людські та ресурсні умови для залучення китайських інвестицій у будівництво нових заводів з виробництва енергетичних автомобілів.

1. EU Investment Watch | China's investment pattern in Europe has changed, with new energy vehicle batteries becoming the focus. URL: https://www.sohu.com/a/677170503_610982.

2. EU Investment Watch | China's investment pattern in Europe has changed, with new energy vehicle batteries becoming the focus. URL: https://www.sohu.com/a/677170503_610982.

3. The triple significance of German Chancellor Scholz's visit to China at a time of great changes in the world. URL: <http://world.people.com.cn/n1/2024/0419/c1002-40219639.html>.

Оксана УРІКОВА

к.е.н., доцент,

Юліана МИСЬКО

студентка,

Національний університет «Львівська Політехніка»

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ FINTESCH

XXI ст. характеризується не лише розвитком науки та техніки, а й активним розвитком Fintech ринку. Драйвером глобальних змін на світовому ринку фінансових технологій стала фінансова економічна криза у 2008 році. Ця криза стимулювала розвиток цифрових техно-

логій, завдяки яким можна зменшити ризики та збільшити ефективність фінансових послуг. Оскільки, в посткризовий період, довіра людей до звичних фінансових посередників була дуже низькою, а також відбулися зміни пріоритетів клієнтів щодо швидкості, доступності і зручності одержання фінансових послуг, Fintech ринок набрав шалених обертів.

Останні п'ять років стали переломними для розвитку глобального фінансового середовища, а також Fintech ринку. Основними важелями змін стали: глобальна цифровізація, пандемія Covid-19 та карантинні обмеження, російсько-українська війна та збройні світові конфлікти. Вирішенням цих викликів стали – віртуалізація Fintech ринку та поява нових інструментів у секторі надання фінансових послуг, вироблення нових звичок у користуванні необанкінговими послугами, часткове переведення заощаджень у криптовалюти, удосконалення мобільних фінансових додатків, а також запровадження у фінансовій сфері інноваційних ІТ-технологій. Варто зазначити, що динамічний розвиток фінансових технологій суттєво впливає на ландшафт сучасного глобального фінансового середовища, його сфери, функціонал, набір інструментів, внутрішню та зовнішню структуру, розширюючи спектр можливостей, модифікуючи правила та закладаючи нові традиції [1]. В таблиці 1 представлена загальна глобальна фінансова активність на Fintech ринку протягом 2020-2023 рр.

Таблиця 1

Загальна глобальна фінансова активність на Fintech ринку протягом 2020-2023 рр.

Назва	Вартість угод, млрд. дол.				Кількість угод			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Платежі	27,8	58,4	57,9	20,7	718	1 052	892	506
Insurtech	15,1	11,9	5,9	8,1	367	509	403	269
Regtech	11,1	12,7	21,0	2,6	290	418	388	239
Wealthtech	0,2	0,9	0,8	0,2	33	64	65	33
Кібербезпека	1,1	4,4	1,7	1,3	58	69	95	56
Блокчейн/ криптовалюта	6,2	29,9	24,3	7,5	820	2 048	2 058	1 104
ESG/greentech	1,5	3,7	1,2	2,3	54	103	127	84

Джерело: систематизовано на основі [2].

З таблиці 1 ми бачимо, що платежі приваблюють найбільшу частку фінансування Fintech у всьому світі, незважаючи на падіння порівняно з минулим роком. Незважаючи на значне зниження річних інвестицій, платіжний простір продовжує становити найбільшу частку інвестицій у фінтех у світі.

Після двох останніх років, інвестиції в Wealthtech стрімко падають у 2023 році до рівня нижче 200 млн. дол. США, хоча і загальна вартість угод, і кількість угод у сфері Wealthtech залишалися близькими до рівня 2020 року. Подібно до інших підгалузей Fintech, глобальна геополітична невизначеність і макроекономічний тиск, у тому числі високі відсоткові ставки, призвели до того, що багато інвесторів утримувались від здійснення великих інвестицій. На рисунках 1 і 2 зображена загальна вартість та кількість угод ринку Fintech протягом 2020-2023 рр.

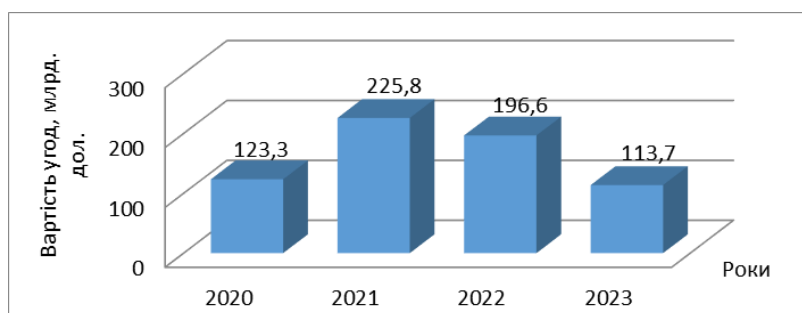


Рис. 1. Загальна вартість угод на ринку Fintech протягом 2020-2023 рр.

Джерело: систематизовано на основі [2].

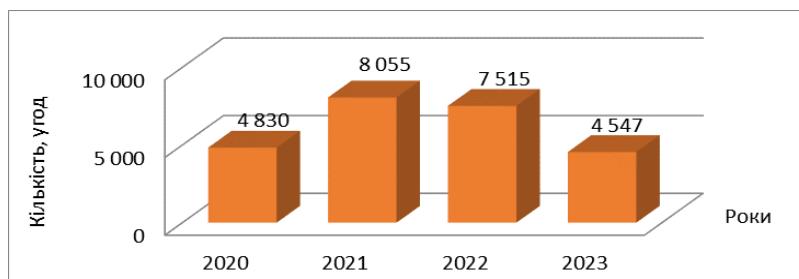


Рис. 2. Загальна кількість угод на ринку Fintech протягом 2020-2023 рр.

Джерело: систематизовано на основі [2].

З рисунків 1 і 2 ми бачимо, що глобальні інвестиції у Fintech впали до п'ятирічного мінімуму в 113,7 млрд. дол. США через 4 547 угод у 2023 році, оскільки інвестори відмовилися від укладення великих угод на тлі занепокоєння щодо стабільно високих процентних ставок, війни в Україні та на Близькому Сході [3].

Отже, провівши дослідження стратегічних напрямків інноваційного розвитку глобального ринку Fintech, варто зазначити, що зміни, які відбуваються на Fintech ринку, є важливими та мають суттєві наслідки для фінансових ринків і глобального фінансового середовища загалом. Доречно наголосити на тому, що у 2023 році відбулася зміна у сегментах на ринку фінансових технологій, відповідно найпопулярнішими з них стали: платежі, іншуртех, фінтех, регтех, кібербезпека, багаті технології, блокчейн та криптовалюта, а також «зелені технології». Не менш важливим є те, що найбільшу кількість і вартість світових угод було зафіксовано у 2021-2022 роках. Оскільки, характерним для 2023 року є складне середовище виходу на Fintech ринок, високі відсоткові ставки, геополітична невизначеність та збройні конфлікти, тому багато інвесторів вирішили зберегти свій капітал, відповідно обсяги інвестицій значно зменшились, що негативно позначилось на глобальному фінансовому ринку в порівнянні з попередніми роками.

1. Arner D. FinTech: Evolution and regulation. URL: http://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0011/1978256/D-Arner-FinTech-Evolution-Melbourne-June-2016.pdf.

2. Кравчук Н., Луцишин О. Глобальні фінанси і FinTech: виклики, тренди та системні детермінанти розвитку. Світ фінансів. 2022. Вип. 2. С. 22-42.

3. KPMG International. (2023). "Pulse of FinTech H2'22". URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2024/02/top-fintech-segments-in-h2-2023.html>.

Людмила ШКВАРЧУК

д.е.н., професор,

Володимир КАЛИН

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ У ФІНАНСОВІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ

Доступ до фінансових послуг є необхідною умовою економічного розвитку будь-якої країни. Підвищення доступності фінансових послуг напряму пов'язане із наявністю ефективної фінансової інфраструктури. Фінансова інфраструктура – це сукупність установ, систем і технологій, які забезпечують роботу фінансового ринку та обмін фінансовими активами. Вона включає в себе банки, фінансові установи, платіжні системи, біржі, клірингові центри, електронні системи передачі коштів, а також правовий та регуляторний фреймворк.

Оптимізація фінансової інфраструктури допомагає підвищити ефективність та надійність фінансових операцій, зменшити витрати, забезпечити швидкий доступ до фінансових

послуг і ресурсів, а також зменшити ризики фінансових злочинів і зловживань. Якість фінансової інфраструктури визначає ефективність посередництва, здатність кредиторів оцінювати ризик і позичальників для отримання кредиту, страхування та інших фінансових продуктів на конкурентних умовах.

Нові технології чи бізнес-моделі можуть суттєво вплинути на функціонування існуючих галузей. Інновації в фінансовій інфраструктурі можуть значно поліпшити ефективність та доступність фінансових послуг, знизити витрати та ризики, сприяти розвитку нових продуктів і послуг, а також стимулювати конкуренцію на ринку, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку економіки в цілому. Наприклад, впровадження фінтех-рішень може розширити доступ до фінансових послуг для людей, які раніше були відокремлені від банківської системи. Такі інновації, як блокчейн та цифрові валюти, можуть сприяти збільшенню швидкості та безпеки фінансових транзакцій.

Можна виділити чотири основні напрямки впровадження інновацій на фінансовому ринку: забезпечення нових інструментів для здійснення платежів; полегшення грошового обміну між валютами; 3) сприяння потоку заощаджень до інвестицій; 4) забезпечення механізмів для розподілу, диверсифікації, і компенсація ризику. За результатами досліджень Global Finance до найкращих фінансових інновацій 2023р. можна віднести:

1) InfoNina – розмовна система на основі ШІ з платформою аналізу мовлення. На початку 2021 року польський Alior Bank представив InfoNina, першого в Центральній та Східній Європі банківського голосового робота зі штучним інтелектом, який підтримується автоматизованою платформою аналітики розмов. У 2022 р. його було вдосконалено, до рівня багатоканального консультанта, здатного відповідати на запитання, виконувати вибрані транзакції та розуміти більше ніж два наміри в одній заяві клієнта. Платформа використовувала передові можливості розуміння природної мови для аналізу понад 25 мільйонів розмов клієнтів і була особливо корисною для отримання потенційних клієнтів. У 2022 р. InfoNina долучилася до продажу кредитних продуктів Alior Bank на понад 25 млн польських злотих (близько \$6 млн).

2) Georgian Speech Technologies – інструмент для розуміння природної мови. Банк Грузії розробив свій чат-бот зі штучним інтелектом (2020 – 2023 рр.), який не лише надавав напівавтоматичну допомогу щодо банківських продуктів і послуг, але й покращив грузинську мову. У самому банку багатодоменні віртуальні помічники тепер генерують розумні, людські відповіді на запити клієнтів, ідентифікуючи теми з точністю 90%. Але незабаром ця технологія може знайти застосування за межами банку – враховуючи, що суто фонетична грузинська модель перетворення мовлення в текст працює з точністю 95%, що значно перевищує показник точності Google у 60%;

3) Camelot Shorter Tenor. Яка ймовірність того, що банк втратить кредитного клієнта? звернулася до AI, щоб надати деякі відповіді. У червні 2023 року компанія Мексиканська Citibanamex запустила Camelot Shorter Tenor, останнє рішення в серії Camelot, щоб оцінити ймовірність того, що банк втратить кредитного клієнта. Для прийняття рішення використовується розширене «підсилення градієнта на основі дерева»; ШІ-алгоритм із 24 функціями. Це дозволило Citibanamex розширити кредитну активність для клієнтів із меншою кредитною історією більш, ніж на 30%.

4) Програма банку ABC цифрової трансформації для миттєвих платежів. Банк ABC співпрацюючи з JP Morgan і Aluminium Bahrain і під керівництвом Центрального банку Бахрейну (СВВ) на початку 2022 р. відправив тестовий платіж у доларах США з Бахрейну до США за рекордні 48 секунд. Банк також співпрацює (через ABC Labs) з кількома центральними банками, включаючи СВВ, у вивченні та запуску цифрових валют центральних банків. Зараз установа розширює свою платіжну службу на основі блокчейну для корпоративних клієнтів у кількох валютах і згодом також дозволить здійснювати програмовані платежі;

5) Блокчейн платформа СТВС Банку для торгівлі відновлюваною енергією. СТВС Bank спільно з операторами виробництва електроенергії та постачальниками електроенергії створив першу на Тайвані платформу для торгівлі зеленою електроенергією на основі блокчейну, запущену у вересні 2022 р. Продавці електроенергії завантажують інформацію, пов'язану з їх

виробництвом зеленої енергії, на платформу, яка потім автоматично розраховує суму торгових надходжень і платежів, а також проводить операції з грошовими потоками. Це дало можливість усунути використання паперових рахунків для звірки та перерахування платежів, що раніше було дорогим і трудомістким процесом;

б) Роботизовано автоматизація процесів (RPA). Впровадження технології RPA у серпні 2022 р. зробило Банка Kombetare Tregtare Kosove лідером інновацій на банківському ринку Косова. Час оформлення кредиту скорочено до 80%, а задоволеність клієнтів зросла. Це також підвищило продуктивність бек-офісів і дозволило співробітникам відділень банку більше зосередитися на розбудові відносин з клієнтами та продажах. RPA також використовувався банком для реєстрації кредитів у страхових фондах. Передбачається також більш складне використання RPA, включаючи андеррайтинг кредиту, відкриття рахунку та адаптацію клієнтів.

Представлений перелік основних інновацій у фінансовій сфері доводить не лише активізацію інноваційних процесів у сфері фінансової інфраструктури, але й визначає певні особливості цих процесів. До них, зокрема, належить широка географічна структура залученості фінансових установ з різних країн до впровадження інновацій.

З урахуванням цього, у контексті війни, інновації у фінансовій інфраструктурі України повинні бути спрямовані на забезпечення безпеки та стабільності фінансової системи. Це може включати впровадження нових технологій для боротьби зі злочинністю та фінансовими шахрайствами, розробку систем швидких платежів та електронного банкінгу для забезпечення надійного доступу до фінансових послуг навіть у віддалених регіонах, а також посилення кібербезпеки для захисту від можливих кібератак. Такі інновації допомагають у забезпеченні функціонування фінансової системи в умовах війни та сприяють збереженню фінансової стабільності країни.

Роман ЯВОРСЬКИЙ

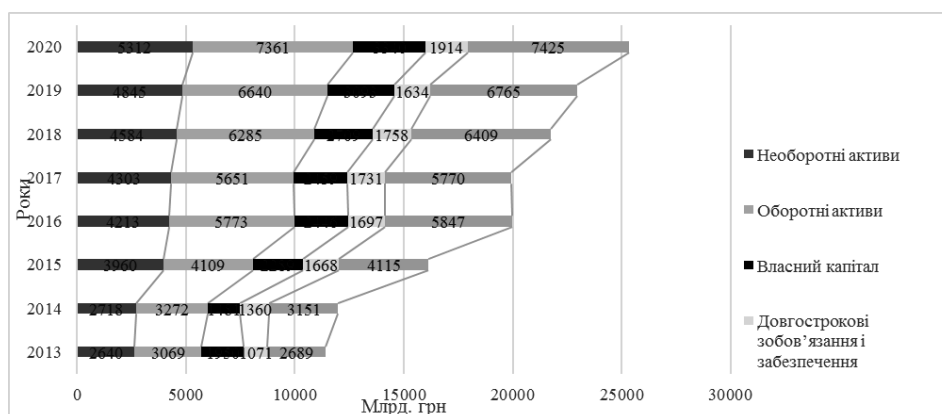
аспірант

Науковий керівник – д.е.н., професор **Павло ІЛЬЧУК**

Національний університет «Львівська політехніка»

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Вивченню особливостей розвитку промислових підприємств та економіки України в цілому присвячені роботи В. Геєця, О. Кузьміна, Л. Мельника, М. Ніколайчук, О. Раєвневої, Ю. Погорелова, І. Олексіва, Ф. Фещура, С. Шишковського та ін. Однак, проблема визначення сучасних тенденцій розвитку соціально-економічних систем потребує подальшого дослідження та аналізування [1].



Динаміка статей балансу підприємств в Україні за 2013-2020 рр.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Для української промисловості характерною є переважаюча кількість малих підприємств, що може мати негативні наслідки для промисловості в довгостроковій перспективі, оскільки малі підприємства в нестабільних економічних і політичних умовах особливо чутливі до ризиків різного характеру та за умови втрати ліквідності не мають можливості залучити приватний чи державний інвестиційний капітал.

Важливим показником операційної діяльності підприємств є динаміка статей їх балансу, що свідчить про ефективність їх діяльності та рівень економічної безпеки підприємств (див. рисунок).

Отже, стрімке зношення необоротних активів на підприємствах, спричинене незадовільним амортизаційним відновлення основних засобів (частка необоротних активів скоротилась на 4,3 %. Стрімкі зміни в фінансовому секторі спричиняють скорочення довгострокового кредитування підприємств (-7,8%) і, як наслідок, збільшення частки короткострокових кредитів (+11,5%). Незадовільний стан балансу підприємств призводить до сповільнення темпів розвитку промисловості в Україні.

1. Shyshkovskiy S. Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization: монографія / S. Shyshkovskiy, T. Stepura, M. Tymoshchuk, A. Yakymiv, O. Trevoho. Lviv: Rastr-7, 2023. 140 с.

СЕКЦІЯ 2 ПІСЛЯВОЄННА РЕКОНСТРУКЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Tetiana KULINICH
Cand Econ Sc., Assoc. Prof.
Nina HU
Master's student,
Lviv Polytechnic National University

TO SUBSTANTIATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT SOLUTIONS

During the formation of an innovation strategy in the formation and analysis of strategic alternatives, the main problem is the justification for the choice of innovative directions for adaptation or development of the organization.

Such justification can be carried out using the scenario method, the method of modeling situations, and the method of probabilistic forecasts, by calculating integral indicators for assessing the state of the enterprise (which allows a quantitative approach to the selection process). We can start by answering several questions, according to [1, p.115]:

1. Qualitative assessment of organizational strategy effectiveness. This stage includes a qualitative assessment of the strategy (its completeness, internal consistency, credibility, and relevance to the situation) and a quantitative assessment of the strategy (strategic and financial results). Obvious strategic and financial indicators of an organization's performance include: 1) the organization's place in the industry based on its market share; 2) the growth or decline of the organization's profitability and its value compared to competitors' indicators; 3) trends in changes in the organization's net profit and investment income; 4) credit rating of the organization; 5) sales growth of the organization, which occurs faster or slower than in the market as a whole; 6) the style and reputation of the organization among consumers; 7) leadership in the field of technology, product quality, customer service, etc.

2. Establishing strategic actions of competitors. This stage also includes assessing their competitive capabilities and predicting their actions in the future. This allows managers to take into account the possible actions of rivals when developing their plan of action.

3. The main factors of competitive success, as approaches to strategic actions, that all industry participants must be able to use, the competitive capabilities they must possess, and the business results they can achieve to achieve competitive and financial success. Organizations that do not have a clear understanding of what factors are truly critical to long-term competitive success are unlikely to be able to develop a successful strategy.

4. The level of attractiveness of the industry and its impact on increasing the profitability of the organization. If the industry and competitive environment are generally attractive, this allows for the building of a strong competitive position, and increased investment in sales expansion (in additional production capacity and equipment). If an industry is relatively unattractive, weaker organizations may be swallowed up by competitors, and strong ones will have to limit their further investments and use cost-cutting strategies or introduce new products to strengthen long-term competitiveness and protect profitability.

When justifying innovative management decisions, one cannot limit oneself to assessing the environment. It is important to quantitatively assess the prospects for transformation in the organization and the implementation of innovation. For example, for a quantitative (financial) assessment of the prospects for the implementation of certain adaptive changes, a model of sustainable economic growth [2] can be used, which is a regulator of the optimality of net income as a result of an innovative event, that is, the optimal rate of development of operating volumes (increase in product sales) or in the opposite version, it is a regulator of the main parameters of the financial development of an enterprise (system of coefficients).

The multivariance of an innovation strategy is justified if it is accompanied by an assessment of the risks of implementing each of the options, which bring a certain desired effect (economic and non-economic) and are effective [3, p. 132].

To assess the innovative strategy of the subject of government, the most important thing in our opinion is to ensure the satisfaction of the government, the main reasons for which are: 1) possible changes in the state's warehouse middleware in the process of developing innovation and implementing innovative-adaptation processes; 2) lack of acceptance of innovation by fellow residents; 3) non-transfer of competitors' actions; 4) inadequate assessment of the power possibilities of production and life; 5) accelerating the pace of progress, technological advances. Therefore, in an unstable environment, it is necessary to especially carefully predict and quantify the risk of innovation activity (at different stages of the life cycle of the development of individual types of activities or products) taking into account all possible risk factors to develop the measures aimed at reducing, compensating or preventing negative consequences.

The riskiness of the implementation of the innovative strategy will be evaluated through: 1) compliance with the external and internal conditions of the functioning of an economic entity; with the general strategy of its development; with the goals of innovative development; 2) the optimal balance between alternative adaptation actions; 3) the ability of the organization to flexibly adapt under changes in operating conditions; 4) functional efficiency of alternative development option implementation; its information transparency.

When forming an innovation-adaptation strategy, the organization faces the problem of selecting individual possible projects to create an optimal portfolio, which will ensure the development of certain types of business. The stages for forming a portfolio, which will include the best or most coordinated innovation and investment projects based on a synergistic effect, can be as follows: 1) identification, analysis, and selection of options for the development of market opportunities; 2) search (formation) of the target market for innovation; 3) analysis of alternative options for innovative development, taking into account the risk of their implementation; 4) assessment of the sufficiency of the organization's innovative potential and the investment potential it needs; 5) development of alternative innovative projects and assessment of their effectiveness; 6) formation of a good structure of investment resources; 7) evaluation of alternative innovative projects according to the risk-result criterion and selection of the optimal combination of these projects in the portfolio.

Thus, the current risk assessment criteria, that is, the selection of options for innovation and investment projects taking into account risk factors, can be divided into the following groups: 1) criteria for assessing the sensitivity of innovative projects (calculation of absolute and relative values of deviations of planned or expected values of estimated parameters from their critical value); 2) criteria for in-depth assessment of the influence of risk factors on the indicators of an innovation project (calculation of expected values of estimated indicators and the spread of their values); 3) criteria for selecting acceptable options: comparison of estimated project parameters calculated taking into account the influence of risk factors with their critical values; 4) criteria for the final assessment of investment options in innovations: for example, in relation to the spread (standard deviation) of net present income to the expected value of income, about the spread of the internal rate of return to its expected value, concerning the spread of the profitability index to its expected value.

Consequently, when forming the innovative strategy of an enterprise, the level of its adaptation to the dynamism of the environment can be increased due to multivariate forecasts and assessment of their probability using a set of methods for forecasting development scenarios, financial calculations of integral indicators and methods for assessing the risks of implementing certain alternative paths of development of the enterprise.

1. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill / Irwin, 2003. 576 p. 2. Blank I.A. Assets' management. Kyiv: "Nika-Center", 2004. 720 p. 3. Illiashenko S.M. Management of innovative development: problems, concepts, methods. Sumy: University Book, 2003. 278 p.

Wang ZHONGJUN
 Phd student,
Mykhailo YASTRUBSKYY
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Lviv Polytechnic National University

CHINESE INTERNATIONAL SCIENTIFIC RESEARCH COOPERATION

Ukraine has diversified its international scientific research cooperation, and has multi-faceted collaborations with China in various fields. [1] The international scientific research cooperation between China and Ukraine is mutually beneficial and a win-win. [2] According to the data from the SCOUPS database (<https://www.scival.com>, <https://www.scopus.com>), as shown in table 1, the number of publications from China is 5,132,238 from 2018 to 2023, with a total number of participating authors being 5,769,317. The Field-Weighted Citation¹ value is 1.11, and the citations per publication is 11.2. The proportion of international collaboration is 20.9%, with an FWCI value of 1.81. The main fields covered by Chinese publications include: Engineering (30.4%), Computer Science (18.2%), Materials Science (17.5%), Medicine (16.3%), Physics and Astronomy (15.7%), Chemistry (12.8%), Biochemistry & Genetics and Molecular Biology (11.9%), Mathematics (9.9%), Environmental Science (9.6%), Chemical Engineering (8.5%), Agricultural and Biological Sciences (7.7%), Energy (7.6%), Earth and Planetary Sciences (6.7%). According to the data from the SCOUPS database, the number of publications from Ukraine is 123,755 from 2018 to 2023, with a total number of participating authors being 111,960. The FWCI value is 0.80, and the citations per publication is 5.1. The proportion of international collaboration is 31.5%, with an FWCI value of 1.33. The main fields covered by Ukraine publications include : Engineering (26.8%), Physics and Astronomy (20.8%), Computer Science (20.1%), Materials Science (15.6%), Medicine (16.5%), Mathematics (12.3%), Social Sciences (12%), Energy (8.8%), Environmental Science (8.3%), Chemistry (7.4%), Agricultural and Biological Sciences (7.4%), Biochemistry & Genetics and Molecular Biology (6.5%), Business, Management and Accounting (5.8%), Chemical Engineering (8.5%), Earth and Planetary Sciences (6.7%), Decision Sciences (4.7%). Information about Chinese and Ukrainian scientific research activity is given in Table 1.

Table 1

Overview of China and Ukraine scientific research information

Countries	Scholarly Output	Authors	FWCI	Citation Count	Citation per Publication	International Collaboration
China	5,132,238	5,769,317	1.11	57,498,585	11.2	20.9%
Ukraine	123,755	111,960	0.80	626,460	5.1	31.5%

Source : [3]

According to the data from the SCOUPS database, the number of collaborative publications between China and Ukraine from 2018 to 2023 is 4,081, with a total number of participating authors being 7,004. The FWCI value is 31.4, and the citations per publication is 31.4. Both the FWCI value and citations per publication are higher than the respective values of the two countries individually, reflecting the beneficial impact of international research cooperation between the two

¹ Field-Weighted Citation (FWCI) is a metric indicates how the number of citations received by a researchers publications compares with the average number of citations received by all other similar publications indexed in the Scopus database. A Field-Weighted Citation Impact of 1.00 indicates that the publications have been cited at world average for similar publications. A Field-Weighted Citation Impact of greater than 1.00 indicates that the publications have been cited more than would be expected based on the world average for similar publications. A Field-Weighted Citation Impact of less than 1.00 indicates that the publications have been cited less that would be expected based on the world average for similar publications.

countries on enhancing their research capabilities. The main fields covered by China-Ukraine collaborative research publications include: Physics and Astronomy (53.1%), Engineering (25.7%), Materials Science (19.1%), Computer Science (11.5%), Chemistry (9.6%), Mathematics (8.6%), Medicine (7.4%), Biochemistry, Genetics and Molecular Biology (7.2%), Agricultural and Biological Sciences (6.6%), Environmental Science (5.7%). Information on cooperation between China and Ukraine in the scientific field is given in Table 2.

Table 2

2018-2023 Collaboration between China and Ukraine

Subject Area	Co-authored publications	Subject Area	Co-authored publications
Physics and Astronomy	2094	Business, Management and Accounting	97
Engineering	1047	Immunology and Microbiology	87
Materials Science	778	Multidisciplinary	74
Computer Science	471	Decision Sciences	62
Chemistry	393	Economics, Econometrics and Finance	56
Mathematics	351	Pharmacology	46
Medicine	303	Psychology	44
Biochemistry, Genetics and Molecular Biology	295	Health Professions	33
Agricultural and Biological Sciences	270	Arts and Humanities	26
Environmental Science	232	Veterinary	17
Chemical Engineering	225	Neuroscience	14
Earth and Planetary Sciences	222	Nursing	8
Energy	221	Dentistry	1
Social Sciences	150	/	/

Source : [3]

In summary, based on the information from the SCOUPS database, it can be observed that from 2018 to 2023, China and Ukraine have engaged in international research cooperation in multiple fields. The quality of collaborative publications, as indicated by the FWCI and citations per publication, is higher than the respective values of each country individually, demonstrating significant achievements in cooperation. The international research cooperation between the two countries is mutually beneficial. However, it is also evident that the overall quantity of international research collaboration between the two countries is relatively low, and the collaboration is concentrated in the fields of Physics and Astronomy, Engineering, Materials Science, and Computer Science. There is untapped potential for further cooperation in disciplines where both countries have advantages. China has significant cooperation potential in fields such as Medicine, Chemistry, Biochemistry, Genetics and Molecular Biology, Mathematics, and Computer Science, which could be a focus for future collaboration.

1. Zhao Wei. The Path and Characteristics of International Educational Cooperation in Ukraine // University. 2022. № 11. P. 115–119.
2. Wang Yanhong & Zhu Jing. The Connotation, Characteristics and Strategies of Higher Education Cooperation between China and Ukraine with a View of Framework Theory // Journal of Huzhou University. 2021. № 12. P. 15–19.
3. Scival. URL: <https://www.scival.com>.

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІНОЗЕМНИХ РИНКАХ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

У повоєнний період розвитку національної економіки українські підприємства, вочевидь, зустрінуться із чималими труднощами відновлення виробництва, збереження конкурентних позицій на ринку, зниження попиту, руйнування інфраструктури, політичної нестабільності, погіршення умов здійснення експортно-імпортних операцій тощо. Відтак, зрозуміло, що в умовах невизначеності внутрішнього ринку суб'єкти господарювання можуть шукати економічні вигоди саме на зовнішніх ринках. Водночас, щоб здобувати там успіх, українським компаніям слід чітко розуміти потенційні шляхи посилення своїх конкурентних позицій на іноземних ринках у повоєнний період.

Першим шляхом посилення конкурентних позицій українського бізнесу за кордоном може бути формування унікальної пропозиції продукту для іноземних споживачів. Така унікальна пропозиція дасть змогу підприємству вирізнитися серед конкурентів на ринку. Крім того, вона уможливить звернення уваги локальних споживачів до імпоротної продукції, яку постачає українська компанія. Унікальна пропозиція продукту теж позитивно впливає на розширення цільової аудиторії, на відновлення довіри іноземних споживачів до українського бренду, на вихід на нові ринки тощо.

Потенційним шляхом посилення конкурентних позицій українських підприємств на іноземних ринках у повоєнний період є також структурування маркетингових зусиль у цьому напрямку. Мова йде, зокрема, про ретельне вивчення особливостей цільового ринку, адаптування маркетингової стратегії під потреби цільової аудиторії, використання цілеспрямованої рекламної політики, формування оптимальної для іноземного ринку системи розповсюдження продукції тощо. Тут важливо зважати на специфіку ведення в інших країнах рекламних кампаній, на співпрацю з місцевими медіа, на використання різних інструментів привернення уваги стейкхолдерів цільового ринку. Завдяки цьому часто обмежені фінансові ресурси у повоєнний період можна не просто спрямувати на маркетингові заходи на іноземних ринках, а зробити це ефективно, вдало позиціонуючи себе іноземним споживачам і покращуючи свої ринкові позиції.

Посилювати конкурентні позиції українських підприємств на іноземних ринках у повоєнний період можна також шляхом вибудовування довгострокових стосунків із стейкхолдерами цільового ринку, якими можуть бути, зокрема, іноземні бізнес-партнери, клієнти, іноземні постачальники, потенційні іноземні інвестори, засоби масової інформації, громадськість, органи влади тощо. Це важливо з огляду необхідності збільшення підтримки та довіри ключових місцевих гравців ринку. Крім того, українські підприємства можуть розглядати і варіант розширення своєї маркетингової присутності на іноземному ринку, співпрацюючи, наприклад, з більшою кількістю посередників, беручи участь у локальних ділових заходах, долучаючись до обговорення місцевих ініціатив, стаючи членом регіональних асоціацій тощо.

Інші аспекти посилення конкурентних позицій українських підприємств на іноземних ринках у повоєнний період можуть стосуватись ретельного позиціонування бренду компанії, персоналізації дистрибуційної стратегії, постійного моніторингу ефективності маркетингових заходів, покращення якості роботи зі споживачами тощо.

Загалом запропоновані шляхи посилення конкурентних позицій українських підприємств на іноземних ринках у повоєнний період дають їм змогу створити передумови для подальшого розвитку бізнесу, попри усі наявні труднощі, та посилити конкурентоспроможність.

ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН ЗАХОДУ ЩОДО НАФТОВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ

Нафтова промисловість Російської Федерації є важливим джерелом формування бюджетних надходжень країни-агресора та підтримки продовження воєнних дій проти України. Незважаючи на запроваджені санкції з боку країн-членів Європейського Союзу, США, Канади та інших держав західного цивілізованого світу, нафтовидобувна галузь країни-агресора й надалі продовжує достатньо ефективно функціонувати та забезпечувати надходження валютної виручки через диверсифіковані механізми експорту російської нафти, можливості оперативного адаптуватись до нових обмежень і достатньо гнучку логістичну систему збуту нафти й нафтопродуктів російської федерації. Своєю чергою, вищий рівень мобільності логістичних потужностей нафтової галузі, порівняно з газовою промисловістю (можливості експорту та довготривалого зберігання, дозволяє Російській Федерації достатньо швидко переорієнтуватись на нові ринки збуту нафти й нафтопродуктів, насамперед, у країнах Азії (Індія, Китай, Індонезія та інші). Все це в сукупності обумовлює доцільність розробки інноваційних механізмів на інструментів модернізації санкційної політики західних країн щодо нафтовидобувної галузі Російської Федерації.

Аналізуючи впливу накладених санкцій на функціонування нафтової галузі Російської Федерації можна констатувати таке:

1) накладені санкції країн західного світу на функціонування нафтової галузі країни-агресора не змогли забезпечити падіння обсягів її видобутку. Так, за підсумками господарювання 2022 року її обсяг становив 539 млн т, що дозволило Російській Федерації посісти третє місце у світі за видобутком після США та Саудівської Аравії;

2) сприятливою залишається кон'юнктура світових цін на нафту, що дозволяє формувати потужні фінансово-економічні резерви для Російської Федерації;

3) обсяги щотижневих відправок сирової російської нафти у період після введених санкцій, навіть, більший, ніж у 2021 році. При цьому, обсяги відправок у 2023 році показують тенденцію до збільшення й знаходяться в межах 3,5-4,5 млн тонн;

4) з листопада 2023 року спостерігається стійка тенденція до скорочення використання потужностей нафтопроводу «Дружба» для імпорту російської сирової нафти до ЄС. Натомість, практично на повну потужність використовується нафтопровід «ESPO» для постачань сирової нафти до Китаю, щотижневі обсяги якої стабільно знаходяться на рівні близько 2,5 млн т за тиждень;

5) за період 2018-2023 років нафтогазові доходи Російської Федерації зросли на 28,5 % до 11 586,2 млрд рублів. Позитивна тенденція щодо формування нафтогазових доходів і справляння податку на видобуток нафти в Російській Федерації спостерігається й на сьогодні. За оцінками експертів, встановлення граничної стелі цін на російську нафту на рівні 60 дол США/барель дозволить у 2024 році Росії отримати фінансових доходів на рівні 166 млрд дол США, що не може суттєво вплинути на функціонування нафтової галузі Російської Федерації та обмежити фінансування військової агресії в Україні [1; 2; 3].

З метою посилення санкційного тиску на функціонування нафтовидобувної галузі Російської Федерації доцільно реалізувати модернізувати санкційну політику країн західного світу на інноваційних засадах. Це, своєю чергою, передбачає доцільність реалізації таких першочергових заходів:

✓ активізувати переговори на рівні країн-членів ЄС та Великої сімки щодо зниження граничної стелі цін на російську сирову нафту з 60 до 40 дол США/барель, що дозволить суттєво обмежити доходи Російської Федерації від продажу нафти на західних ринках та обмежить можливості фінансувати збройну агресію на території України;

✓ посилити дипломатичний тиск на країни Азії, насамперед, Китай та Індію щодо доцільності зменшення обсягів імпорту російської сирої нафти на фоні загострення збройної агресії Російської Федерації на території України, у тому числі через формування альтернативних пропозицій на ринку, передусім, з США та країн-членів ОПЕК, а також створення нових логістичних ланцюгів постачань на світовому ринку;

✓ зупинити постачання російської сирої нафти через потужності магістрального трубопроводу «Дружба» територією України до країн-членів Європейського Союзу;

✓ посилити обмеження на надання послуг із страхування нафтових вантажів Російської Федерації з боку компаній західного світу, а також транспортування російської нафти, у тому числі на засадах проведення розслідувань на предмет допомоги в обходженні санкцій цими компаніями з урахуванням зростання протягом останнього періоду частки компаній невідомих бенефіціарів країн походження у наданні таких послуг. Активізувати дипломатичні переговори на рівні ЄС та країн G7 з урядом Об'єднаних Арабських Еміратів щодо обмеження надання танкерних послуг Росії в постачанні сирої нафти на ринки азійських країн.

Комплексна реалізація запропонованих заходів сформує передумови для посилення санкційного тиску на функціонування нафтовидобувної галузі Російської Федерації, що дозволить обмежити параметри її дохідності та зменшити можливості інноваційної модернізації нафтовидобувної галузі країни-агресора.

1. Bruegel. URL: <https://www.bruegel.org/dataset/russian-crude-oil-tracker>

2. Energystats. URL: <https://energystats.enerdata.net/crude-oil/world-production-statistics.html>

3. Fred economic data. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/ACOILBRENTU>

4. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/oil/urals/>

5. Понад 30 країн завершили узгодження стелі ціни російської нафти на рівні 60 доларів за барель. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ponad-30-krajin-stelya-cin-na-rosijsku-naftu/32159967.html>

6. Нафтове (напів)ембарго для РФ: чому потрібне більш радикальне зниження цін. Українформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3628308-naftove-napivembargo-dla-rf-comu-potribne-bils-radikalne-znizenna-cin.html>

7. Київська школа економіки. URL: https://university.kse.ua/magistratura?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pm_ax_master_np&utm_term=&gclid=EAIaIQobChMI0-Sn-t6kgAMV0u3tCh2RMQWEEAAAYASAAEgLr4PD_BwE

Віталій БРОСЛАВСЬКИЙ

Національний університет «Львівська політехніка»

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

В умовах сьогодення суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності повинні не лише давати собі раду у цих складних умовах ведення бізнесу, а й уже зараз думати про перспективу. При цьому, як свідчить вивчення вітчизняного й іноземного досвіду, варто використовувати можливості смарт-спеціалізації, яка укорінилася у практику діяльності чималої кількості суб'єктів господарювання, особливо в розвинутих країнах світу.

Огляд й узагальнення літературних джерел, зокрема [1-3], дає змогу зробити висновок про те, що загалом під смарт-спеціалізацією на мікрорівні розуміють зосередження підприємств на конкретному сегменті ринку чи у конкретній галузі, де воно може досягти найкращих результатів завдяки своїм унікальним конкурентним перевагам. Загалом смарт-спеціалізація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності розглядається сьогодні як стратегічний

підхід до розвитку бізнесу і передбачає найбільш ефективне використання наявних ресурсів фінансового, кадрового, технологічного та іншого характеру.

Доречно зауважити, що поняття смарт-спеціалізації сьогодні стосується не лише мікрорівня, тобто суб'єктів господарювання, а й макрорівня, де говорять про необхідність ідентифікування конкурентних переваг і регіонів, і навіть окремих країн.

Розглядаючи проблематику смарт-спеціалізації вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в повоєнний період, слід вказати на те, що тут наявні і виклики, і перспективи. Насамперед, українські експортери та імпортери повинні спрямувати свої зусилля на розроблення унікальної комерційної товарної пропозиції, яка вирізнялася б серед конкурентів і забезпечила б лояльність споживачів. Сьогодні на іноземних ринках все частіше споживачі готові надавати перевагу особливим чи унікальним товарам та послугам. Маючи таку унікальну пропозицію для конкретного сегменту ринку, компанія може надалі спрямувати туди свої маркетингові зусилля, а також саме у цьому напрямку впроваджувати інноваційні рішення.

У контексті смарт-спеціалізації вітчизняні суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності повинні дбати і про розвиток власного персоналу, який традиційно вважається основним рушієм формування та використання унікальних конкурентних переваг. Забезпечити такий розвиток можна через навчання, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, використання можливостей лідерства, впровадження наставництва тощо.

Неминучим викликом для вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є й необхідність вибору предметної сфери, у якій вони будуть спеціалізуватись. Мова йде, зокрема, про певний вид продукту чи послуги, про конкретний сегмент ринку, про конкретну галузь тощо.

Очевидним є те, що смарт-спеціалізація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності – це не лише потенційні можливості, а й необхідність подальшого розвитку вітчизняного бізнесу на іноземних ринках.

1. Брич В.Я., Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О., Гунько С.І. Смарт-спеціалізація в системі інноваційного розвитку територій. Інноваційна економіка. 2021. №7-8. С. 56-63.

2. Мартінович П. Смарт-спеціалізація регіону: засади формування, розвитку та поширення. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. №67. С. 43-50.

3. Олешко А.А., Шацька З.Я., Ровнягін О.В. Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. Ефективна економіка. 2022. №5.

Юрій ВЕЙ

Національний університет «Львівська політехніка»

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств потребує системного та відповідального підходу не лише у період нормального функціонування бізнес-середовища, а й особливо у період повоєнного відновлення національної економіки, коли суб'єкти господарювання зустрічаються із чималою кількістю гострих проблем. Щоб забезпечити дієвість такого управління, слід використовувати увесь доступний спектр наявних інструментів.

В аналізованому контексті суб'єкти господарювання повинні застосовувати інструменти аналізування ризиків зовнішньоекономічної діяльності, тобто тих потенційних загроз, які у повоєнний період можуть істотно вплинути на експортно-імпорتنу діяльність підприємств. Перелік таких інструментів включає, як відомо, сценарне аналізування, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналізування конкурентних сил, аналізування інвестиційних ризиків тощо.

Оптимізування ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств у період повоєнного відновлення національної економіки може бути здійснене і шляхом диверсифікації ринків. Такі дії позитивно впливають, зокрема, на ризики економічної нестабільності в країні збуту продукції, на зміну зовнішньоекономічної політики держави, а також на потенційну політичну нестабільність в регіоні, розподіляючи ризики між різними географічними ринками. Тим самим суб'єкт господарювання буде менш вразливим на потенційні проблеми. Доречно наголосити на тому, що диверсифікація ринків теж утворює суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності новий простір для зростання.

Окремою групою варто виокремити інструменти страхування ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств у повоєнний період. Так, використовуючи практику страхових полісів, суб'єкт господарювання може страхувати ризики несприятливих змін валютних курсів, можливого непогашення дебіторської заборгованості, пошкоджень чи втрат під час транспортування продукції згідно зовнішньоекономічних контрактів, відповідальності перед третіми особами за збитки, завдані у ході роботи на іноземному ринку, тощо. Як свідчить вивчення теорії і практики, інструменти страхування варто використовувати тоді, коли зовнішньоекономічні ризики є особливо високими.

У межах управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств у період повоєнного відновлення національної економіки варто активно застосовувати інструменти контрактації. Так, ретельне пропрацювання текстів зовнішньоекономічних контрактів та інших угод, що стосуються виконання зовнішньоекономічних зобов'язань (наприклад, договір перевезення, страхування, надання митно-брокерських послуг тощо), дає змогу істотно зменшити площину виникнення потенційних непорозумінь, конфліктів, зловживань з боку існуючих чи потенційних бізнес-партнерів.

Інструменти оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності у повоєнний період уможливають аналізування впливу кожного такого ризика, визначення рівня його критичності, виявлення ймовірності його настання, а також подальше розроблення стратегій управління ним.

Таким чином, розглянуті ключові інструменти управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності у повоєнний період дають змогу підприємствам стати менш чутливими до несприятливих змін внутрішнього чи зовнішнього характеру, а також забезпечити більш стабільну операційну діяльність.

Оксана ВОЗНЮК

к.пед.н., доцент,

Національна академія сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного

Олександра ОРЛОВСЬКА

к.е.н., доцент,

Львівське міжрегіональне вище
професійне училище залізничного транспорту

ПОВОЄННІ ІННОВАЦІЙНІ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

В умовах військового конфлікту, коли руйнуються міста та села, підприємства, порушуються всі види господарських зв'язків, з метою адаптації виробничого комплексу країни до нових умов функціонування, необхідним етапом для відновлення економіки стає посилення ролі інновацій. Крім того, визначальним фактором ефективності інновацій в умовах ринкових відносин є посилення конкурентоспроможності продукції господарського комплексу держави.

Першочерговим завданням, яке необхідно вирішити Україні – це створення позитивного інвестиційного клімату для залучення грошових вливань у відновлення країни, акти-

візації галузей економіки. Особливе місце при цьому належатиме транспортному сектору, який і під час війни проявив себе надійним, а під час, єдиним засобом транспортування вантажів, техніки тощо на передову, вантажів релокованих підприємств, перевезення населення з районів проведення бойових дій у безпечні місця. Загалом, за 2 роки війни, було перевезено близько 4 млн людей [1]. Швидка реакція керівництва «Укрзалізниці» стала початком та рушійною силою змін у роботі однієї з найбільших залізниць Європи. Разом із цим, саме залізнична галузь зазнала руйнувань найбільше: знищені транспортні шляхи, постраждали приміщення вокзалів та залізничних станцій. Станом на початок 2024 року було знищено близько 7,5 тис. км залізничних колій, зруйновано більше 16 тис км автодоріг, виведено з ладу 16 аеропортів та більш як 360 мостів і мостових переходів [2]. Значної уваги вимагає також повітряний флот, який від початку повномасштабного вторгнення поставлений на паузу через закритий повітряний простір.

Основним принципом сучасної політики європейської транспортної системи є запровадження по території України мультимодальних перевезень з метою скорочення часу знаходження вантажів у дорозі та економією витратних матеріальних ресурсів [3, с. 59].

З метою активізації роботи залізничного транспорту щодо перевезення вантажів, у 2023 році були прийняті спрощені нормативи у Правилах перевезення вантажів, згідно яких було дерегуляцію процесу перевезень вантажів залізничним транспортом, особливо зернових вантажів, розширено номенклатуру вантажів, що перевозяться навалом та насипом, зміни запроваджено щодо перевезення вантажів на відкритому рухомому складі та визначено класність вагонів рухомого складу та видів контейнерів для перевезення всіх груп вантажів. З урахуванням військових дій в Україні та небезпеки для перевізного процесу визначені альтернативні шляхи перевезення вантажів, в тому числі мультимодальних та комбінованих, залізничним транспортом [4].

Зважаючи на сказане, можна стверджувати, що транспортна інфраструктура потребує сьогодні принципово нових стратегій з розбудови нових шляхів сполучення, використовуючи новітні технології.

Хоча військові дії ще продовжуються, необхідно вже продумувати подальший розвиток країни, планувати процес її відбудови. З метою ефективного реалізації плану повоєнної відбудови України необхідно забезпечити поетапне запровадження наступних принципів:

1. Повне відновлення та модернізація транспортної інфраструктури. Даний принцип є важливим для подальшої роботи із клієнтами, для впровадження нових підходів у наданні конкурентоспроможних послуг як юридичним, так і фізичним особам. Орієнтація на споживача дозволить галузі активізувати логістику учасників транспортного ринку з метою пошуку найбільш вигідних шляхів доставки вантажів до споживача та способів оплати за послугу. Даний підхід дозволить у перспективі зайняти вигідне для галузі положення на європейському транспортному ринку.

2. Орієнтація на економічну диверсифікацію транспортної галузі. Такий принцип сформовано на основі потенційних можливостей країни, з наголосом на розвиток провідних галузей: сільськогосподарської, металургійної, лісової, будівельної та інших, перевезення продукції яких визначає основну групу вантажів. Для підприємств транспортної галузі процес диверсифікації буде вимагати перегляду існуючих методів управління та керування підприємством, аналізу основних показників його розвитку, стратегій, що запроваджуються для успішної діяльності. Особливої уваги при цьому слід приділяти політиці залучення інвестицій та їх використання при запровадженні інновацій. Тільки при умові ефективного та раціонального використання ресурсів підприємств галузі можливе відновлення роботи підприємств, що були зруйновані під час бойових дій. Такий підхід до відновлення економічних зв'язків дозволить стимулювати інвестиційний та трудовий ринки, вирішувати фінансові питання.

3. Орієнтація на соціальну складову диверсифікації транспортної галузі. У соціальному плані важливо наголосити на тому, що більшість населення, яке проживає в зонах бойових дій, є постраждалими від обстрілів, або повністю втратили свої домівки. Крім цього, виникає проблема з розселенням населення по територіям, які не знаходяться у небезпечних районах.

Принципи диверсифікації знаходяться в залежності від методів управління та способу введення бізнесу і вимагають гнучкого підходу для вирішення конкретних задач, що на початку планування діяльності не слід виключати жодного з них. Кожен випадок диверсифікації вимагає відповідного підходу і аналізу, але одночасно повинні бути розглянуті всі можливі методи.

Активне впровадження принципів відбудови та оновлення транспортного комплексу несе для країни початок позитивних зрушень, що здатні вивести транспортну галузь у ранг конкурентоспроможних на європейському транспортному ринку.

1. Перевезти всіх: від біженців до Байдена. Як «Укрзалізниця» змінюється під час війни. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/yak-zminylasya-ukrzaliznytsya-za-dva-roky-viyny/32836202.html> (дата звернення: 03.04.2024).

2. Інфраструктура України під час воєнних дій зазнала пошкоджень на \$62,6 млрд – KSE. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/815021.html> (дата звернення: 03.04.2024).

3. Орловська О.В., Белова А.І., Навальська Н.І. Актуальні питання розвитку мультимодальних перевезень в Україні. *Review of transport economics and management*. 2019, вип. 2(18). С.58-65.

4. Оновлено правила приймання вантажів до перевезення на залізничному транспорті. URL: https://biz.ligazakon.net/news/223044_onovleno-pravila-priymannya-vantazhv-do-perevezennya-na-zalznichnomu-transport (дата звернення: 03.04.2024).

Давид ВОЛКОВ

студент,

Любомир ВАНЬКОВИЧ

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ ПРИ ПРИЙНЯТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПІД ЧАС РЕКОНСТРУКЦІЇ УКРАЇНИ

Не можливо не помітити, що люди відрізняються парадигмами мислення. Що певній особі є загальнозрозумілим, іншій буде неприйнятне або ж взагалі немислиме. Такі відмінності пояснюються різницею між парадигмами мислення людей, їх зміну та еволюцію на різних масштабах описує теорія спіральної динаміки. Започаткована вона була на основі праць американського психолога Вільяма Грейвза його учнями-психологами Доном Беком та Крісом Кованом [1]. Згідно з теорією, парадигми мислення представлені у формі спіралі, що лише наростає розширеннями світосприйняття і останнє розширення проявляється найбільше. Парадигми мислення були класифіковані за кольорами: бежевий, фіолетовий, червоний, синій, помаранчевий, тощо. Всього налічують вісім парадигм мислення, кожна відрізняється своєю культурою, тобто, синя – культура правил, червона – культура сили, помаранчева – культура успіху.

Використання даної моделі під час прийняття управлінських рішень, аналізу колективу працівників, побудови стратегії та тактики компанії, має суттєві покращення у показниках енергозатрат та швидкості роботи керівника. Практичніше за всі інші посади дану теорію зможе використовувати HR-менеджер або ж керівник управлінського (середнього) рівня, оскільки саме при виконанні обов'язків цих посад важливе розуміння колективів відділів, їх цінностей та цілей. Розуміння цих цілей, а в подальшому й конкретних бажань є ключем для ефективної мотивації, побудови команди та підбору кадрів, що в сумі дає головне – ресурс для виконання потрібних завдань та подальшого розвитку компанії.

Проте варто розглянути подібні переваги даного підходу на практиці, таким прикладом може слугувати підбір працівників для різних відділів. Візьмемо до прикладу бухгалтерію та

відділ продажів. Відштовхуючись від завдань даних підрозділів та специфіку їх роботи, можна сказати, що бухгалтерія зазвичай не потребує залучення креативності працівників, проте потребує уваги до деталей та слідування правил, зовсім іншою є ситуація для відділу продажів, де потрібні ініціативні працівники, що самі шукатимуть методи досягнення мети, застосовуючи нові способи, котрі не залежать на 100% від посадових інструкцій. У першому випадку найкраще на посаду бухгалтера підійдуть працівники з синьою парадигмою мислення, оскільки вони будуть виконувати поставлені завдання згідно розпоряджень і за відповідної кваліфікації не потребуватимуть постійного контролювання, тоді потрібно буде підтримувати мотивацію на стабільному рівні, лише подекуди піднімаючи. У випадку з відділом продажів, працівник повинен орієнтуватись на результат: реалізація продукції, дохід компанії від продажі послуг, тощо, давши певну креативну волю даному працівнику, за умови його компетентності, потрібно буде лише, щоб він мав відповідну парадигму та достатню практику. У розглянутому прикладі даний підхід приніс би потрібну ефективність відділу та сформував би відповідну до завдань команду. Проте варто зазначити, що людина може мати різний розвиток парадигм мислення, що варто враховувати під час підбору кадрів.

Однак застосовувати теорію спіральної економіки виключно в межах особистості або організації є недалекоглядним рішенням. Ще одним можливим варіантом є розглядання еволюції суспільства певного регіону або країни, проте для нас важливим є контекст України. Оскільки досягнення економічного зростання не є можливим без соціальних реформ. Прикладами цього можуть слугувати Японія 1950-60 рр. та Південна Корея за часів економічного дива [2].

З цих двох прикладів ми можемо винести висновки, що соціальні реформи необхідні, щоб сприяти розвитку економіки. Дані реформи можуть бути досягнуті лише за допомогою створення відповідних інституцій, що будуть стимулювати розвиток суспільної парадигми мислення до більш сучасної та відповідної європейським нормам та цінностям. Проте варто пам'ятати, що перехід на наступну парадигму мислення є не доцільним без засвоєння попередньої. Таким чином запровадження помаранчевої парадигми мислення з культурою успіху, при існуючій лише червоній – культурою сили та авторитету, – призводить до утворення олігархату, побудованого на корумпованих та незаконних стосунках, замість створення певного прошарку підприємців середньої величини та впливу, котрі б допомогли збудувати стабільну економіку. Україна вже має даний гіркий досвід, спричинений подібною помилкою, і при розробці післявоєнної реконструкції його варто враховувати, а також й інші принципи спіральної динаміки.

Однак варто зазначити ще зв'язок між обраною владою, електоратом та економічними реформами. Історія на багатьох прикладах, подібних до наведених вище, доказує, що ключові реформи просуваються людьми з вищими парадигмами мислення, після цього дані парадигми закріплюються у певному прошарку електорату, а останній в свою чергу підтримує політиків-реформістів та сприяє подальшій модернізації: країни, економіки, соціуму, тощо. Якщо ж даний зв'язок не закріпити, то навіть успішні реформи будуть ігноруватися як позитивні для країни, натомість же пропорція інших парадигм серед електорату, зміниться. Зазвичай дані зміни є негативними, тобто зміцнення попередніх застарілих парадигм як провідних, що в свою чергу призводить до меншої політичної свідомості нації та більшого шансу приходу до влади популістів, останні ж в більшості випадків матимуть нищівний вплив на загальний добробут громадян, через некомпетентність або ж інтереси афілійованих з ними осіб.

Прикладом такого розриву можна назвати політичні взаємини громадян УНР та УЦР у 1917 році. Останні прийшли під лівими гаслами, які приємно звучали для тогочасного селянства, але через нерозуміння обставин, обіцяні реформи не були проведені, що в свою чергу розірвало зв'язок між електоратом та владою, розбавивши при цьому соціум інфантильними ідеями соціалізму в найближчі роки, змінивши домінуючу парадигму на фіолетову. Такий провал у зв'язках з громадськістю не міг не позначитися на наступних можновладцях, тому гетьман Павло Скоропадський не був здатен втримати лояльність народу, котрий не був спроможний збагнути важливості його реформ, через невідповідність парадигми мислення.

А зовнішні чинники забрали потрібний час для запровадження нових інституцій, котрі б розширювали світосприйняття до потрібного рівня для економіки як відповідне до обставин, часу та загальнолюдського розвитку.

З вище наведених прикладів застосування спіральної динаміки, можна зробити висновок, що дана теорія є корисною, а її прикладне використання дозволить покращити процес прийняття управлінських рішень та допоможе відновленню України завдяки збільшенню ефективності.

1. Beck D., Cowan Ch. *Spiral Dynamics: Mastering values, leadership and change*. Wiley. John Wiley & Sons, LTD: 1996. 352 p.

2. Кроуфорд М. Як це вдалося Південній Кореї? Можливо, справа – у культурі швидкості. BBC. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-tra-44769925> (дата звернення: 27.04.2024).

Валерія ГАДИК

студентка,

Науковий керівник – доктор філософії з публічного управління та адміністрування

Марія ВЕСОЛОВСЬКА

Національний університет «Львівська політехніка»

ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА «ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ» У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України 24 лютого 2022 року завдало нищівного удару по українській економіці та інфраструктурі, а також по екології. Ворог нещадно руйнує міста, підприємства та транспортні комунікації на окупованих територіях, та не припиняє обстрілювати цивільні об'єкти по всій країні з повітря. Окрім трагічних людських втрат, наслідками бойових дій є забруднення ґрунтів, водойм та повітря отруйними речовинами. Ураження лісових масивів, заповідників та інших природних територій призводить до втрати біорізноманіття та порушення екосистем. За оцінками Міністерства довкілля та природних ресурсів України на 26 лютого 2024 року збитки довкіллю завдані ворожою армією оцінюються в 63 млрд доларів США.[1] Саме тому під час визначення вектора післявоєнної відбудови варто звернути увагу на принципи сталого розвитку.

На відбудову України, за підрахунками дослідників з Центру дослідження економічної політики, станом на 31 грудня 2023 року становить 486 млрд доларів.[4] Але є і позитивні прогнози: за дослідженнями членів українського руху «Razom We Stand», 4,8 мільйона «зелених» робочих місць можна створити, інвестуючи у відновлювані джерела енергетики. З'являться нові вакансії в наступних галузях: енергетика, транспорт, охорона здоров'я та освіта, водопостачання. Пропозиція гідної заробітної плати слугуватиме гарним бонусом до повернення висококваліфікованих спеціалістів на батьківщину. [3]

Українські громадські організації вже оприлюднюють своє бачення зеленого відновлення. Перш за все, вони наголошують на важливості врахування Європейського зеленого курсу, задля інтегрування до Європейського Союзу. Цього можна досягти за допомогою впровадження екологічних стандартів моніторингу якості, який буде здійснюватися під час використання новітніх технологій та розробок. Також правильно визначена стратегія та цілі зеленого відновлення мають сприяти формуванню свідомого підходу у громадян вирішення екологічних проблем. Активісти пропагують використовувати цільові фонди післявоєнного відновлення для розбудови зеленої економіки прозоро та ефективно, щоб створювати і застосовувати нові механізми розвитку еко-галузі.[2] Саме інвестування у розробку і модернізацію технологій відновлюваної енергетики дозволить підвищити енергетичну та екологічну безпеку та закласти фундамент для сталого розвитку держави.

Тож, відновлення інфраструктури та довкілля після тривалої війни на території України вимагатиме значних фінансових та людських ресурсів. Зелена енергетика є економічно-вигідним джерелом енергії і забезпечує енергетичну незалежність країни з мінімальним

забрудненню довкілля. На мою думку, для впровадження заходів з сталого розвитку потрібно залучити широке коло спеціалістів: від представників бізнесу та освіти до представників екологічних та енергетичних організацій, не обмежуючись лише Україною. Міжнародна співпраця та обмін досвідом з провідними експертами у сфері сталого розвитку та "зеленої" економіки дозволить розробити комплексні та ефективні стратегії відновлення, що базуються на передових практиках та інноваційних рішеннях.

Також успіх впровадження екологічних заходів залежить від підтримки та ініціативності суспільства. Громадяни України мають усвідомити важливість нових державних рішень та контролювати їх впровадження на місцевому рівні. Регулярна комунікація між владою, бізнесом та громадськістю сприяють прозорості та підзвітності у використанні ресурсів, спрямованих на відбудову. Для цього важливо проводити інформаційні кампанії та освітні програми для підвищення екологічної свідомості громадян. Екологічне просвітництво ефективно формуватиме нову культуру сталого споживання та бережливого ставлення до навколишнього середовища.

1. За два роки повномасштабного вторгнення РФ нанесла шкоди українському довкіллю на майже 63 мільярди доларів США – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України – офіційний сайт. URL: <https://mepg.gov.ua/za-dva-roky-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rf-nanesla-shkody-ukrayinskomu-dovkillyu-na-majzhe-63-milyardy-dolariv-ssha/> (дата звернення: 24.04.2024).

2. Зелена відбудова України: Позиція громадськості. Екодія. URL: <https://ecoaction.org.ua/zelena-vidbudova-ukrainy-pozytysia-hromadskosti.html> (дата звернення: 20.04.2024).

3. "Зелена" післявоєнна відбудова України може створити понад 4,2 мільйона робочих місць. Razom We Stand. URL: <https://razomwestand.org.ua/article/zelena-pislyavoyenna-vidbudova-ukrainy-mozhe-stvoryty-ponad-42-milyona-robochykh-mists> (дата звернення: 20.04.2024).

4. Тарасовський Ю. Оцінка відновлення України за рік зросла з \$411 млрд до \$486 млрд – Світовий банк – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/otsinka-vidnovlennya-ukraini-za-rik-zroslo-z-411-mlrd-do-486-mlrd-svitoviy-bank-15022024-19227> (дата звернення: 20.04.2024).

Юрій ГУЦУЛ

Національний університет «Львівська політехніка»

ДЖЕРЕЛО ПОХОДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

У післявоєнний період інновації стали нагальною потребою бізнесу, вагомим чинником відновлення економіки та запорукою соціального добробуту. Вони допомагають підвищити якість життя, забезпечити сталий розвиток та вирішити актуальні проблеми. Тому компанії впроваджують інноваційні технологічні зміни, створюють внутрішнє середовище, сприятливе для креативності, співпрацюють із суб'єктами інноваційної інфраструктури, приєднуються до спеціалізованих інноваційних кластерів, залучають фінансування для реалізації креативних проектів тощо. Ці ініціативи в кінцевому підсумку позитивно впливають на створення сприятливих умов для інноваційного розвитку організацій. Водночас, для того, щоб в умовах післявоєнної відбудови національної економіки максимально використати всі наявні можливості в цій сфері, необхідно усесторонньо задіювати доступні інструменти управління таким інноваційним розвитком.

Сьогодні можемо говорити про широкий перелік інструментів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. До їх

числа, як приклад, можна віднести стратегію інноваційного розвитку, інноваційні методології, управління ризиками інноваційної діяльності, створення інноваційно спрямованого партнерства, розвиток інноваційного потенціалу організації, управління портфелем інноваційних проектів та ін.

Як свідчать результати виконаних досліджень, вказані інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки доцільно розрізняти за низкою істотних і незалежних ознак, однієї із яких є джерело походження. За цією ознакою класифікації варто виокремлювати інструменти, розроблені власними силами, та інструменти, залучені ззовні. Наприклад, у першому випадку суб'єкти господарювання можуть використовувати власну платформу для моніторингу інноваційних ідей, власний метод ранжування інноваційних проектів, власний внутрішній підрозділ для тестування ідей інноваційного характеру, власну платформу комунікацій, власну програму розвитку компетентностей персоналу у сфері інноваційного менеджменту тощо. Інструменти, залучені ззовні, походять від так званих зовнішніх постачальників, якими, зокрема, можуть бути консалтингові компанії, бізнес-інкубатори, стартап-школи, дослідницькі організації тощо.

Доречно наголосити на тому, що є чимало відмінностей між інструментами, розробленими власними силами суб'єктів господарювання, та інструментами, залученими ззовні. Перші, як приклад, здебільшого мають більш індивідуалізований характер у контексті потреб підприємства. Вони спрямовані на його внутрішні процеси та потреби. Розроблення й використання цих інструментів часто пов'язані із ретельними дослідженнями, тестуванням, апробацією. Своєю чергою, інструменти управління інноваційним розвитком підприємств, залучені ззовні, мають ширший рівень функціональних можливостей, адже розробляються під потреби різних користувачів. Крім того, у випадку необхідності можна скористатись можливостями зовнішньої експертної підтримки у формуванні рекомендацій щодо використання таких інструментів. Зовнішні інструменти, як правило, є більш апробованими щодо їхнього практичного використання, адже вони вже раніше неодноразово використовувались у практиці діяльності інших організацій. Також вони здебільшого є менш витратними, аніж внутрішні розробки. Отож, ухвалення рішення щодо вибору тих чи інших інструментів управління інноваційним розвитком підприємств потребує визначення відповідних критеріїв вибору, що варто розглядати у перспективі подальших досліджень.

Володимир ЙОСИПЧУК

Національний університет «Львівська політехніка»

НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ

Період війни істотно впливає на кожного суб'єкта господарювання, додаючи здебільшого проблем, невизначеності та труднощів. Тому часто неминучою є необхідність трансформації управлінських процесів, щоб в період післявоєнної відбудови краще адаптуватись до нових умов, бути більш гнучким та зуміти здобути перевагу у конкурентній боротьбі.

Перший потенційний напрямок трансформації управлінських процесів підприємств в умовах післявоєнної відбудови економіки – це цифровізація зазначених процесів, яка фактично дає змогу підвищити ефективність усіх напрямків діяльності. Завдяки такій цифровізації суб'єкти господарювання мають змогу оптимізувати використання ресурсів, швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, автоматизувати рутинні операції, масштабувати бізнес, розширити глобальний доступ до взаємодії із бізнес-партнерами і споживачами тощо. Щоб впровадити дієві рішення за цим напрямком, варто мати чітку стратегію цифровізації, забезпечувати зворотній зв'язок із персоналом, чітко розуміти потреби організації у цифрових технологіях та формувати так звану цифрову культуру серед персоналу.

Забезпечення сталості постачання в умовах післявоєнної відбудови економіки теж є важливим напрямком трансформації управлінських процесів підприємств. Справа в тому, що

війна здебільшого руйнує раніше вибудовані ланцюги постачання та призводить до їхньої нестабільності. Тому після війни суб'єкти господарювання повинні відновити сталість постачання, вивівши відповідні ланцюги на якісно новий вищий рівень. Це дасть змогу усунути проблеми в постачанні сировини, матеріалів, комплектувальних, покращити якість продукції, мінімізувати ризики зростання вартості матеріалів, уникнути затримок у постачанні вже готової продукції клієнтам, диверсифікувати джерела постачання тощо.

У ході трансформації управлінських процесів підприємств в умовах післявоєнної відбудови економіки не варто ігнорувати людського чинника. Суб'єкти господарювання повинні розвивати людські ресурси, інвестуючи у навчання та професійний розвиток персоналу, у розвиток soft-skills працівників, у створення сприятливої атмосфери у колективі, у пропагування співпраці та партнерства, у розвиток талантів тощо. Фактично людський чинник є так званим визначальним драйвером трансформації управлінських процесів. Достатньо наголосити хоча б на тому, що ефективні керівники ведуть за собою підлеглих у напрямку змін.

Підвищення інноваційності управлінських процесів теж слід розглядати як важливий напрям їхньої трансформації у повоєнний період. Як відомо, інновації у процесах, продуктах чи послугах дають змогу організаціям більш конкурентно себе почувати у ринковому просторі. Акценти на пошук можливостей інноваційних рішень особливо важливі у післявоєнний період.

Інші напрямки трансформації управлінських процесів в умовах післявоєнної відбудови економіки можуть стосуватись адаптації бізнес-моделей суб'єктів господарювання, актуалізації (чи розроблення) стратегії розвитку, оптимізації організаційної структури управління, відновлення партнерства із суб'єктами бізнес-середовища тощо.

Загалом трансформація управлінських процесів в умовах післявоєнної відбудови економіки дає змогу підприємствам ефективніше використовувати наявні ресурси (нерідко, істотно обмежені), стабілізувати операційну діяльність, забезпечувати зростання бізнесу та бути більш конкурентоспроможними.

Іван КУЛЬПА

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Зовнішньоекономічний потенціал суб'єктів господарювання, як свідчить вивчення теорії і практики, істотно впливає на розвиток бізнесу не лише у так званий мирний час, але й особливо у післявоєнний період. Завдяки високому його рівню компанії отримують можливості для розвитку, диверсифікують ризики, розширюють ринки збуту, залучають інвестиції, збільшують ефективність виробництва, стають більш конкурентними тощо. Як приклад, у післявоєнний період внаслідок зниження рівня попиту завдяки високому рівню зовнішньоекономічного потенціалу підприємства можуть розширити свою присутність на іноземних ринках, тим самим компенсувавши втрати внутрішнього ринку. Крім того, виникають додаткові можливості для зниження витрат внаслідок виникнення ефекту масштабу. Підприємства отримують доступ до нових технологій, використовують ефективніше свої виробничі потужності, стають менш вразливими до різних видів ризиків.

Усе вищезазначене свідчить про необхідність чіткого розуміння напрямків розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств у післявоєнний період. Першим таким напрямком є впровадження ефективних інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Такі інструменти можуть стосуватись планування роботи на зовнішніх ринках, цінової політики, управління ланцюгами постачання, реалізації маркетингових досліджень на іноземних ринках тощо.

Далі варто говорити про розроблення чи актуалізацію стратегії зовнішньоекономічного розвитку. Чітко визначена така стратегія є своєрідним орієнтиром для подальших дій на

іноземних ринках. Вона сприяє правильному позиціонуванню продукції іноземним споживачам, дає змогу збільшити обсяги продажів та підвищує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. У післявоєнний період слід розробляти такі стратегічні плани розвитку, щоб охопити усі актуальні глобальні тенденції.

Ретельне аналізування іноземних ринків є ще одним напрямком розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств у післявоєнний період. Завдяки ньому суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності визначають потенційні можливості для розвитку, отримують інформацію про дії конкурентів, аналізують ринкові тенденції, визначають можливості якнайкращого задоволення потреб іноземних споживачів, ухвалюють обґрунтовані стратегічні рішення зовнішньоекономічного спрямування тощо.

Напрямок розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств у післявоєнний період є й використання різних цифрових технологій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Мова йде, зокрема, про бізнес-аналітику та big data, про хмарні технології, про платформи електронної комерції, про інтернет речей, про машинне навчання та штучний інтелект (AI), про можливості Інтернет-маркетингу тощо. Кожна з таких технологій відкриває для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у повоєнний період нові можливості для розвитку експортно-імпортних операцій.

Доречно виокремити й інші напрямки розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств у післявоєнний період, як-от підвищення інвестиційної привабливості організацій, поглиблення знань у крос-культурній взаємодії, ідентифікування глобальних детермінант розвитку зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Очевидним є те, що розвиток зовнішньоекономічного потенціалу підприємств у післявоєнний період зумовлює необхідність реалізації систематичних і системних дій з боку керівників і власників.

Вікторія ЛАКІЗА

к.е.н, доцент,

Володимир ГІРЕНКО

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В ПОКРАЩЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ

В умовах післявоєнної реконструкції орієнтація систем менеджменту підприємств (сукупності взаємозв'язаних елементів їх внутрішнього та зовнішнього середовища, котрі забезпечують організування низки процесів для забезпечення безперебійної діяльності та досягнення запланованих результатів) на кінцеві результати, а звідти формулювання й взаємопов'язання цілей із кінцевими результатами набуде надзвичайної значимості. Очевидно, що у випадку некоректного формулювання цілей причиною цього здебільшого є підміна головних цілей проміжними. Також виникає ймовірність зайвого перебільшення значення головних цілей, коли знижується увага до цілей проміжних, від термінів і якості досягнення котрих залежить ступінь їх реалізації.

Доволі часто категорії «ефективність» та «результативність» ототожнюють, проте, на нашу думку, потреба розмежування цих категорій якісно підтверджується положеннями стандарту ДСТУ ISO 9000:2007 [1], де результативність визначається як «ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів», а ефективність – як «співвідношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами».

З метою оцінювання загальної мети (місії) систем менеджменту підприємств зазвичай використовуються такі показники, як [2]: ступінь досягнення мети (відношення кінцевого

результату, наприклад, величини прибутку, до цільової величини); ступінь задоволення потреб (відношення кінцевого результату до величини потреби); величина потенційної потреби (незадоволена та нова потреба, прогнозована відповідними структурними підрозділами); частка ринку профільуючої продукції (товарів, робіт, послуг); стійкість конкурентних переваг (рейтинг, прогресивність); потенційні можливості розвитку (наприклад, потенційна потреба в певних групах ресурсів).

В цілому розробка систем менеджменту підприємств дуже індивідуальна, відтак потрібно враховувати специфіку їх діяльності. Саме тому на підприємствах визначається результативність [3]: місії систем менеджменту в цілому; цілей окремих структурних підрозділів; цілей функціональних організацій. Системи менеджменту підприємств можна назвати результативними за умови, коли [3]: соціально-економічні системи досягли кінцевих результатів, в яких реалізована спільна мета чи місія систем (ступінь досягнення мети); досягнуто мету окремих структурних підрозділів наявних систем; кінцеві результати сумірні з потребою (ступінь задоволення потреби); встановлено потенційну потребу, як підставу для формування нової мети й забезпечення умов сталого розвитку (ступінь можливого масштабування діяльності); досягнуто мету по кожному виду функціонального менеджменту, як забезпечення відповідності функціональних результатів визначеним цілям.

Інноваційність підходу в покращенні результативності систем менеджменту підприємств в умовах післявоєнної реконструкції може бути визначена масштабом нововведень, зокрема: економічних (проявляються у вигляді змін у фінансовій, платіжній, бухгалтерській сферах, а також у сферах планування ціноутворення, мотивування та оцінювання результатів діяльності тощо); соціальних (проявляються у вигляді активізування людського чинника за допомогою розроблення та запровадження систем професійної підготовки тощо); техніко-технологічних (відбуваються у формі розробки нових продуктів і технологій їх виготовлення); організаційних (передбачають вивчення нових форм та методів організування, а також регламентування виробництва та праці); управлінських (передбачають корегування/зміну функцій, технологій та організування процесу управління, методів роботи управлінського апарату тощо).

Найбільш значущою якістю, від якої здебільшого залежатиме результативність систем менеджменту підприємств в умовах післявоєнної реконструкції, буде їх гнучкість – здатність переорієнтуватися на вирішення нових завдань, а також використовувати нові, адекватні умовам форми й методи управління. Важливою характеристикою управлінської новації є її радикальність, оскільки лише ранні новатори спроможні забезпечувати розвиток діяльності підприємства, а пізні новатори мають змогу лише адаптувати новацію до цих умов діяльності.

В цілому забезпечення результативності систем менеджменту підприємств в умовах післявоєнної реконструкції потребує врахування особливостей виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт) в процесі планування діяльності, зокрема, під час планування організаційно-технічного розвитку. Його основою на кожному підприємстві є пріоритетні вектори науково-технічного прогресу, так як підвищення результативності систем менеджменту підприємств ґрунтується саме на новітніх досягненнях науки і техніки. Зокрема організування інноваційної діяльності підприємств має забезпечити уявлення про потенційні пропозиції на споживчому ринку в цілому, встановлення напрямів стратегічних змін в обраній сфері діяльності, розроблення довгострокової стратегії розвитку підприємств, створення й удосконалення системи комунікацій, спрямоване на підвищення результативності діяльності, формування інноваційних організаційних структур управління підприємствами, запровадження системного контролінгу за результатами діяльності на ринку. Оцінювання результативності систем менеджменту дозволить виявити можливості та напрямки розвитку підприємств, дасть інформацію про необхідність формування нової потреби і, відповідно, випуску нової продукції, про диверсифікацію, проблеми взаємодії учасників виробничого та управлінського процесу тощо.

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). ДСТУ ISO 9000:2007. Київ: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ. 2008.

2. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)) / В. С. Шевченко; Харків. національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с

3. Пугачевська К. Й., Кузла М.І. Система менеджменту підприємств на основі вимог міжнародних стандартів. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. Випуск 19. 2018. с. 305-309.

4. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. № 2. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата доступу 25.04.2024 р.)

5. Джур О.Є., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67.

Ростислав ЛЕБЕДЬ

аспірант,

Керівник – к.е.н., доцент **Олег ДОРОШ**

Національний університет «Львівська політехніка»

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

Дослідження умов прийняття управлінських рішень є особливо актуальними сьогодні в Україні, оскільки війна та загрози безпеці залишаються однією з найбільших проблем для підприємств та організацій що функціонують на вітчизняному ринку. Серед ключових аспектів актуальності особливої уваги потребують: необхідність стратегічного планування та прогнозування, ризику та невизначеність, потреба в оперативності, забезпечення безпеки співробітників та активів, потреба у спеціалізованому підході тощо.

Ефективне прийняття управлінських рішень досягається шляхом використання відповідних методів та моделей. Сьогодні в науковій літературі виділяють низку методів прийняття управлінських рішень, а саме: методи вивчення проблеми, методи економічного аналізу, методи прогнозування, методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей), евристичні методи, логіко-формалізовані методи, методи оцінювання ризиків тощо [1]. Безперечно, використання методів прийняття управлінських рішень суттєво підвищує їх якість та раціональність, разом з тим в умовах повномасштабної війни не завжди є необхідні ресурси та час для цього.

Низка науковців пропонують в умовах воєнного стану застосовувати саме метод оцінювання ризиків – структурований метод аналізу проблеми та визначення можливих альтернативних варіантів дій для її вирішення, що дає змогу систематизувати процес прийняття рішень. Також доволі ефективними в умовах невизначеності вважають метод сценарного планування, матрицю «важливості-невідкладності», метод «мозкового штурму» тощо. Вибір методів прийняття рішень в умовах війни повинен ґрунтуватися на ключових критеріях, які дозволять забезпечити ефективність та адаптивність управлінських рішень. Такими критеріями є: швидкість (метод повинен сприяти оперативному реагуванню на зміни), гнучкість (метод повинен враховувати різні сценарії розвитку подій), ефективність, врахування ризиків, системність (метод повинен давати змогу розглядати проблему в комплексі), доступність, можливість залучення стейкхолдерів, аналізування можливих варіантів тощо.

Управлінські рішення – складова системи менеджменту, яка сьогодні зазнає численних трансформацій внаслідок війни в Україні. Відповідно процес прийняття управлінських рішень також трансформується, оскільки відбувається коригування пріоритетів та зосереджен-

ня на інтересах команди, партнерів і клієнтів; фізичній безпеці виробничих потужностей і персоналу приділяється підвищена увага, управління очікуваннями клієнтів стає критично важливим фактором у підтримці відносин і збереженні репутації бізнесу; репутація компанії відіграє ключову роль у подоланні викликів; ієрархічна структура вважається найефективнішим підходом, якщо мова йде про фіксовані продукти чи послуги, однак управління потенціалом і вивчення можливостей для зростання та адаптації вимагають відходу від традиційної ієрархічної структури [2]. Попри це управлінські рішення повинні, перш за все, відповідати обраним стратегіям бізнесу, підсилюючи їх ефективність, гнучкість та оперативність.

1. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. Вип. 24. 2018, 117-122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf.

2. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов, В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство, (51). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.

Роман МАЛЯР

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ: ДЕТЕРМІНАНТИ ІННОВАЦІЙ

Питання підвищення енергоефективності займає важливе місце в питаннях боротьби з глобальним потеплінням, прогнозних моделях, які описують це явище, політиках і політиках, які на ньому базуються. Дослідження та політика зосереджені на тому, як енергоефективність може допомогти зменшити викиди парникових газів і забруднювачів повітря та води та допомогти зменшити їхній супутній вплив на зміну клімату та здоров'я. Незважаючи на його центральну роль, залишається значна невизначеність щодо того, як енергоефективні технології, стратегії та політика впливають на споживання енергії в економіці та динаміку, яка відбувається між мікро- та макромасштабами.

В залежності від рівня системи, який розглядається, вона може відрізнятися за індикаторами результативності, які вона забезпечує (наприклад, світло, тепло, робота, добробут) і за його масштаб (наприклад, джерело об'єктного світла, виробниче обладнання, господарюючий суб'єкт, галузь економіки, економіка країни загалом). Саме тому заходи з енергоефективності слід розрізняти за тим, як вони агрегують якісно різні рівні витрат енергії (до прикладу, витрати кіловат-годин у виробничому процесі, або порівняння за вартістю одиниці енергії) та яким чином розподіляється енергопостачання між декількома та/або спільним виробництвом.

Природньо, функціональна сфера відповідальності дає свій відбиток у те, як детермінуються критерії енергоефективності систем, які перетворюють енергію або надають послуги з енергозбереження. Зокрема, представники точних наук визначають ці критерії з точки зору першого та другого законів ефективності. ККД за першим законом – це відношення корисної енергії, що виділяється, до енергії, що витрачається. Другий закон ефективності враховує якість вхідної та вихідної енергії або їхню здатність виконувати фізичну роботу (тобто ексергію). Ефективність другого закону — це відношення корисних виходів ексергії до вхідних ексергії, і ці показники дозволяють порівняти ефективність системи з теоретичною максимальною ефективністю.

Натомість погляд на енергоефективність через економічну перспективу дозволяє врахувати також рівні інших витрат і вказує на економічну ефективність, максимізацію прибутку/корисності та ефективність, з якою енергетичні ресурси використовуються. Інженерна або технічна ефективність (про яку йшлося вище) порівнює кількість вхідних ресурсів, вклю-

чаючи енергію, що використовуються для виробництва певних результатів (або навпаки) з передовою практикою або граничним рівнем і є одним із компонентів економічної ефективності в цілому. Економічний погляд привносить додану вартість, яка полягає в тому, що підвищення енергоефективності не обов'язково означає підвищення економічної ефективності, оскільки останнє враховує, наприклад, усі вхідні ресурси, витрати на вхідні ресурси та сукупність виходів. Більше того, на рівні макро часто використовується абсолютний показник, такий як енергоємність або відношення споживання первинної чи кінцевої енергії до ВВП, як проміжної ланки при досягненні енергоефективності національної економіки. Незважаючи на те, що це є доволі простим для та легко вимірюваним показником, на нього впливають кілька чинників.

Серед фахівців, які займаються питаннями енергоефективності у практичних та/або наукових цілях вказується відзначається суттєвий розрив між фактичною ефективністю витрат енергії в межах визначених об'єктів дослідження та тією її ефективністю, яка може бути досягнена із врахуванням ідентифікованого потенціалу. Як результат, окремі домогосподарства, господарюючи суб'єкти не інвестують у рентабельні енергоефективні технології порівняно з тим, що є оптимальним для досягнення приватного чи суспільного ефекту [1]. В цьому контексті дослідження у сфері точних наук протягом тривалого часу концентрувались на оцінюванні різниці між реальними та прогнозованими показниками впровадження енергоефективності. Паралельно, було опрацьовано доказову базу, яка дозволила побудувати криві витрат на досягнення енергоефективності: показано, що значна частка енергії може бути збережена при одночасному досягненні зменшення витрат фінансових ресурсів: отже, як кінцеві, так і промислові споживачі та фірми не використовують прибуткові інвестиції. Водночас, при побудові цієї залежності дослідники іноді використовують різні поняття, пов'язані з пом'якшенням розриву в енергоефективності. Тобто, вони розглядають:

- або всі доступні технологічні варіанти, які будуть використані для підвищення ефективності, незалежно від їх вартості (тобто, теоретична можлива максимальна інженерна ефективність);

- або потенціал енергозбереження, який може бути досягнутий із чистою вигодою для споживачів (економія коштів після покриття усіх прямих і непрямих витрат) або з чистою вигодою для суспільства (соціально-економічні вигоди);

- або приріст ефектів, які вимірюються у визначених критеріях суспільного добробуту), а також реалістичний або можливий потенціал, який має на меті показати, скільки можна реально досягти за допомогою політичних втручань.

У світлі вищесказаного можна виокремити два різних поняття:

- технологічний оптимум (або максимум), який досягається, якщо усунуто всі існуючі перешкоди для впровадження;

- економічний оптимум, який стосується вартості імплементації заходів з енергозбереження та усуває перешкоди ринкового походження. Ринкова неспроможність може виникнути як за наявності характеристик суспільного блага (безоплатності характеру надання послуги), так і внаслідок інформаційної асиметрії, неконкурентного ринку, зовнішніх ефектів, не обумовлених ринковою ціною, також іншими ірраціональними та/або непередбаченими чинниками (зокрема такими, як субсидії чи стимули для одних технологій або податкові пільги для інших – зазвичай застарілих).

Таким чином, на підставі аналізу актуального та ідеального (теоретичного) станів енергоефективності, можна виокремити розриви у приватній та суспільній площинах [2]. Розрив у приватній площині описує різницю між поточним енергоспоживанням та енергоспоживанням, за умови застосування усіх можливих технологій/рішень з позитивною чистою вигодою (зменшення витрат на енергоспоживання, на обслуговування енергомережі або подібні показники). Розрив у суспільній площині, окрім згаданого, також включає переваги, пов'язані з тим, що ринки енергетичних послуг працюють в умовах близьких до ідеальних (сприятлива ринкова кон'юнктура), а також передбачає потребу уникнення негативних

зовнішніх ефектів, пов'язаних із використанням енергії – ефектів, які не можуть відображені у цінах енергетичних ресурсів.

1. Павлик А. В., Пімоненко Т.В., 2019. Розриви енергоефективності в національній економіці: передумови та шляхи їх мінімізації. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економіка, 4(2), с. 53-59.

2. Rosenow J, Bayer E., 2017. Costs and benefits of energy efficiency obligations: a review of European programmes. Energy Policy, 107, pp. 53-62.

Роман МІРОШНИК

к.е.н., доцент,

Денис ШОВКОПЛЯС

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ЗБУТІ МЕБЛЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Сучасна меблева промисловість в Україні характеризується різноманітністю та строкатістю асортименту продукції: за функціональним призначенням, за дизайном меблів, за якістю товарів, за матеріалам каркасу та обшивки, за вартістю тощо. Це дозволяє споживачам обирати потрібні меблі серед великої кількості різноманітних товарів та виробників. Велика кількість підприємств на ринку призводить до демпінгування цін та жорсткої конкуренції на ринку. Особливістю меблів є зміна смаків та вподобань споживачів, зміна моди та трендів на ринку, що зацікавлює виробників меблів чим швидше реалізувати вироблену продукцію.

На вплив меблевої галузі мають процеси інформатизації та діджиталізації суспільства. Доступність мережі Інтернет, велика популярність соціальних мереж та інформаційних ресурсів, наявність смартфонів та гаджетів кардинально змінило спосіб життя та вподобання споживачів. Сучасний покупець більше відає перевагу онлайн-покупкам, ніж відвідування салонів та магазинів, що сприяє економії часу та коштів клієнтів. В умовах цифрової економіки українські підприємства меблевої промисловості повинні використовувати всі переваги сучасних маркетингових інструментів.

До рекомендованих цифрових маркетингових інструментів для вітчизняних виробників меблів слід віднести такі [1, 2]:

1. Наявність веб-сайту виробника меблів, що є базовою умовою успішного функціонування в умовах цифрової економіки.

2. Використання SEO. Застосування оптимізації під пошукові системи є дуже важливою функцією.

3. Наявність та ведення соціальних мереж виробниками меблів.

4. Використання контент маркетингу (Content marketing) та email маркетинг.

5. Проведення онлайн реклами виробниками меблів.

6. 3-D моделювання та віртуальна реальність (VR). Ця інформаційна новинка активно використовується в різних галузях промисловості.

Цифрові маркетингові інструменти надають виробникам меблів різні можливості для просування своїх продуктів в мережі Інтернет. Використання рекомендованих цифрових маркетингових інструментів для вітчизняних виробників меблів дозволить посилити маркетингову стратегію суб'єктів господарювання, підвищити конкурентоспроможність виробників меблів, сформуванню пізнаваний бренд та торгову марку меблів, збільшити лояльність покупців до виробників. Поєднання із креативність

та персоналізованим підходом до запитів споживачів дозволить виробникам збільшити обсяги збуту продукції, покращити свою ділову репутацію.

1. Божок А. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 5 (25), 27–32. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-27-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-27-32).

2. Галушка К.О., Давидов Д.С. Сучасні маркетингові інструменти в рекламній кампанії. Бізнесінформ. 2020. № 4 (507), 404-410.

Остап НОГА

аспірант,

Керівник – к.е.н., доцент **Андрій ТОДОЩУК**
Національний університет «Львівська політехніка»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Дослідження стратегій конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах війни є надзвичайно актуальним і важливим для розвитку економіки України в сучасних умовах. Як підтвердження, приведемо дослідження стану та потреб українського бізнесу під час війни, проведеного у червні 2022 року Центром розвитку інновацій та національним проектом Дія. Бізнес [2]. Відповідно до результатів цього дослідження близько 50% бізнесу не працювало влітку 2022 року, разом з тим 4,5% респондентів вказали, що знайшли можливість навіть збільшити обороти, порівнюючи з довоєнним періодом. Вже протягом перших трьох місяців відбулася адаптація бізнесу до шоку війни, а також з'явилися стратегії розвитку. Відтак 33,4% респондентів вже адаптувалися на момент опитування та мали відповідні стратегії дій; 50,5% були у процесі обдумування та інтуїтивного управління. Та були й такі (11,1%), що не бачили сенсу в розвитку бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій [2].

Вже на початку 2023 року можна було спостерігати приклади успішних стратегій розвитку українських підприємств в реаліях війни. Серед них компанія IDS Ukraine – виробник безалкогольних напоїв. Представники підприємства розповіли, що з початку війни компанія отримала велику кількість проблем – тимчасову втрату виробництва через окупацію Херсонської області, логістичні проблеми, паливну кризу, втрату значної частини цільової аудиторії тощо. У перші дні повномасштабної війни виробництво продукції практично зупинилось, проте лише близько тижня знадобилося на швидке переорієнтування бізнес-процесів і відновлення поставок продукції на ринок [1].

Ще одним успішним кейсом є медична лабораторія "Ескулаб", яка також мала проблеми з логістикою, оскільки використовувала імпортні реагенти для аналізів. Вантажі довго стояли в чергах на кордоні, тому ланцюжки постачання були оптимізовані і зараз вантажі отримуються майже так само швидко як до війни. Згодом лабораторія була обладнана генераторами та резервним доступом до інтернету. Компанія перейшла з довгострокового планування на короткострокове, крім цього, кожен підрозділ отримав свій антикризовий план [1].

Безперечно в умовах війни структура стратегічних дій щодо покращення конкурентоспроможності на рівні підприємства є дещо іншою. Попри основні етапи стратегічного планування та реалізацію відповідних стратегій, науковці виділяють необхідність розвитку інновацій та інтеграцію технологій, партнерство та альянси,; регулярне оцінювання ефективності стратегій і корегування основних індикаторів, а також соціальну відповідальність бізнесу [3]. Важливо розуміти, що усі стратегії повинні бути адаптивними, тобто надзвичайно гнучкими та короткостроковими.

1. Жирій К. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. Уніан. 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html>.

2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. Реанімаційний Пакет Реформ. 2022. URL: <https://rpr.org.ua/news/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viyny-rezultaty-opytuvannia>.

3. Чигрин, О., Бондаренко, А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. Економіка та суспільство, (61). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>.

Оксана РОЇК

к.е.н., доцентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Туристичні підприємства є ключовими учасниками галузі, яка має значний вплив на економіку, соціокультурний розвиток та екологію. Ресурсний потенціал цих підприємств визначається різноманітністю ресурсів, які вони мають у своєму розпорядженні, а також їхньою здатністю ефективно використовувати ці ресурси для досягнення стратегічних цілей. У своїх дослідженнях Лохман Н.В. [2] наголошує, що в Україні туризм є однією з небагатьох сфер бізнесу, що викликає значну зацікавленість, так як туристична діяльність фактично є посередницькою діяльністю й не потребує значних інвестицій для започаткування бізнесу, на туристичному ринку можливі вигідні взаємовідносини між великими, середніми та малими підприємствами, а також туризм є перспективною галуззю, оскільки задовольняє попит населення [2]. Актуальність вивчення ресурсного потенціалу туристичних підприємств в умовах війни в Україні виявляється в декількох аспектах. Війна призводить до скорочення фінансових ресурсів та змін у політичному та соціально-економічному середовищі. За таких умов ресурси туристичних підприємств стають ще більш обмеженими, і важливо знати, як оптимізувати їх використання для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу. Війна в країні змушує туристичні підприємства переглянути свою стратегію та шукати нові напрямки розвитку. Дослідження ресурсного потенціалу допоможе виявити можливості для диверсифікації та пошуку нових ринків, сформуванню чіткої стратегічної план для відновлення туристичної індустрії. Таким чином, дослідження ресурсного потенціалу туристичних підприємств у контексті війни в Україні є важливим для забезпечення їхньої стійкості та подальшого розвитку в умовах нестабільності.

Аналіз туристичних ресурсів та їх оптимальне використання є ключовим для ефективного управління туристичним розвитком в Україні. Кожен регіон має потенціал для забезпечення якісних туристичних послуг для місцевого населення і прийому іноземних туристів. Ефективний розвиток туристичних ресурсів передбачає кваліфікований аналіз, точне визначення їх місця на ринку, обґрунтований вибір шляхів і форм розвитку, а також координацію дій усіх учасників процесу. Це особливо важливо для туризму, оскільки він відіграє важливу роль у економіці країни і регіонів, сприяючи раціональному використанню природних, культурних та інформаційних ресурсів території. З розвитком туристичної діяльності постає необхідність формування та уточнення понятійного апарату, що стосується туристично-рекреаційної сфери [1].

Ряд авторів [3-4] зазначають, що ресурсний потенціал туристичних підприємств включає широкий спектр елементів, таких як людські ресурси, фінансові, матеріальні та інтелектуальні ресурси, природні та культурні ресурси. Згідно з теорією, успішне використання цих ресурсів передбачає їхню ефективну комбінацію та максимізацію вартості, яку вони можуть створити [4]. На практиці, туристичні підприємства використовують різноманітні підходи до розвитку свого ресурсного потенціалу. Це включає в себе інвестування в розвиток інфраструктури та технологій, розвиток людських ресурсів через навчання та розвиток кадрів, залучення інвестицій та партнерство з іншими організаціями та громадами.

Формування туристичного потенціалу підприємств є складним процесом, що передбачає ідентифікацію та створення можливостей для стабільного розвитку й ефективного функціонування. Цей процес відбувається в умовах взаємодії з зовнішнім середовищем та розглядається крізь призму різних факторів, які впливають на його складові. Зовнішні фактори пов'язані з діяльністю державних органів, фінансових установ та інвестиційних компаній. У свою чергу, внутрішні фактори включають стратегію самого підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати формування потенціалу як частину економічної стратегії підприємства [3]. Для більш глибокого розуміння можливостей підприємств та їх ресурсного потенціалу, варто розглянути середовище їхньої діяльності з різних точок зору: середовище непрямого впливу, середовище безпосереднього впливу та внутрішнє середовище, далі провести оцінку факторів, які впливають на процес формування потенціалу туристичних підприємств, яка допоможе розкрити їхні можливості та перспективи:

1) аналіз середовища непрямого впливу, яке включає економічні, політичні та соціокультурні чинники, які не прямо впливають на туристичні підприємства, але мають значний вплив на їхню діяльність. Наприклад, зміни в економіці країни, податкова політика, стабільність політичного середовища та соціокультурні тенденції можуть впливати на попит на туристичні послуги та інвестиційний клімат.

2) середовище безпосереднього впливу охоплює регіональні та місцеві фактори, такі як конкуренція, інфраструктура, доступність та розвиток туристичних об'єктів. Наприклад, розвиток туристичної інфраструктури у певному регіоні може збільшити привабливість цього напрямку для подорожей.

3) внутрішнє середовище підприємства включає його внутрішні ресурси, які можуть бути використані для розвитку. Це можуть бути людські ресурси (наприклад, кваліфікація персоналу), фінансові ресурси (наявність капіталу для інвестицій), технічні ресурси (інфраструктура та обладнання) та інші.

Таким чином, ресурсний потенціал туристичного підприємства – це сукупність матеріальних, фінансових, людських, природних, культурних та інших ресурсів, якими володіє підприємство і які можуть бути використані для досягнення його цілей у сфері туризму. Він включає в себе всі доступні ресурси, які можуть бути мобілізовані та використані для створення, розвитку та підтримки туристичного бізнесу. Ресурсний потенціал визначається як можливість, яку має підприємство для досягнення успіху у сфері туризму, включаючи його матеріальні, фінансові, людські та організаційні можливості. Ресурсний потенціал туристичних підприємств в умовах післявоєнної відбудови є ключовим фактором для ефективного відновлення та розвитку туристичної галузі в країні. Залучення та оптимальне використання ресурсів туристичних підприємств в цей період є важливою передумовою для стабілізації економічної ситуації в країні та підтримки соціально-економічного розвитку регіонів. Необхідно активізувати заходи з оцінки, планування та оптимізації використання ресурсів туристичних підприємств з урахуванням специфіки післявоєнного періоду, щоб забезпечити їх ефективну відновлювальну роль в економіці та соціумі. Для успішного розвитку туристичної галузі у післявоєнний період необхідна системна координація зусиль усіх зацікавлених сторін та реалізація комплексних програм підтримки та стимулювання розвитку туризму.

1. Гладинець Н.І. Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства на базі інноваційних підходів. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку, 2018. № 14. С. 102-110.

2. Лохман Н. В. Генезис інноваційного потенціалу туристичних підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2019. Вип. 4 (21). С. 270-275

3. Ткаченко Т.І., Соколова К.О. Вісник Маріупольського державного університету Серія: Економіка. 2011. Випуск 1. С. 107-112.

4. Шелеметьєва Т.В. Туристично-рекреаційний потенціал як основа розвитку туризму: науково-теоретичний аспект. Інфраструктура ринку, 2018. Вип. 15. С. 30-35.

ESG-ПІДХОДИ ПРИ ІНВЕСТИВАННІ В ТОРГІВЕЛЬНУ НЕРУХОМІСТЬ

Впродовж останніх років сектор нерухомості переживає трансформацію з довгостроковою метою досягнення кліматичної нейтральності, соціальної відповідальності та вдосконалення управління. Відтак, застосування ESG підходів (аббревіатура від англ. environmental, social, governance – “довкілля”, “соціальна сфера”, “корпоративне управління”) набуло популярності в операційній діяльності, інвестуванні та управлінні торгівельною нерухомістю, беручи до уваги (крім фінансових метрик) вплив на навколишнє середовище, суспільство та корпоративне управління (Рис. 1).



Рис. 1. Основні ESG-принципи при інвестуванні в торгівельну нерухомість

Термін ESG вперше був сформульований в 2004 р. генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном у звіті [1], схваленим провідними фінансовими установами, в якому керівництву крупних світових компаній пропонувалося включити ці принципи до власних корпоративних стратегій, з метою боротьби проти кліматичних змін. Протягом наступних 15 років ESG ініціатива ООН стосовно корпоративної соціальної відповідальності переросла в невід’ємну складову більшості бізнес процесів. На сьогоднішній день ESG стосується чималого переліку питань сталого розвитку, які впливають на фінансову ефективність і результативність компанії, можливості та ризики, які виникають через впливи на суспільство та довкілля [2]. Принципи ESG охоплюють широкий спектр параметрів, від енергоефективності, стратегії зміни клімату, зменшення відходів та парникових викидів (складова довкілля), рівних можливостей, взаємодії між працівниками, умовами праці, впливу на локальні громади (соціальна складова), до питань етики ведення бізнесу, законодавчої відповідності, прозорості податкової політики, незалежності органу ради директорів, демократії стейкхолдерів, компенсації топ-керівництва (складова корпоративного управління).

Програми впровадження ESG принципів активно розвиваються провідними інвесторами та менеджерами з управління активами сегменту торгівельної нерухомості, зокрема “Mitiska REIM”, “LCP”, “Trei Real Estate”, “Savills”. Аналізування літературних джерел [3-5] дало змогу систематизувати ряд властивостей, що пояснюють роль дотримання ESG підходів та переваги їх застосування для власників нерухомості:

- Сприяння сталому розвитку: Інвестори розглядають можливості для здійснення інвестицій, які сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля, викидів забруднюючих

речовин у навколишнє середовище, покращенню якості життя суспільства та вдосконаленню корпоративного управління.

- Економічна вигода: Впровадження нових технологій сприяє зменшенню витрат на технічне обслуговування, економії коштів у довгостроковій перспективі та підвищенні економічної ефективності та прибутковості.

- Мінімізація ризиків: Застосування ESG критеріїв дозволяє інвесторам ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з екологічними, кліматичними, соціальними та корпоративними факторами, які можуть впливати на фізичний стан, доходи та вартість нерухомості.

- Підвищення вартості активів: Торгівельна нерухомість, яка відповідає стандартам ESG, може бути більш економічно стійкою та ефективною, привабливою для орендарів, споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, що сприяє підвищенню вартості активів.

- Доступ до фінансування: Деякі фінансові установи та інвестори встановлюють додаткові умови пов'язані з дотриманням стандартів ESG для надання фінансування. Розширення можливостей фінансування сприяє підвищенню загальної фінансової життєздатності бізнесу.

- Репутаційні та ринкові переваги: Власники нерухомості мають можливість узгоджувати свою діяльність із мінливими вподобаннями споживачів, ESG стимулами та нормами регулюючих органів, залучати преміальних орендарів, забезпечуючи зміцнення свого бренду, репутації та ринкового позиціонування.

Оскільки торговельна нерухомість, через масштаби будівель та комплексність експлуатаційних процесів, може негативно впливати на навколишнє середовище, важливим є пошук способів пом'якшення цього впливу. Серед практичних ESG заходів часто розглядають впровадження сталого дизайну будівель, енергоефективних систем, використання відновлюваних джерел енергії, відповідального поводження з відходами та заходів щодо збереження води. Наприклад, будівництво "зелених дахів" дає можливість накопичувати дощову воду, очищати повітря, знижувати температуру навколишнього середовища, регулювати температуру в приміщенні, сприяти економії енергії та збільшувати біорізноманіття в містах. З точки зору глобальних кліматичних змін (включаючи екстремальні погодні явища), що мають здатність створювати ризики потенційних ушкоджень, збоїв у роботі та знецінення активів, адаптування практик ESG уможливорює завчасне виявлення та пом'якшення кліматичних загроз та зміцнення довгострокової стійкості до майбутніх кліматичних змін [3-5].

Щодо взаємодії із стейкхолдерами, включення принципів ESG дають можливість: відповідати постійно зростаючим очікуванням споживачів з точки зору екологічних та соціальних наслідків їх покупок (екологічні енергоносії, ініціативи з переробки, залучення громади, етичні трудові практики, тощо); враховувати показники сталого розвитку як маркер довгострокової цінності для інвесторів; пропонувати орендарям об'єкти нерухомості, які б відповідали їх ESG критеріям; дотримуватися ESG-положень та стимулів регулюючих органів [3-5].

Підсумовуючи, варто зазначити, що дотримання ESG-принципів, прозорість звітування та розкриття інформації щодо діагностики ESG-показників стають вагомими чинниками інвестиційної привабливості будь-якого бізнесу та його довгострокової життєздатності.

1. "Who Cares Wins". Connecting Financial Markets to a Changing World". The Global Compact – 2004.

2. Баськов О. Сталий розвиток та ESG – це не панацея від невдачі, це гра на перспективу. KPMG, 2022.

3. ESG Report. Project concerning 2022. Mitiska REIM. 2022.

4. Retail parks and convenience centres in Poland. 4th edition. JLL. 2023. 5. A Retail Renaissance The Price of Change 2.0. Retail News – Issue 13. Knight Frank. 2023.

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ СПІВПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Війна неминуче завдає шкоди підприємствам, ставлячи перед ними нові нелегкі завдання. Руйнується інфраструктура, стають дорожчими ресурси, знижується купівельна спроможність споживачів, втрачаються традиційні логістичні маршрути, вводяться нові регуляторні обмеження, посилюється нестабільність у бізнес-середовищі тощо. Одним із негативних наслідків військових дій є також погіршення або взагалі навіть втрата співпраці суб'єктів господарювання із стейкхолдерами, якими, як відомо, можуть бути клієнти, постачальники, акціонери, власники, конкуренти, громадські організації, органи державної влади та місцевого самоврядування тощо [1-3]. Так, зміни у ринковій кон'юктурі перш за все негативно вплинуть на взаємодію компанії із споживачами, які внаслідок погіршення своєї конкурентоспроможності нерідко будуть просто вимушені відмовитись від споживання певних видів продукції, зосередившись на своїх ключових потребах. Очевидно, що у повоєнний період підприємствам слід буде повертати втрачених споживачів, наново вибудовуючи взаємовідносини із ними. Нерідко для цього може бути потрібно розробляти привабливіші товарні та комерційні пропозиції, покращувати якість продукції, використовувати активні маркетингові інструменти тощо.

Військові дії негативно позначаються і на взаємодії підприємств із постачальниками. У цьому контексті постачальники можуть або взагалі втратити можливість постачання через руйнування їхніх активів, або припинити це робити внаслідок переривання ланцюга постачання (наприклад, через знищення транспортної чи іншої інфраструктури). Враховуючи це, суб'єкти господарювання вимушені переглядати свої стратегії постачання, змінювати логістичні маршрути, коригувати умови угод з постачальниками, шукати альтернативні можливості закупівель тощо.

У післявоєнний період розвитку національної економіки із усіма стейкхолдерами підприємство повинно відновлювати комунікації, а також виводити їх на якісно новий рівень. Завдяки таким комунікаціям встановлюються тісні ділові відносини та відновлюється довіра. Крім того, дієві комунікації сприяють кращому розумінню потреб та інтересів сторін у повоєнний час.

Підприємства повинні також мати актуалізовану стратегію подальшої роботи зі стейкхолдерами після війни. Основою цієї стратегії мають бути заклики відновлення стабільності у відносинах, забезпечення довіри, врахування спільних інтересів тощо. Крім того, доцільно звертати увагу і на залучення стейкхолдерів до реалізації спільних проектів та різних ініціатив.

Очевидним є те, що відновлення співпраці підприємств із стейкхолдерами у післявоєнний період розвитку національної економіки вимагає і часу, і зусиль. Але це є невід'ємний крок для відновлення нормального функціонування бізнесу та посилення його конкурентоспроможності.

1. Коваленко В., Сергеева О. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. Економічний дискурс. 2020. № 2. С. 75-85.
2. Кульомза Д.Р., Портна О.В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 403-408.
3. Онищук Н.В., Корж Н.В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ЯК СКЛАДОВА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ РОЗРОБОК

Комерціалізація інноваційних розробок є ключовим етапом інноваційної діяльності. Однак на шляху до комерціалізації необхідно пройти низку етапів з метою уникнення ризиків, пов'язаних з розбіжностями між сподіваннями очікуваного результату та реальною віддачою інноваційного проекту.

Для того, щоб інновація перетворилася на бізнес, вона має задовольняти потреби споживачів. Тобто, необхідно виявлення бізнес-потенціалу інновації, що можна досягнути через моніторинг ринку, фундаментальні дослідження поведінки потенційних споживачів. Водночас залучення до проекту усього ланцюжка створення вартості дозволяє у майбутньому уникнути ризику непередбачуваних витрат.

У проектах НДДКР необхідно чітко розподілити ролі та обов'язки учасників, що передбачає розподіл робіт, витрат та прав інтелектуальної власності.

При розробці нових технологій перехід від лабораторної інновації до повномасштабного її промислової реалізації часто пов'язаний із великою кількістю невизначеностей. Актуально перед повномасштабним використанням реалізувати пілотні випробування у невеликих масштабах з метою керування ризиками[1].

Всебічне осмислення інноваційного процесу дозволяє досягнути позитивного результату. Графічно етапи управління інтелектуальною власністю (ІВ) наведені на рис.1.

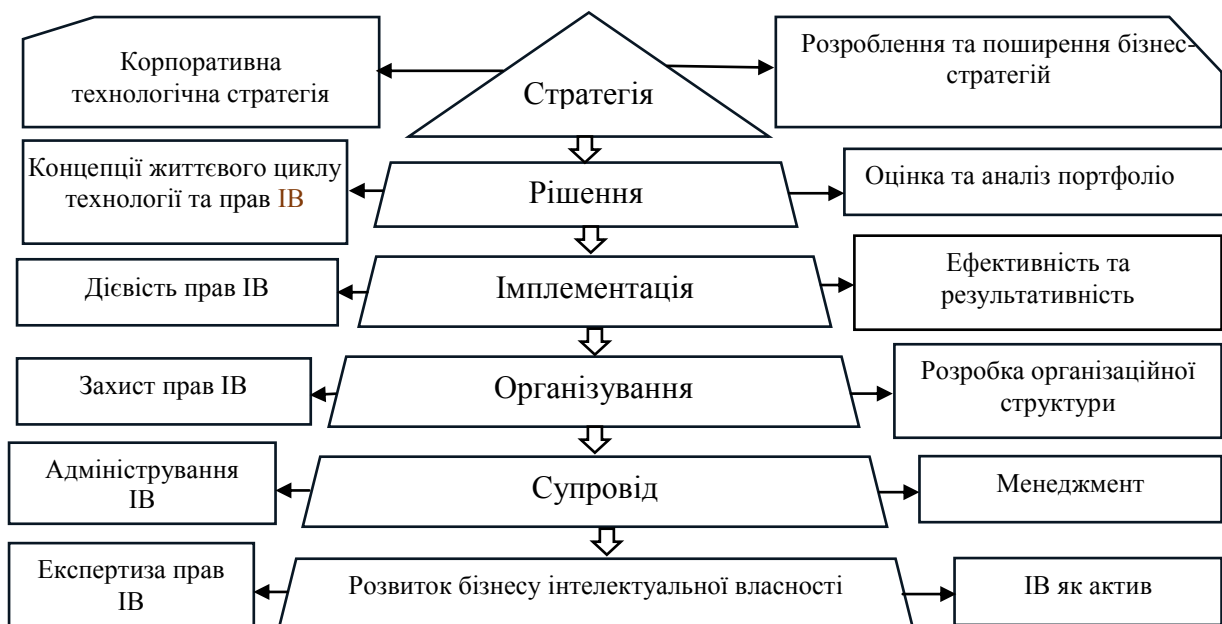


Рис. 1. Модель управління інтелектуальною власністю
Розроблено за матеріалами [2]

Отже, процес управління ІВ є важливою складовою комерціалізації інновацій.

1. Five steps to successful commercialization of an innovation – can the pitfalls be avoided?
URL: <https://www.valmet.com/insights/articles/experts-voice/five-steps-to-successful>

2. Roya Ghafele, Stephan Hundertmark, Yves Reboul and Alexander Wurzer. It's time to rethink IP education. URL: <https://oxfirst.com/wp-content/uploads/2021/08/pits-time-to-rethink-ip-educationp.pdf>

Юрій ФЛИСНИК

студент,

Любомир ВАНЬКОВИЧ

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ВАЖЛИВІСТЬ ІТ-СЕКТОРУ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

За умов мінливої глобальної і внутрішнього середовища ключовим фактором конкурентоспроможності країни є ефективне управління її інноваційним розвитком на основі моніторингу рівня інноваційності, цільових кількісних і якісних показників.

Україна як повноцінна суверенна держава в післявоєнному періоді, потребуватиме введення інновацій задля ефективного розвитку та успішному функціонуванні у глобальній економіці.

На основі статистичних даних які були оприлюднені “Global Innovation Index 2023”, [1] відображається пульс глобальних інноваційних тенденцій на тлі економічного середовища, повного невизначеності, у якому Україна посіла 55 місце серед 132 найбільш інноваційних економік світу. Це свідчить про зростання економічного та інноваційного процесу в країні, якщо брати до уваги покращення позиції у світовому рейтингу, порівняно з результатами попереднього року “Global Innovation Index 2022” [2], у якому Україна посіла 57 місце. Держава має великий потенціал, оскільки рейтингова відстань до лідерства значна, існує великий розрив між країнами-лідерами та Україною, але в ході введення інновацій вдасться скоротити його і вивести Україну до провідних позицій.

Україну, попри повномасштабну війну, досі можна побачити в рейтингах країн із найбільш перспективною ІТ-галуззю. Наш людський потенціал отримує високі оцінки за рівнем професійних навичок, а міжнародні експерти в галузі електронного розвитку відмічають досягнення українського суспільства в забезпеченні сталого доступу населення до інформації та державних послуг в умовах війни, що свідчить про наявність усіх можливостей для розвитку та створення і введення інновацій у цьому напрямку

За останні декілька років Україна значно прогресувала в диджиталізації громадського сектору та електронному врядуванні, що було відзначено у найбільш авторитетних дослідженнях на цю тему (зокрема, в Індексі розвитку електронного врядування від ООН), де країна посіла 12 місце в 2023 році покращивши свій результат на дві сходинки вгору порівняно з минулим роком [3].

Згідно з новими даними Нацбанку [4], у 2023 році вклад ІТ-індустрії в українську економіку склав \$6,7 млрд через експорт послуг, що на 8,5% (або \$622 млн) менше, ніж у 2022 році. Цей показник також відстає від результатів 2021 року, коли він становив \$6,9 млрд. Для підтримання та розвитку цієї галузі необхідні додаткові інвестиції, у довгостроковій перспективі саме ІТ-сфера стане ключем до розвитку економічного сегменту країни та інструментом введення інновацій, оскільки за допомогою диджиталізації вдасться автоматизувати більшість процесів.

Введення інновацій та залучення інвестиційних коштів, в особливості нововведення у сфері ІТ, стане рушійною силою для розвитку країни в подальшій перспективі. Використання штучного інтелекту на пару з кваліфікованими програмістами, дасть можливість використовувати та створювати інструменти, які в подальшому будуть реалізовані у розвитку держави у періоді післявоєнної відбудови. Автоматизація процесів, створення унікальних дизайнів та інноваційних рішень, які будуть розроблені спеціалістами у сфері програмування дадуть

зможу більш ергономічно та ефективно реалізовувати ресурси та прискорити процес післявоєнної відбудови, вивести країну на провідні позиції в найкоротші терміни.

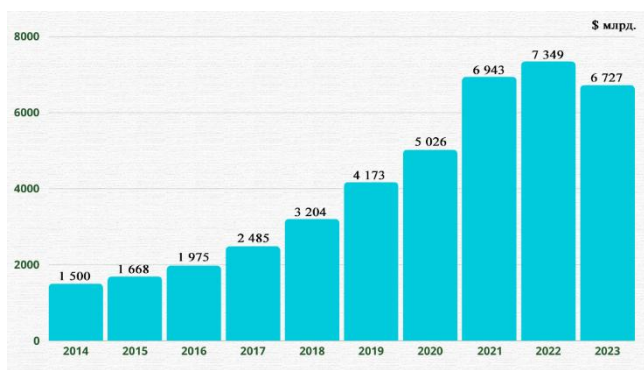


Рис. Динаміка експорту ІТ-послуг протягом 2014-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі [5, 6].

Підсумовуючи варто відмітити про великий потенціал розвитку країни за напрямком створення та введення інновацій, в особливості ІТ сфери. На основі досліджень та статистичних даних (рис.) можемо зробити висновки, що використання ІТ сфери як інструменту для введення інновацій в країні стане найбільш ефективним та корисним рішенням при залученні достатньої кількості інвестицій, оскільки саме він своїм функціонуванням покриває значну частку бюджету України, тільки у 2023р. цей показник сягнув 20,8 млрд грн [6]. Це дозволить максимізувати та якнайбільш швидко ввести інновації, оскільки саме ІТ-сектор буде покривати як і економічну так і інноваційну частину у післявоєнній відбудові України.

1. Global Innovation Index 2023. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/ (дата звернення: 15.04.2024).

2. Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).

3. Future of IT Report 2023: The ultimate guide for IT buyers, investors and experts. URL: https://d1aettbyeyf1lo.cloudfront.net/emerging-europe/30982500_1680870213929FUTURE_OF_IT_REPORT_2023.pdf (дата звернення: 16.04.2024).

4. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 16.04.2024).

5. Сабадишина Ю. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> (дата звернення: 17.04.2024).

6. Сабадишина Ю. ІТ-галузь у 2023 році сплатила до бюджету понад 20 млрд грн. DOU.ua. URL: <https://dou.ua/lenta/news/hetmantsev-about-it-in-2023/> (дата звернення: 17.04.2024).

Василь ШКОРОПАД
Національний університет «Львівська політехніка»

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ЗНИЖЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Період війни здебільшого негативно впливає на зовнішньоекономічний потенціал підприємств: послаблюються виробничі можливості, руйнуються логістичні шляхи, втрачається чимало каналів постачання, погіршуються фінансові можливості інвестування у розвиток

бізнес-процесів, ускладнюється вихід на нові іноземні ринки тощо. Нестабільним стає теж валютний ринок та істотно підвищуються валютні ризики. Крім того, відбуваються зміни у споживчому попиті як в середині країни, так і поза її межами: на одну продукцію такий попит може істотно зростати (наприклад, на зарядні станції та повербанки), у той час, як на іншу зменшуватись (зокрема, на предмети розкоші, певні продукти харчування, нерухомість тощо).

Негативно впливають на зовнішньоекономічний потенціал підприємства і зміни в інвестиційному кліматі країни. Як відомо, війна відлякує інвесторів, які раніше могли мати інтерес до інвестування у бізнес-процеси суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Також проблеми під час військових дій спричинені й несприятливими змінами на енергоресурси, вартість яких нерідко істотно зростає.

Зовнішньоекономічний потенціал підприємств під час війни часто знижується і внаслідок впливу змін регулярного середовища. Справа в тому, що військові дії змушують державу вводити нові правила й обмеження, впроваджувати санкції, застосовувати ембарго, підвищувати митні тарифи, відмовляти від преференцій для експортерів та імпортерів тощо. Вочевидь, що це все не впливає позитивно на експортно-імпортні операції суб'єктів господарювання.

Знижується зовнішньоекономічний потенціал підприємств під час війни часто і внаслідок знищення активів. Внаслідок військових дій компанії можуть втратити свої склади, виробничу інфраструктуру, транспортні засоби, офісні приміщення, різні інфраструктурні об'єкти тощо. Також існує значний ризик втрати об'єктів інтелектуальної власності внаслідок шпигунства чи крадіжок. Загалом, кожен суб'єкт господарювання по-своєму реагує на ці негативні явища, намагаючись мінімізувати їхні негативні наслідки.

Наявність проблем зниження зовнішньоекономічного потенціалу підприємств під час війни зумовлює необхідність у його покращенні вже у повоєнний період. Це теж важливе завдання і певний виклик для компаній. Як свідчить вивчення теорії і практики [1-3], з цією метою підприємства можуть адаптувати свою товарну та цінову політику під вимоги нових іноземних споживачів, виходити на нові іноземні ринки, використовувати канали цифрового маркетингу, застосовувати платформи електронної комерції, переглядати принципи взаємодії із торговельними посередниками, інвестувати у власний бренд, дівіше використовувати наявний людський ресурс тощо. Це все – важливі виклики українського бізнесу у повоєнний період.

1. Керничний Є. Особливості державного управління розвитком експортного потенціалу аграрного сектору економіки України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 83-93.

2. Швець А. Роль ЄС у відновленні експортного потенціалу України в умовах війни. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 6 (8).

3. Дідківський А.О. Трансформації потенціалу зовнішньоекономічного розвитку торговельних підприємств під час війни. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2023. № 39. С. 254-261.

Алла ЯСІНСЬКА

к.е.н., доцент,

Володимир РЕКА

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПОБУДОВА МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ: ЕТАПИ ТА ЗАВДАННЯ

Ефективність управління підприємством залежить від правильної побудови обліково-аналітичної системи, яка сприяє продуктивності та вигідності бізнесу. Практичне застосування різноманітних інструментів автоматизації задля відображення облікових процесів дають змогу інтерпретувати інформацію та оперативно передавати її користувачам для

прийняття рішень. Для формування масивів інформації, які максимально відповідатимуть потребам керівництва, а також здійснення аналізу та контролю існуючих бізнес-процесів, їх оптимізація з урахуванням специфіки господарської діяльності призначена система управлінського обліку. Побудова системи управлінського обліку передбачає розроблення методології, як даного виду обліку, так і методологію управлінської звітності, яка в свою чергу включає виконання основних етапів та вирішення завдань на кожному з них.

Управлінська звітність – це система показників (облікова інформація) для оцінювання результатів господарської діяльності підприємства та перспектив його розвитку, яка надається внутрішнім користувачам для прийняття стратегічних тактичних і оперативних управлінських рішень [5, с. 526]. Узагальнюючи наукові дослідження з даної тематики можна зробити висновок, що методологія управлінської звітності повинна включати в себе послідовність етапів, на кожному з яких доцільним є визначення основних завдань, вирішення яких дасть змогу чітко і правильно визначити, яку мету переслідує система управлінського обліку, і чому потрібно зробити акцент саме на управлінській звітності (табл. 1).

Таблиця 1

Основні етапи та завдання побудови методології управлінської звітності

Етапи		Характеристика та завдання
Етап 1	Діагностика та аналіз існуючої системи управління	- аналізування організаційної структури підприємства, її оптимізація та удосконалення; - аналізування існуючих бізнес-процесів з врахуванням специфіки підприємства, їх опис, оптимізація документообігу; - моделювання бізнес-процесів, їх оптимізація.
Етап 2	Побудова методології управлінської звітності	- створення центрів відповідальності, визначення їх повноважень; - вибір методів, правил, принципів, облікових процедур щодо формування інформації; - формування та консолідація бюджетів.
Етап 3	Проектування та затвердження фінансової структури	- формування класифікаторів бюджетів, розроблення форм бюджетів; - визначення взаємозв'язку бюджетного планування та організаційної структури.
Етап 4	Формування бюджетної моделі	- розроблення оптимальної структури управлінської звітності з врахування специфіки підприємства; - визначення та врахування вимог користувачів щодо ступеню деталізації та аналізування інформації відображеної в управлінській звітності.
Етап 5	Затвердження бюджетної політики і розробка регламенту	- затвердження бюджетної політики з врахуванням принципів формування і консолідації показників звітності: методів оцінки, терміни, процедури планування, форми бюджетів, методи бюджетування, програма дій бюджетного процесу.
Етап 6	Аудит облікових систем	- оцінювання ефективності облікової системи; - оптимізація процесів щодо формування звітності; - виявлення можливих ризиків та помилок в обліковій системі - удосконалення облікової системи.
Етап 7	Автоматизація	- вибір та впровадження програмного продукту; - формування технічного завдання та супровід системи автоматизації облікових процесів.

Примітка: узагальнено авторами на основі [1-4]

Варто зазначити, що розроблення та впровадження методології щодо побудови управлінської звітності дає змогу правильно та чітко сформулювати облікову систему, яка враховуватиме взаємозв'язок різних складових управління, ступінь їхнього впливу у фінансовому вимірнику. Управлінська звітність є фінансовим відбитком бізнесу за певний період часу в

зрозумілому для певного користувача значенню, і на основі саме цієї звітності при прийнятті управлінських рішень можна врахувати якнайбільшу кількість факторів, які здійснюють вплив на господарську діяльність. Саме аналітична інформація та зрозуміла звітність є основними інструментами швидкої реакції на зміни, швидкого реагування на поточну ситуацію, прийняття рішень та планування бізнесу в майбутньому.

1. Гевлич Л.Л., Гевлич І.Г. Фінансова та управлінська звітність вітчизняних підприємств. Економіка і організація управління. 2020. №1 (37). С. 49-59.

2. Гладій І.О. Формування системи управлінської звітності в процесі реалізації стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 38. С. 92-95.

3. Скрипник М.І., Григоревська О.О. Бухгалтерська управлінська звітність: критичний аналіз порядку складання й особливостей практичного застосування. Національна економіка. Інтелект XXI. 2016. №6. С. 111-115.

4. Пилипенко Л., Тивончук О. Розвиток методики формування управлінської бухгалтерської звітності в системі корпоративного управління. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Вип. 2. С. 61-70.

5. Управлінський облік: підручник / Г.О. Партин та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 672 с.

СЕКЦІЯ 3 ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Fabio CONVERTI

Professor,
Political Science Department,
University of Campania Luigi Vanvitelli (Italy)

PLANNING FOR ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE TOURISM: UNESCO CITIES

The management of historic cities requires the establishment of targeted tourism strategies and policies in which the destination should be seen as an integrated system of resources that requires coordinated governance. In this regard, it will be necessary to establish a balance between different needs that need to be made explicit and specifically harmonized: needs for conservation, current use of resources that generate income and employment, needs of residents and satisfaction of tourists, etc.

Destination management can be expressed through policies of conservation and overall management of the area and its population, by actors operating on different levels and areas of competence, with governance policies and actions not aimed exclusively at tourism, but also involving other sectors, including cultural heritage, transportation, landscape.

Tourism policy should therefore be understood as a cross-cutting policy that makes it essential to coordinate activities among the various areas involved: environment, cultural heritage, economy, urban planning, etc.

For this reason, the city's tourism planning will have to take into account the various existing plans and programs so as to make sectoral development objectives consistent with those of a general nature for the area; at the same time, it will have to connect with the objectives of conservation, protection and enhancement of heritage resources.

The policies and interventions that act on or affect the tourism system can be traced to three main categories that highlight the complexity of interventions needed for optimal management of the phenomenon:

- policies designed for and directed at the sector as an economic-productive activity;
- policies that act on the motivations and behavior of tourists and those who offer tourist goods and services;
- policies not directly aimed at tourism, but which in any case direct and influence the development of the tourism system.

For the purpose of sustainable tourism, it will also be necessary to plan development in such a way as to reconcile the objectives of a plurality of actors moved by different and sometimes opposing interests and motivations: tourists, public authorities, entrepreneurs, local people. The pronounced need for coordination, both among different policies and subjects, is accompanied by the need to prepare tools to evaluate the effectiveness of tourism policy and, therefore, the achievement of set objectives. In this regard, it will be important to prepare a monitoring activity that will have to include both ex-ante and ex-post evaluation procedures, so as to ensure analytical knowledge of the initial situation and changes after the monitoring.

In the first case, thresholds of acceptability of tourism development will have to be identified, taking into account both the characteristics of the physical environment and the political will regarding the willingness to accept the social and economic costs arising from tourism. In the second case, ex post evaluation will be necessary to establish the magnitude of the effects attributable to tourism activity, possibly allowing for redefining thresholds and levels of compatibility.

Development objectives will need to be defined in a way that is shared by all destination stakeholders by providing for a gradualness in interventions so that residents can adapt to changing conditions. These objectives will have to be managed on the basis of a strategic approach that aims

to achieve long-term results; a consensus strategy for destination management will be needed in which the involvement of the local community through participation in decision-making and management is envisaged.

In order to define development goals appropriately, it will be important to consider, among other aspects, the areas where “normal” city uses intersect with tourism uses, producing a destination map from which critical areas and issues emerge where the impact of tourism is most evident.

The vastness, importance and ubiquity of Italy's historical and artistic heritage is evidenced by the number of inscriptions on the UNESCO World Heritage List, which shows that Italy is the country with the largest cultural heritage in the world.

Currently, the UNESCO List includes 962 sites in 157 states around the world that constitute part of the cultural and natural heritage considered to be of outstanding universal value. Of the 962 sites 745 are cultural, 188 natural and 29 mixed.

Italy, with its 47 sites, including 44 cultural and 3 natural, leads the world ranking, followed by Spain (44 sites, including 40 cultural, 3 natural and one mixed) and China (43 sites, including 30 cultural, 9 natural and 4 mixed).

Diana KOSHTURA

PhD student,

Roman PELESHCHAK

Dr. Sc. Phys. and Math., Professor,
Lviv Polytechnic National University

INTEGRATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES INTO HIGHER EDUCATION PROGRAMS IN THE CONTEXT OF WAR

The modern world requires professionals to have a high level of mobility and flexibility, especially in the context of European integration processes. Innovative technologies in education are becoming a key tool for preparing professionals who can effectively operate in an international environment. Neural networks play an important role in European integration processes, providing decision support, data analysis, and process automation [1, p. 1]. In the field of military technology and security, where every decision is critical, the use of advanced technologies in education and training becomes increasingly important.

This work will consider the advantages of using neural networks in the educational process to prepare professionals for assistance in the field of military technology and security: automated information processing, risk forecasting, and improved strategic decision-making.

To simulate real situations, students can have access to virtual simulators such as drone simulators, military maneuvers simulators, combat simulators, and medical training simulators, which use various morphologies of convolutional neural networks (CNN) for image processing [2, p. 1]. These simulators allow for the analysis of images from drone cameras and studying the behavior of objects on the ground. There are also virtual trainers, such as communication and strategic planning trainers, speech training simulators, enemy behavior trainers, and trainers for actions in complex conditions, which use various morphologies of recurrent neural networks (RNN) to analyze sequences of data.

These approaches allow students to gain practical experience without real risk, developing management skills and solving real tasks in the military field. With the help of virtual simulators [2, p. 1], which create an interactive environment, students can experience real conditions, while teachers and academic supervisors can effectively assess their skills [3, p. 1] and reaction to various scenarios.

In the context of Eurointegration education and for the military sector, the use of virtual reality (VR) and augmented reality (AR) can help create innovative teaching methods [4, p.1] and improve the effectiveness of training specialists for the field of military technology and security.

Open online course systems (MOOCs) can also be useful for military personnel who wish to deepen their knowledge in relevant fields [5, p. 1]. These courses provide quality education from leading universities worldwide, which contributes to improving qualifications and maintaining the relevance of knowledge in the military sphere.

It is necessary to specify which specialties in higher education institutions may or already receive practical application in the military field in their educational programs in the context of Eurointegration direction.

An engineer-programmer of augmented/virtual reality (AR/VR) is a specialty that prepares programming specialists for the creation and development of AR/VR applications and systems [1, p. 1], where students learn to write code in Python, C+, C++, Java, and study working with different operating systems, and have experience in server programming [6, p. 2]. Such students create training simulators and augmented reality systems for training soldiers, military-oriented students, and military units without real risk [2, p. 2].

XR designer is a specialty that combines computer science and graphics. XR designers create and enhance experimental prototypes, develop visualizations for new products, and add effects, being responsible for 3D models [6, p. 2]. Such students create interactive 3D models for the research and analysis of military objects and territories.

Therefore, the implementation of information technologies in educational programs in wartime conditions in the context of Eurointegration processes is critically important for training professionals in the field of military technology and security. Firstly, it contributes to the effectiveness of education. Secondly, it creates personalized programs, such as data analysis systems and artificial intelligence, that consider the needs of students and the requirements of the military sphere. Open online course systems (MOOCs) allow students to deepen their knowledge in the chosen field and remain up-to-date in their profession.

In wartime conditions, defense capabilities are enhanced because information technologies help prepare professionals who can effectively work in changing military equipment and security conditions [2, p. 2], which is an important aspect of Eurointegration processes for enhancing defense capabilities and compatibility with European standards. The knowledge and use of information technologies in educational programs help Ukrainian professionals remain competitive in the international labor market and establish partnerships with European Union countries [1, p. 2].

1. Arhun, S., Trunova, I., Hnatov, A., & Hnatova, H. (2023). Innovative approaches to teaching students of technical specialties in conditions of war in Ukraine. *Vehicle and electronics. Innovative technologies*, (24), 83-90.

2. Perepelitsyn, S. O. (2020). System of protection against threats from UAV attacks using blocks of neural network analysis. *Science-based technologies*, 45(1), 19-27.

3. Bashlay, S. V., & Yaremko, I. I. (2023). Digitalization of the economy of Ukraine in the context of European integration processes.

4. Volkova, N. P., Ivanova, G. I., & Lavrentyeva, O. O. (2021). Modeling of competence-based vocational education in the context of European integration.

5. Marchuk, N., & Mushenik, I. (2024). Current problems of the educational sector in the conditions of European integration. *Věda a perspektivy*, (2 (33)).

6. Buryak, Y. V., Redko, K. Y., Chornovol, A. O., & Orlenko, O. V. (2022). Socio-economic aspects of sustainable development of Ukraine in conditions of war (European integration aspects). *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 34, 135-143.

**INSTITUTIONAL-EVOLUTIONARY CONTEXT AND ORGANIZATIONAL-ECONOMIC
CONDITIONS FOR THE ESTABLISHMENT OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP
AND ACTIVATION OF VIRTUAL BUSINESS MOBILITY**

The restoration of Ukraine's economy is an urgent necessity for the entire Ukrainian society and is of principle for partner countries, which constantly support the national economy of the wartime country with loans and grants. After all, all loans and interest on them will have to be returned in full and in accordance with the terms. The government is constantly working on the issues of opening new businesses in various sectors of the economy by supporting them, through simplified start-up conditions, relaxation in terms of taxation, the provision of loans, grants [1].

We are convinced that the implementation of the planned tasks for the post-war recovery of Ukraine's economy require the definition and development of new rules of the game for business and their coordination with the existing mechanisms and tools for conducting business. These new rules and relaxations should pursue the goal of the formation and development of digital entrepreneurship, promote the mobility of Ukrainian business. We believe that the need to form a new model of business organization based on innovation is ripe, which would speed up the digitization of business processes [2].

The issue of virtual mobility of business in the conditions of martial law remains important, because the possibility of quick relocation to safe territories and the ability to be flexible and mobile in matters of changing one's physical and legal address are urgent issues in modern business conditions. Of course, the work of teams of Ukrainian business employees under the given circumstances of conducting business activities is one of the key success factors for the activation of virtual business mobility. How quickly and efficiently the team will work and determine the success of the business case in the conditions of martial law. It should not be forgotten that it is the structure of the organization that has already developed that will contribute to the preparation of innovative business ideas and the implementation of innovative investment projects for some time, and this will not last long. The challenges of martial law and the market will require changes, so business will still have to evolve and develop, taking into account institutional changes, transformational processes, digitization and innovation of production and industry, changes in the labor market (outflow of highly qualified quads, freelancing, emergence of new professions). Thus, the digitized model of business organization has every chance to ensure a wide range of specialists participate in the formation and formation of Ukrainian-type virtual mobile businesses.

Among the measures and tools that could accelerate the formation of digital entrepreneurship and activate the virtual mobility of business, it is worth mentioning:

- launch of grant projects for micro-enterprises, individual entrepreneurs and legal entities in the front-line territories. Despite the high level of risk of doing business and the complexity of digitizing business processes, the country would have created new jobs, tax revenues for budgets at all levels, and products/services from Ukrainian indomitable businesses from the frontline territories;

- the introduction of a military tax for the category of 'natural person-entrepreneur' in order to further transfer these funds specifically to research and innovative developments in the military-industrial sector;

- deployment of subsidy policy for industries operating in Industry 4.0 and producing innovations in all production processes;

- increasing the number of fines for parking violations (parking in unauthorized places by doubling the amount for each subsequent violation of parking rules). Proceeds will be directed to the arrangement of parking lots in part for their digitization and innovation;

- development of measures and tools to promote the immigration of highly qualified personnel to innovatively promising branches of Ukrainian industry and production;

- increase in customs duties on all foreign goods of final consumption, with the exception of goods of the military and defense complex, equipment and instruments of the medical sphere. In the conditions of martial law and in the post-war period, the goal of protecting the domestic producer should be pursued;

- lowering the customs duty on the export of Ukrainian goods with the aim of encouraging the development of mobile businesses in Ukraine and contributing to the improvement of the investment climate for domestic and foreign investors;

- lowering the import duty in Ukraine on some raw materials urgently needed for production and industry, and increasing the export duty on Ukrainian raw materials in order to eliminate the fact of the 'raw material surpluses' for the country's economy;

- optimization of the number of ministries and departments with the aim of eliminating partial regulation of issues of innovative development of entrepreneurship, finding mechanisms for digitalization of entrepreneurial activity and virtualization of business in conditions of martial law;

- round-the-clock monitoring of the institutional component of the digitalization of entrepreneurship and the mobility and relocation of business in the conditions of martial law.

We should also not forget about the improvement of the quality component of business organization as a result of digitalization of business processes. It is digitalization based on the innovative development of the business ecosystem that could contribute to the accelerated post-war recovery of Ukraine's economy, because the country would have new jobs, filling budgets through tax payments, and new innovative products and services that could be exported to international markets. presenting Ukrainian and forming a new client base and expanding international partnership. We are convinced that a new innovative digital model of business organization could provide a wide range of young professionals with participation in the war and post-war recovery of the country's economy, and their innovative vision and digital competences would speed up digitalization and make the virtuality and mobility of Ukrainian business high-quality.

Balanced and thought-out policies of government officials, consistent digital practice of enterprises, opportunities that open up as a result of business virtuality and their mobility will determine the possibilities and pace of further innovative development of all forms of ownership and various types of business activity.

1. Kraus N., Kraus K., Babukh I., Lisitsa V., Novikova O. Activities of Digital Platforms on the Basis of Clusterization and Innovative Development Strategies in the Conditions of European Integration. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2023, Vol. 19, Art. #108. 1179–1195. URL: <https://wseas.com/journals/ead/2023/c205115-1122.pdf> (accessed 30 April 2024). DOI: 10.37394/232015.2023.19.108.

2. Kraus K.M., Kraus N.M., Manzhura O.V. E-commerce and Internet trade. Kyiv: Agrar Media Group, 2021. 454 p.

Anatolii KUCHER

Doctor of Economic Sciences (Dr hab.), Senior Researcher,
Corresponding Member at Academy of Economic Sciences of Ukraine,
Lviv Polytechnic National University

SUSTAINABLE LAND MANAGEMENT AS A BASIS FOR FOOD SECURITY IN WAR AND PEACE CONDITIONS

One of the challenges to the food security of Ukraine and the world, which has significantly worsened under the conditions of martial law, is the increase in land and soil degradation caused by the armed aggression of the Russian Federation [1]. As a result of the conducted research, the current state, problems and priority objectives of scientific support for soil management at the stage of armed aggression and post-war recovery of the agrarian sector of the economy are substantiated.

The current state of the soil cover of Ukraine, which has undergone degradation as a result of the armed aggression of the Russian Federation, are determined. Attention is focused on the ecological and economic consequences of soil degradation and methodological basis of economic assessment of damage and losses caused to the land fund and soil because of armed aggression [2].

The possible impacts of military operations on land resources and soil degradation as a result of armed aggression and hostilities during martial law are summarized. The main weaknesses of the current (1) Methodology for determining the damage and losses caused to the land fund of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation, and (2) Methodology for determining the amount of damage caused to land and soil as a result of emergency situations and/or armed aggression and hostilities during martial law have been identified. The methodological bases for determining the losses caused to land and soil as a result of armed aggression and hostilities have been developed, including key proposals for improving current methodologies [3]. These results of the study can be used by the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine, the State Environmental Inspectorate of Ukraine and other interested parties to improve (1) Methodology for determining the damage and losses caused to the land fund of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation, and (2) Methodology for determining the amount of damage caused to land and soil as a result of emergency situations and/or armed aggression and hostilities during martial law, as well as for estimating the amount of said losses.

Thus, the theoretical, methodological and applied aspects of assessment of loss and damage to soil resources are considered [4]. According to our preliminary estimates, the total amount of damage and losses caused to the lands and soils of Ukraine as of March 10, 2024 is USD 39.3 billion. But this is only a preliminary amount, which, unfortunately, is constantly increasing.

The main directions of reclamation of disturbed lands and proposals for improvement of legislative and normative-methodical support for sustainable soil management under the conditions of martial law and post-war restoration of lands are determined. Prospective directions of international cooperation and support for the post-war restoration of Ukraine's soil resources as the foundation of food security are proposed [2].

In 2022, Ukraine's food security significantly worsened and remains low, especially compared to the TOP-10 leading countries. The weak points of Ukraine's land resources from the point of view of food security include the low content of organic matter in the soil and land degradation, the importance of which increases significantly under conditions of armed aggression. A system of correlation relationships between the Global Food Security Index, its components, indicators, and sub-indicators of the state of land resources in the countries of the world was identified. It was established that an increase in the sub-indicator of the content of organic matter in the soil by 1 point contributed to an increase in the Global Food Security Index by 0.215 points [1].

We propose to put a program-targeted approach as the basis for sustainable land management at the state level. The scientific foundation for this should be the draft of the State Land Use and Protection Program developed with our participation [5]. This Program is aimed at reproduction of fertility and protection of soil resources, elimination of negative phenomena in the modern development of soil processes, stabilization of crop production, as well as the need to objectively determine the general and priority scope of work, in particular, to restore the soil cover that has undergone large-scale destruction as a result of Russian armed aggression. The draft of the State Land Use and Protection Program presents the main tasks and activities of the Program, substantiates their scope, estimated costs and sources of funding, highlights organizational, technological, legal aspects, stages and mechanisms of implementation. Considerable attention is paid to the improvement of informational and normative-methodological support using modern achievements in GIS technologies and remote research methods. The ways of solving the issue of harmonization of the soil protection legislation of the EU and the national legal framework of Ukraine in the field of land protection and use are indicated [5]. The main provisions of the draft of the State Land Use and Protection Program should find their key place during the development of land use and protection programs, as well as the post-war restoration of Ukraine's soil resources at

different levels of public administration and management – national (government and ministries), regional (regional and district administrations), territorial (territorial communities) and local (at the level of enterprises).

Thus, the innovative strategy of post-war land restoration should be based on a holistic concept of sustainable land management, the central basis of which is sustainable soil management. The application of sustainable land management practices will contribute to improving food security at various levels of management. The priority areas of scientific support for sustainable land management as the foundation of food security in the conditions of martial law and post-war recovery of the agrarian sector of the economy are proposed.

Acknowledgments. Some material was prepared within the framework of the scientific project “Economics of land degradation due to war and their post-war restoration: innovative practices for sustainable management of agrarian nature use” (state registration no. 0124U000518).

1. Baliuk S., Khareba V., Kucher A. Sustainable management of soils as the basis of food security: global trends and national challenges. *Bulletin of Agricultural Science*. 2022. Vol. 100. No. 10. Pp. 68–77. <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202210-08>.

2. State and tasks of scientific support for soil resource management at the stage of armed aggression and post-war reconstruction: monograph; edited by S. A. Baliuk, A. V. Kucher. Kyiv: Agrarna nauka, 2023. 168 p. <https://doi.org/10.31073/978-966-540-590-0>.

3. Kucher A. Methodology for assessing damages and losses caused by the armed aggression to the land fund and soils: problems and directions of improvement. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6. No. 2. 10. <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.02.10>.

5. Kucher A., Kucher L. War loss and damage to soil resources: towards sustainable land management. *International Journal of Environmental Studies*. 2024. Vol. 81. Is. 1. <https://doi.org/10.1080/00207233.2023.2296769>.

5. Land use and protection program (soil and agrochemical aspects); edited by S. A. Baliuk, M. M. Miroshnichenko, R. S. Truskavetskyi. Kyiv: Agrarna nauka, 2023. 96 p. <https://doi.org/10.31073/978-966-540-594-8>.

Lidiya LISOVSKA

Doctor of Economics, Professor,
Lviv Polytechnic National University

Andrian-Orest TEREBUKH

Student,

National Medical University named after Danylo Halytskyi

BREAKTHROUGH INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MEDICINE BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Nowadays, artificial intelligence (AI) is widely used in various areas of human activity, including healthcare. AI is applied in medical practice in various areas, including disease detection and diagnostics to improve the speed and accuracy of diagnoses in cardiology, gastroenterology, neurology, endocrinology and other medical fields. AI is also used in medical imaging to analyse images, detect anomalies and recognise signs of various diseases in MRI, ultrasound, cardiograms, CT scans and other medical tests. In addition, AI is used in clinical trials and drug development to create new chemical formulas and select medicines for patient treatment, as well as to save doctors' time by organising patient visits and optimising workflows.

A groundbreaking AI model has been developed to identify eye disorders and forecast overall health conditions, marking a significant milestone in the field of artificial intelligence.

Researchers from Moorfields Eye Hospital and UCL Institute of Ophthalmology have successfully developed an AI system with remarkable capabilities. This system not only has the

potential to detect sight-threatening eye diseases but also has the ability to predict various general health conditions, including heart attacks, stroke, and Parkinson's disease. Known as RETFound, this AI foundation model is a groundbreaking development in healthcare and the first of its kind in the field of ophthalmology. The research team has generously made this system open-source, allowing institutions worldwide to utilize it in their efforts to combat blindness using AI. The findings of this groundbreaking work have been published in the prestigious journal Nature.

One of the major challenges in developing AI models is the requirement for expert human labels, which can be both costly and time-consuming to obtain. However, the researchers have overcome this obstacle by demonstrating that RETFound can achieve comparable performance to other AI systems while utilizing as little as 10% of human labels in its dataset. This significant improvement in label efficiency is made possible through an innovative self-supervising approach. RETFound intelligently masks certain parts of an image and then learns to predict the missing portions on its own. RETFound has the potential to revolutionize the diagnosis of debilitating eye diseases such as diabetic retinopathy and glaucoma. Additionally, it can predict the occurrence of systemic diseases like Parkinson's, stroke, and heart failure. This groundbreaking technology is part of a new field called 'oculomics,' which explores the relationship between the eyes and overall health. Coined in 2020 by Professor Alastair Denniston, one of the co-authors of the research paper, oculomics recognizes the eye as a window into our overall well-being, providing a non-invasive means to examine the nervous system. Understanding the intricate connection between the eye and the body is crucial in addressing complex diseases and the challenges associated with aging.

The development of RETFound was made possible through the utilization of AI tools and infrastructure provided by INSIGHT, the NHS-led health data research hub for eye health. This hub, based at Moorfields, houses the world's largest bioresource of ophthalmic data. The collaboration between researchers, healthcare institutions, and the availability of extensive data has paved the way for this groundbreaking advancement in AI technology for eye health.

Andriana MAZUR

PhD, Associate Professor,

Vasyl MOZYL

PhD student,

Lviv Polytechnic National University

MECHANISMS OF FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE

An important issue in the context of the transition from fossil fuels to renewable energy sources is financing the proposed measures to reduce emissions. Thus, participating countries of Framework Convention on Climate should not only prepare low carbon development projects, but also explain what mechanisms they will apply in transition to the economy, based on renewable energy. In other words it is clearly necessary to develop lending and financing programs.

Being a signatory to the Kyoto Protocol, Ukraine, as one of the parties in implementing their commitments quantified emission limitation and reduction, to promote sustainable development, faces tasks under Art. 2 KP [1, Art. 2], which provide for the implementation of policies and measures to protect and improve the quality of absorbers and storage of greenhouse gases; improving energy efficiency in the relevant sectors of the national economy; encouraging forms of sustainable and rational agriculture in the context of taking into account the peculiarities of climate change; conducting research, developing, promoting the widespread use and implementation of new and renewable energy sources and advanced modern environmentally friendly technologies; gradual reduction and elimination of market imbalances, fiscal incentives, encouragement of appropriate reforms in relevant areas in order to facilitate the implementation of policies and measures to limit or reduce GHG emissions; measures to limit and / or reduce GHG emissions. Tasks according to Art. 2 of the KP also provide for cooperation with other parties to the KP in order to increase the

individual and overall effectiveness of their policies and the measures they take under the KP. To this end, Art. 2 of the KP provides for the implementation of measures to share their experience and information on such measures and policies, including the development of methods to increase their compatibility, transparency and efficiency.

According to the text of the decision of the 21st Conference of the Parties and the Paris Agreement [2] for keeping the global temperature within 2°C, countries must achieve greenhouse gas emissions peak as soon as possible and soon after start a radical reduction in order to achieve a balance between anthropogenic emissions and natural sinks in the second half of the century. Essentially this means the need to complete abandonment of fossil fuels until 2050 and the transition to 100% renewable energy [3]. Thus, with the entry into force of the Paris Agreement Ukraine, among other countries should begin the process of preparing low-carbon development strategies, which should be long-term (2050), integrated into all sectors of the economy include measures for maintaining temperature within 1.5 / 2 ° C, and, in fact, lead to the abandonment of fossil fuels by mid-century [3].

These long-term goals set out in the Paris Agreement, entitle to assert the necessity of establishing a mechanism of transition to renewable energy and phasing out of fossil fuel use. An important issue to resolve is the development and effective mechanism for funding the country's transition to renewable technologies, principles of economical energy consumption and environmental preservation of the environment. In order to establish the mechanism of financing an appropriate measures to implement Ukraine's obligations as a party to the UN Framework Convention, the primary is separation a possible ways of funds raising. In particular, they should include the following.

Firstly, one of the ways of financing is international cooperation. In particular, Article 6 of the Paris Agreement [2] is devoted to the international cooperation of countries to reduce greenhouse gas emissions. Such cooperation involves inheritance of basic market principles of the Kyoto Protocol, but does not allow projects that do not have a significant environmental component, do not meet the criteria of sustainable development and are not transparent in execution. Much attention is paid to proper accounting of units in order to avoid double-counting of emission for both parties of a mechanism [3]. Currently Ukraine can establish international cooperation within the use of market mechanisms of the Kyoto Protocol – Joint Implementation. Unlike the emission trading mechanism, in Joint Implementation projects can take part only enterprises regardless of ownership. One reason that restrained companies from setting up this type of cooperation was that under the terms of the agreement, during the project funds come only after the reduction of carbon dioxide emissions. In other words company must first implement the project and reimbursement of expenses will only be confirmed in case of achieving the expected result. It should be noted that during the period of maximum exploitation and the growth of greenhouse gas emissions it was probability of failure to reach such a result, even with the success of the project, since the growth of carbon dioxide emissions could occur with higher rates than the reduction of emissions due to the project. But today, due to decommissioning of coal basins in relation to the conduct of military operations in the country, it is apparent a significant reduce of emissions to the atmosphere. So, given the situation, it is advisable to carry out commissioning of such projects and establishing international cooperation.

Fourthly, in addition to given above ways of financing of sustainable economic development it is worth mentioning that although neither by the Convention nor by the Kyoto protocol Ukraine is not spelled out as a payee, in fact Ukraine is given a varied climate aid from donor countries by the World Bank channels (project of Clean Technology Fund of Climate Investment Fund), through UNDP² projects and technical assistance projects of individual countries (USAID, EU, GIZ, etc.) [3].

Another important issue is to establish an effective mechanism for financing the implementation of sustainable economic development, which would be based on the principles of transparency and targeted nature. Only such a policy and avoiding mistakes made in previous

² UNDP – United Nations Development Programme [<http://www.ua.undp.org>]

periods, can promote effective economic and natural reproduction of the country and establishment of cooperation with the international community.

1. Kyoto Protocol. The United Nations Framework Convention on Climate Change. Available at http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/3145.php.

2. Conference of the Parties Twenty-first session Paris, 30 November to 11 December 2015. Durban Platform for Enhanced Action (decision 1/CP.17) Adoption of a protocol, another legal instrument, or an agreed outcome with legal force under the Convention applicable to all Parties. Available at <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/109r01.pdf>.

3. Review of the 21st Conference of the Parties to the UN Framework Convention and the Kyoto Protocol. Working Group of Non-Governmental Environmental Organizations of Ukraine on Climate Change. [in Ukrainian] Available at <http://necu.org.ua/wp-content/uploads/2016/02/Oglyad-peregovoriv-COP21.pdf>.

Andriana MAZUR
PhD, Associate Professor,
Andrii VYNNYTSKYI
PhD student,
Lviv Polytechnic National University

BANK FINANCING OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE: CHALLENGES & PROSPECTS

Climatic and environmental challenges are causing structural changes in the economy. Currently, climate and environmental challenges are recognized by the European Central Bank (ECB) as the two main risk factors. According to the estimates of the Bank for International Settlements (BIS), they belong to the sources of systemic financial risks and may become the cause of the next global financial crisis.

To face climate challenges and achieve a sustainable future, countries are guided by global agreements: the UN Framework Convention on Climate Change (1992) and the Paris Agreement. In 2015, in Paris, representatives of 195 countries (Ukraine among them) approved the UN Agenda for Sustainable Development until 2030 and the Paris Agreement on Climate Change. It was also established that starting from January 1, 2021, each country chooses its goals for reducing/limiting greenhouse gas emissions (Nationally Determined Contributions, NDCs).

In 2021, the National Bank of Ukraine presented a comprehensive vision of the construction and future development of the sustainable financial sector in Ukraine – the Policy of the NBU on the Development of Sustainable Financing for the Period Until 2025.

This document, developed in cooperation with the International Finance Corporation (IFC), is aimed at shaping the future landscape of sustainable financing in Ukraine [1]. It contains a detailed description of the tasks and a new toolkit for bringing the activities of Ukrainian financial institutions closer to the best global standards for the integration of environmental, social and governance criteria (ESG) into financial services.

However, there are a number of problems of the implementation of bank financing of sustainable development in Ukraine, among which it is worth noting [2,3]:

- insufficient financing of sustainable projects: one of the main problems is the limited amount of financing of sustainable projects in Ukraine. Many projects aimed at improving environmental and social indicators remain without the necessary funding;

- lack of incentives for banks: banks often try to minimize risks and ensure maximum profit, which can lead to limiting the financing of sustainable projects due to their long-term and instability;

- lack of regulatory environment: Ukraine lacks a specific regulatory environment for sustainable financing and environmental investments, which complicates the development of this sector;

- lack of awareness about sustainable development: the banking sector of Ukraine needs additional education and training about sustainable development and green financing;
- lack of standards and methods: Ukraine has not yet developed uniform standards and methods for assessing the sustainability of projects, which can create confusion for investors;
- political instability: political instability and changes in governments can affect decision-making regarding sustainable development and financing of environmental projects;
- low awareness of society: awareness of the importance of sustainable development and green investments among the population and businesses is not sufficiently developed in Ukraine;
- corruption: corruption can make it difficult to allocate funding for sustainable projects and contribute to the inappropriate use of funds.

To solve these problems, it is necessary to implement special regulatory mechanisms, improve the legislation on sustainable financing, raise environmental and financial awareness of society, promote the training and development of specialists in the field of sustainable financing, create favorable conditions for banking institutions that want to invest in sustainable projects and actively cooperate with international financial institutions and organizations in order to obtain additional funding for ongoing initiatives. It is also important to develop cooperation between government bodies, financial institutions and society to jointly solve this problem.

In the future, bank financing of sustainable development in Ukraine may become more widespread and effective if the above-mentioned problems are taken into account and appropriate measures are taken to solve them. This will help to promote sustainable economic and social development of the country, reduce the negative impact on the environment and improve the quality of life of citizens. Considering the potential of Ukraine, its natural resources and innovative capabilities, the development of banking financing for sustainable development can contribute to strengthening the country's economy and ensuring a sustainable future for its citizens.

The implementation of bank financing for sustainable development in Ukraine at this stage is a difficult task, but it is an important step in the direction of a sustainable future for the country. Ukraine, like many other countries of the world, is faced with the need to introduce sustainable development into all spheres of life. However, the successful implementation of this concept requires a lot of effort and resources. In this context, bank financing of sustainable development can be a key tool for achieving this goal. It can contribute to the balanced development of the economy, reduce the negative impact on the environment and improve the quality of life of citizens. However, success requires a joint effort by the government, banks, businesses and citizens. This is the only way to ensure a sustainable future for current and future generations of Ukrainians.

4. Policy on the development of sustainable financing for the period up to 2025. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/files/lfTnWjOvMmYMCHE>.

5. Law of Ukraine No. 2697-VIII “On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period Until 2030”. (February, 2019). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19>.

6. On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695 dated August 5, 2020. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

7. Government portal. (2017). Sustainable development goals and Ukraine. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>.

8. State policy of sustainable development of Ukraine: basic principles (materials for preparation for parliamentary hearings 2021). Retrieved from: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31152.pdf#page=65>.

Христина БЕСПАЛЮК

к.е.н., доцентка,

Андрій МЕДВІДЬ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

SWOT-АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МІКРОМЕРЕЖ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У цій роботі досліджуються можливості та виклики, пов'язані з впровадженням мікромереж в енергетичній сфері України під час війни. Аналізуючи сильні сторони, визначено, що мікромережі можуть забезпечити енергетичну незалежність та підвищити стійкість критично важливої інфраструктури. Слабкі сторони включають високі початкові витрати та технологічні складнощі. Можливості виявлені у синергії з діями ЄС та підвищенні стійкості важливих об'єктів. Загрози охоплюють вразливість до кібератак та волатильність інвестиційного клімату.

У контексті триваючої війни, енергетична сфера України стикається з безпрецедентними викликами, які загострюють потребу в швидкій адаптації та інноваційних підходах до управління енергоресурсами. Військові дії спричинили значні пошкодження інфраструктури, що призвело до енергетичних дефіцитів, перебоїв у постачанні електроенергії та підвищення ризиків для енергетичної безпеки країни. Зростаюча залежність від імпорту енергоносіїв та нестабільність на глобальних енергетичних ринках лише поглиблюють вразливість енергетичної системи України.

У цьому контексті, стратегічний перехід до використання мікромереж та розширення відновлювальних джерел енергії видається особливо актуальним як засіб зменшення енергетичної залежності та підвищення стійкості енергетичної інфраструктури. Мікромережі – це автономні електричні системи що генерують, зберігають і розповсюджують електроенергію щоб задовольнити потреби локальних спільнот [1]. Мікромережі можуть надати локальну автономію, забезпечити стабільність постачання енергії в умовах зовнішніх загроз та сприяти інтеграції відновлюваних джерел енергії. Ми провели SWOT-аналіз, що дозволяє глибше зрозуміти потенціал та обмеження мікромереж у контексті нинішніх енергетичних викликів, з якими стикається Україна, задля розробки ефективних стратегій управління та адаптації енергетичної системи країни до мінливих умов.

Прикладом використання мікромереж в Україні є проект, реалізований спільно організацією Footprint Project та компанією New Use Energy, які надали сонячні мікромережі для лікарень та інших критично важливих об'єктів. Ці мікромережі забезпечують надійне електропостачання в умовах, коли централізоване електропостачання переривається через військові дії [3].

Сильні сторони використання мікромереж в енергетичній сфері України в умовах війни:

1. Підвищення енергетичної незалежності: мікромережі можуть зменшити залежність України від імпортованих енергоресурсів, особливо в умовах, коли традиційні ланцюжки поставок перебиті через військові дії. Вони забезпечують локальне виробництво та розподіл енергії, що дозволяє громадам бути більш самодостатніми [2].

2. Збільшення стійкості енергетичної системи: мікромережі забезпечують додаткову надійність у випадку пошкодження централізованої енергетичної інфраструктури. У воєнний час, коли існує високий ризик пошкодження основної інфраструктури, мікромережі можуть швидко відновити енергопостачання на локальному рівні [3].

3. Інтеграція відновлювальних джерел енергії: мікромережі дозволяють ефективніше інтегрувати відновлювані джерела енергії, такі як сонячні панелі або вітряні турбіни, що сприяє зменшенню вуглецевого сліду та підвищенню екологічної сталості [4].

4. Підвищення енергоефективності: мікромережі можуть оптимізувати використання енергії завдяки передовим технологіям управління та інтелектуальним системам моніторингу, що знижує втрати енергії та покращує загальну ефективність енергосистеми [5].

Слабкі сторони використання мікромереж в енергетичній сфері України в умовах війни:

1. Високі початкові інвестиції: розгортання мікромереж вимагає значних капіталовкладень у технології та інфраструктуру. Це може бути великим бар'єром, особливо в умовах економічної нестабільності, викликаній війною [6].

2. Технологічні виклики: Інтеграція мікромереж з існуючою енергетичною інфраструктурою може бути складною через потребу в сумісності та координації різних енергетичних систем та джерел [7].

3. Управління та обслуговування: ефективне управління мікромережами вимагає складних систем управління та моніторингу, що може бути важко впровадити та підтримувати в умовах війни, де ресурси та доступ до кваліфікованих фахівців можуть бути обмеженими [4].

Можливості мікромереж в Україні

1. Синергія з політикою ЄС: Україна може використовувати мікромережі для досягнення цілей ЄС у галузі зеленої енергетики та децентралізації енергетики, що відповідає загальноєвропейським стандартам та стратегіям. Це відкриває можливості для інтеграції в європейську енергетичну систему та залучення інвестицій [8].

2. Підвищення стійкості критично важливої інфраструктури: мікромережі можуть забезпечити надійне енергопостачання для важливих соціальних об'єктів, таких як лікарні та рятувальні служби, забезпечуючи їхню функціональність під час військових ударів або інших надзвичайних ситуацій, що підвищує загальну резиліентність країни.

Загрози для мікромереж в Україні

1. Вразливість до кібератак: мікромережі можуть стати цілями для кібератак, особливо в умовах війни, де кіберпростір є ще одним полем бою. Захист від таких атак є критично важливим для забезпечення стабільності та безперервності енергопостачання [9].

2. Економічна волатильність та інвестиційний клімат: нестабільність в економіці та інвестиційному середовищі України може стримувати інвестиції в мікромережі та уповільнювати їх розгортання та розвиток.

Мікромережі мають значний потенціал для підвищення енергетичної незалежності та стійкості України в умовах війни. Вони можуть сприяти інтеграції відновлюваних джерел енергії та підвищенню енергоефективності, але вимагають значних інвестицій та подолання технологічних викликів. Загрози, такі як кібератаки та економічна нестабільність, вимагають ретельного планування та управління ризиками. В свою чергу інтеграція з ЄС надає додаткові можливості для розвитку та фінансування мікромереж в Україні.

1. Shahzad, S.; Abbasi, M.A.; Ali, H.; Iqbal, M.; Munir, R.; Kilic, H. Possibilities, Challenges, and Future Opportunities of Microgrids: A Review. *Sustainability* 2023, 15, 6366. <https://doi.org/10.3390/su15086366>.

2. Ukraine Fights To Build More Resilient, Renewable Energy System in Midst of War. (n.d.). News | NREL. <https://www.nrel.gov/news/features/2023/ukraine-fights-to-build-a-more-resilient-renewable-energy-system-in-the-midst-of-war.html>.

3. Crider, J. (2022, April 20). Footprint Project & New Use Energy Provide Ukraine With Solar Microgrids. CleanTechnica. <https://cleantechnica.com/2022/04/19/footprint-project-new-use-energy-provide-ukraine-with-solar-microgrids>.

4. García Vera, Y.E.; Dufo-López, R.; Bernal-Agustín, J.L. Energy Management in Microgrids with Renewable Energy Sources: A Literature Review. *Appl. Sci.* 2019, 9, 3854. <https://doi.org/10.3390/app9183854>.

5. Hernández-Mayoral, E.; Madrigal-Martínez, M.; Mina-Antonio, J.D.; Iracheta-Cortez, R.; Enríquez-Santiago, J.A.; Rodríguez-Rivera, O.; Martínez-Reyes, G.; Mendoza-Santos, E. A

Comprehensive Review on Power-Quality Issues, Optimization Techniques, and Control Strategies of Microgrid Based on Renewable Energy Sources. Sustainability 2023, 15, 9847. <https://doi.org/10.3390/su15129847>.

6. Financing Microgrids that Can Have a Mega-Impact. (n.d.). State, Local, and Tribal Governments | NREL. <https://www.nrel.gov/state-local-tribal/blog/posts/financing-microgrids-that-can-have-a-mega-impact.html>.

7. Badal, F.R., Das, P., Sarker, S.K. et al. A survey on control issues in renewable energy integration and microgrid. Prot Control Mod Power Syst 4, 8 (2019). <https://doi.org/10.1186/s41601-019-0122-8>.

8. Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine. (n.d.). UNDP. <https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-ukraine>.

9. (2020, November 16). USAID CYBERSECURITY FOR CRITICAL INFRASTRUCTURE IN UKRAINE. In https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XX1T.pdf (No. 72012120C00002). Retrieved April 6, 2024, from https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XX1T.pdf.

Андрій БОСАК

к.е.н, доцент,

Остап ШТИПУК

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

СПЕЦИФІКА РУХУ ТЕХНОЛОГІЙ, ЯК ФАКТОРУ ВИРОБНИЦТВА, УМОВАХ ВІЙНИ

Термін «технологія» має декілька базисних значень [1]:

– сукупність способів (методів) виготовлення, видобутку, обробки чи переробки й інших процесів, робіт та операцій, які змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів або виробів під час отримання продукції із наперед визначеними показниками якості. До складу сучасної технології входить також технічний контроль виробництва. Також саме технологія здебільшого визначає якість та, в низці випадків, кількість виготовленої продукції, а також її собівартість, продуктивність праці та ін. Технологія пов'язує із науково-технічним прогресом, організуванням праці й досвіду трудових ресурсів виробництва;

– технологічні процеси одержання, обробки та переробки, складання або будівництва, а також, опис зазначених процесів у вигляді інструкцій стосовно їх виконання, вимог, графіків, технологічних схем тощо.

– сукупність знань про методи здійснення виробничих процесів і наукова дисципліна, яка описує, розробляє та вдосконалює вище зазначені способи, процеси й порядок (режими та регламенти) їх здійснення. В цій якості технологія сприяє впровадженню найбільш ефективних і найбільш економічних виробничих процесів, які потребують найменших затрат часу та матеріальних ресурсів. Розвиток технології спричинений ширшим використанням малооперативних, маловідходних і безвідходних технологічних процесів, а також досконалих методів, систем математичного аналізування та прогнозування, засобів електронної й обчислювальної техніки.

Найчастіше технологія безпосередньо виявляється в структурі виробничого (технологічного) процесу, а найновіші й найпрогресивніші технології сучасності відносять до високих технологій (англ. high technology, high-tech). Перехід до використання високих технологій і відповідної їм техніки на сучасному етапі є найважливішою ланкою науково-технічної революції (НТР). Зазвичай до високих технологій відносять найбільш наукомісткі галузі промисловості, зокрема: мікроелектроніку, обчислювальну техніку, робототехніку, атомну енергетику, літакобудування, космічну техніку, мікробіологічну промисловість тощо..

В умовах сьогодення активна взаємодія державних органів влади та суб'єктів підприємницької діяльності, які щодня імплементують у виробничі процеси нові технології, змінюючи при цьому способи використання факторів виробництва, чинить значний вплив на результати військових дій на території України. При цьому доволі часто рух технологій виступає важливою складовою міжнародних економічних відносин, а також чинником динамізації міжнародного співробітництва між країнами. Головною причиною зміни стратегії, форм і способів застосування військ, безумовно, являється розвиток озброєння й військової техніки, зокрема безпілотних систем, використання котрих стало масовим і дозволяє виконувати широкий спектр завдань, що постійно зростає

Міжнародний рух технологій передбачає переміщення через національні кордони інформації щодо способів організування виробництва, налагодження випуску конкретних товарів чи послуг (у різних співвідношеннях між інформаційними масивами та їхніми матеріальними носіями), інтелектуально місткої продукції, яка має виробниче значення, а також сучасних та ефективних засобів виробництва.

Як в цілому світі, так і в Україні зокрема, головними каналами міжнародного комерційного передання технологій є [3, 4]: міжнародно-інвестиційні (рух технологій відбувається за умови створення нових суб'єктів бізнесу або ж переходу до донора технологій, частини власності об'єкта і прав для управління ним); внутрішньо фірмові (технології здебільшого скеровуються від материнської структури та науково-дослідних центрів, котрими вона контролює, до закордонних філій ТНК (ключова частка угод по торгівлі ліцензіями випадає саме на внутрішньо фірмовий обмін); міжфірмові (у вигляді інструментів використовують ліцензійні, коопераційні й інші види угод між різнонаціональними фірмами); зовнішньоторговельні (завдяки їм діє механізм експортно-імпорتنих постачань обладнання, машин, складних виробів, товарів високої обробки й іншої промислової продукції). Що стосується некомерційних форм, то вони пов'язані з поширенням інформації щодо НДДКР, котрі не містять секретів виробництва, і є патентоспроможними за своєю природою винаходи. До вищеперелічених форм можна віднести науково-технічні публікації, навчальну літературу, довідники, огляди, реферативні видання, матеріали конференцій, симпозіумів та ін. В умовах війни особливо важливими каналами міжнародної передачі технологій є: особистісні контакти учених й спеціалістів під час спільних фундаментальних досліджень, обмін і використання одержаних результатів, стажувань, конференцій, робочих зустрічей, симпозіумів, наукових міжнародних відряджень, спеціалізованих виставок.

В умовах україно-російської війни особливо гостро спостерігаються результати міжнародного співробітництва, характерними рисами якого є масштабування процесів обміну високотехнологічними товарами, «невидимої торгівлі» під виглядом надання технологічних послуг. Має місце перманентне розширення бази міжнародного виробничого кооперування, а також поглиблення спеціалізації й диверсифікації факторного руху, насамперед завдяки переміщенню технологій, як уособлення капіталу. В результаті цього вся система відносин у площині відтворення технологічно насиченого господарського життя невпинно глобалізується. Варто також зазначити, що по всіх векторах інтернаціоналізованої економічної діяльності провідну роль відіграють взаємини, які пов'язані з прогресивними технологіями а також із новими формами науково-технічного прогресу – нинішніми реаліями міжнародних кооперації і поділу праці.

Варто зазначити, що технологічний розвиток лежить в основі руху факторів виробництва, зокрема його наслідками є: процес активної міграції наукових кадрів, можливість виникнення технологічних ніш для здійснення прямого інвестування капіталів за кордон; міжнародна економічна діяльність, яка пов'язана з розвитком технологій і виникає внаслідок втілення їх руху; передання технологій у міжнародному масштабі та в наперед визначеній формі тощо.

1. Веретенко В. В. Міжнародний маркетинг : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Марценюка. Київ, 2015. 374 с

2. Антонов О.К. та ін. «Технологія» // Українська радянська енциклопедія у 12 т. / гол. ред. М.П. Бажан редкол. 2-ге вид. Київ: Головна редакція УРЕ: URL: <https://archive.org/details/rad0en12>

3. Дубровська Г. М., Ткаченко А. П. Системи сучасних технологій: навчальний посібник / за ред. А. П. Ткаченка. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 352 с.

4. Москалик Р. Міжнародне поширення технологій у глобалізованій економіці: монографія / Львів: Національний університет ім. І. Франка. Львів, 2013. 376 с.

Юлія ВОЙЦЕХОВСЬКА

к.е.н., доцентка,

Михайло ЗІНЧУК

студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних реаліях динамічного розвитку техніки та технологій управління підприємством стає неможливим без застосування інноваційних методів та інструментів. Серед них особливої уваги заслуговують технології штучного інтелекту.

До них належать [2]: інтелектуальний аналіз тексту; розпізнавання мови; генерування звичайної мови; розпізнавання і обробка зображень; глибоке навчання для аналізу даних; програмна автоматизація процесів на основі штучного інтелекту; технології, що дозволяють рухатись і приймати автономні рішення.

Використання технологій штучного інтелекту в управлінні підприємством має чимало переваг. Зокрема, інтеграція технологій у бізнес-процеси підприємства сприяє підвищенню ефективності його діяльності, покращенню продуктивності, зростанню рівня конкурентоспроможності.

Штучний інтелект здатен автоматизувати обробку даних, відслідковувати процеси, робити прогнози попиту, оптимізувати розклад робіт та багато іншого [1]. Можливість технологій штучного інтелекту обробляти великі масиви даних, аналізувати їх у режимі реального часу сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень топ-менеджментом компаній та, відповідно, швидкій реакції на динамічні зміни ринкового середовища підприємства.

Технології штучного інтелекту дозволяють автоматизувати рутинні завдання. Завдяки цьому у працівників збільшується кількість часу та можливостей для вирішення складних задач, які потребують креативного підходу.

На основі технологій штучного інтелекту може будуватися система контролю за дотриманням якості продукції, що сприятиме зниженню рівня дефектів та браку, понаднормової втрати ресурсів.

У комплексі з індивідуально підібраним програмним забезпеченням відповідно до галузі штучний інтелект можна використати для оптимізації завдань продажів, які раніше виконувалися за рахунок людського ресурсу [2]. Також він створює додаткові можливості для оптимізації ланцюга поставок, логістики, управління ризиками, інноваційної діяльності, роботи з персоналом тощо.

Інноваційні технології, що використовують штучний інтелект відкривають для підприємства чимало можливостей для підвищення ефективності його діяльності, зростання рівня конкурентоспроможності. Тому компаніям, що прагнуть успішно розвиватися варто обов'язково їх впроваджувати у свої бізнес-процеси.

1. Дриньов, Д., Загородніх, В., & Зінченко, О. (2023). Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. Економічний простір, (188), 79-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-13>.

2. Таранич А.В., Пелехацький Д.О. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024. № 1. С. 54-65. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>.

Юрій ГАНАЙЛЮК

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сьогодення розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств складно здійснювати без застосування сучасних цифрових інструментів. Вони дають змогу суб'єктам господарювання посилити власні конкурентні переваги, підвищити ефективність експортно-імпорتنих операцій, оптимізувати зовнішньоекономічні бізнес-процеси, краще використовувати можливості іноземних ринків тощо. Тому ретельне вивчення цих інструментів є важливим й актуальним завданням.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності сьогодні мають у своєму розпорядженні широкий спектр цифрових інструментів розвитку такої діяльності, що особливо важливо в період післявоєнної відбудови національної економіки. Так, насамперед варто виокремити інструменти електронної комерції (e-commerce), зокрема платформи, які уможливають торгівлю на іноземних ринках без істотних географічних обмежень. Завдяки таким рішенням створюються можливості формування персоніфікованих комерційних пропозицій для різних іноземних клієнтів, для доволі швидкого масштабування бізнесу на іноземних ринках, для цілеспрямованішого онлайн-маркетингу, для акумулювання й усестороннього аналізування аналітичних даних щодо закордонних продажів тощо. Загалом завдяки інструментами e-commerce підприємства отримуються доволі легкий і швидкий доступ до нових іноземних ринків і клієнтів.

Наступний цифровий інструмент розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств – це Інтернет-маркетинг. Сьогодні під час роботи на іноземних ринках суб'єкти господарювання за цим напрямком мають змогу застосовувати широкий спектр цифрових маркетингових каналів, як-от контент-маркетинг, електронну рекламу, соціальні медіа, інструменти пошукового оптимізування, можливості маркетингової автоматизації тощо. Загалом Інтернет-маркетинг уможливує доволі швидкий доступ компаній до потенційних клієнтів у різних країнах світу, що відкриває нові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, особливо тоді, коли купівельна спроможність вітчизняних споживачів внаслідок війни істотно погіршилася. Крім того, можливості Інтернет-маркетингу дають змогу персоніфікувати й диференціювати бренд підприємства у розрізі різних іноземних ринків.

Хмарні технології сьогодні теж слід розглядати як важливі цифрові інструменти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Завдяки цим технологіям суб'єкти господарювання можуть дієво працювати із міжнародними партнерами над реалізацією спільних проєктів, оперативно обмінюватися даними із бізнес-партнерами та клієнтами, спілкуватися в реальному часі, безпечно зберігати конфіденційну інформацію тощо. Такі можливості сьогодні особливо важливі для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які працюють з партнерами з багатьох країн світу, а також нерідко мають свої підрозділи, що є розміщеними в різних частинах континенту.

Доречно виокремити й цифрові інструменти аналітики даних, які дають змогу суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності ретельно аналізувати іноземні ринки, поведінку споживачів у різних країнах світу, прогнозувати попит та продажі, моніторити ставлення до власного бренду, оптимізувати маркетингові кампанії тощо.

Корисними для підприємств можуть бути й інші цифрові інструменти розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, CRM-системи, системи управління ланцюгами

поставок тощо. Доцільність і можливість застосування того чи іншого такого цифрового інструменту, очевидно, визначається низкою чинників, які теж варто досліджувати у перспективі подальших досліджень.

Ольга ГНИЛЯНСЬКА

к.е.н., доцентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ВАЖЛИВІСТЬ ЕТИЧНОГО СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Етичний соціальний менеджмент стає все більш важливим у сучасному світі, де організації стикаються з різноманітними соціальними викликами та мають відповідальність не лише перед своїми співробітниками, але й перед суспільством загалом. Сталий розвиток стає необхідністю, і етичний соціальний менеджмент є ключовим компонентом для досягнення цієї мети. Етичний соціальний менеджмент передбачає дотримання принципів справедливості, рівності, довіри та добросовісності у всіх аспектах взаємодії організації зі співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Він веде до створення етичної корпоративної культури, де цінності та принципи, такі як прозорість, відкритість та відповідальність, пронизують кожен аспект роботи організації.

Одним із головних аргументів на користь етичного соціального менеджменту є його внесок у сталий розвиток. Організації, які діють етично та враховують соціальні аспекти у своїй діяльності, мають більшу вірогідність досягнути успіху на довгостроковій основі. Вони будують довгострокові стосунки зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, викликаючи довіру та підтримку від навколишнього середовища. Етичний соціальний менеджмент також сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. У сучасному світі, де конкуренція за таланти є великою, організації, які вкладають зусилля у створення етичного та соціально відповідального середовища, здатні привернути та утримати найкращих фахівців. Співробітники бажають працювати в організаціях, які демонструють турботу про їхній добробут та визнають їхню вагомості [3, с. 37-38].

Не менш важливим аспектом етичного соціального менеджменту є вплив на репутацію організації. Етичний підхід до ведення бізнесу сприяє створенню позитивного іміджу організації в очах споживачів, інвесторів та громадськості. Це може мати значний вплив на успішність бізнесу, оскільки споживачі все більше звертають увагу на етичні аспекти та соціальну відповідальність організацій перед тим, як приймати рішення щодо покупки чи співпраці. Успішні організації, які приймають етичні принципи, не тільки відповідають на потреби своїх клієнтів, але й створюють довгострокову цінність для себе. Компанії розуміють, що етичність управління не тільки зміцнює репутацію компанії, але й сприяє залученню талановитих співробітників, підвищенню лояльності клієнтів та створенню стійкого конкурентного переваги.

Існує низка прикладів відомих організацій, що впроваджують етичні практики у свою стратегію та операційний процес. До прикладу, компанія Google, яка впроваджує етичні принципи у свою діяльність. Вони активно працюють над підвищенням ефективності використання енергії, зменшенням викидів та підтримкою відновлювальних джерел енергії. Крім того, Google акцентує увагу на розбудові різноманітної та інклюзивної робочої сили. Також компанія Ben & Jerry's відома своїми етичними практиками в галузі виробництва морозива. Вони активно підтримують соціальні та екологічні ініціативи, використовують інгредієнти відповідального походження та встановлюють справедливі умови для своїх постачальників.

Компанії поширюють свої межі на міжнародному рівні, взаємодіючи з різними культурами та спілкуючись з різноманітними зацікавленими сторонами. У такому середовищі етика та відповідальне управління стають невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої організації. Впровадження етичних принципів (чесність, справедливість, відповідальність, довіра, професіоналізм) в бізнес має вирішальне значення для створення довіри, під-

тримки стійкого розвитку та досягнення конкурентної переваги. Компанії, які цінують етичність, визнають необхідність враховувати соціальні, екологічні та культурні аспекти у своїх стратегіях та приймають відповідальні рішення, спрямовані на досягнення не лише короткострокових фінансових цілей, але й покращення якості життя та благополуччя суспільства. Виконання етичних принципів вимагає від компаній постійного самовдосконалення, здатності до виявлення й усунення недоліків та прийняття відповідальних рішень навіть у складних ситуаціях. Це вимагає від керівництва організації вищого рівня етичності, здатності до прогнозування наслідків своїх дій та здійснення ефективного контролю.

Етичний бізнес ставить у центрі своєї уваги споживачів, працівників, громади та навколишнє середовище. Він демонструє зобов'язання до дотримання високих стандартів якості, безпеки та конфіденційності, а також розвитку сталого споживання та відновлювальних ресурсів. Така орієнтація не лише сприяє формуванню довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами, але й сприяє моральному задоволенню співробітників, залученню інвестицій та підтримці довіри громадськості.

Виконання етичних принципів вимагає від компаній постійного самовдосконалення, здатності до виявлення й усунення недоліків та прийняття відповідальних рішень навіть у складних ситуаціях. Це вимагає від керівництва організації вищого рівня етичності, здатності до прогнозування наслідків своїх дій та здійснення ефективного контролю.

Отже, етичні принципи управління стають необхідним елементом сучасного бізнесу. Компанії, що приділяють увагу етиці, здатні зберегти довіру клієнтів, підвищити свою конкурентоспроможність і сприяти сталому розвитку суспільства. Світові події та технологічні зрушення швидко змінюють наше розуміння етичного управління, тому необхідно постійно оновлювати свої знання і практики.

Зважаючи на все вищезазначене, важливо розуміти, що етичне управління є необхідною умовою для стабільного та успішного функціонування організацій у сучасному світі. Далі ми розглянемо цю тему більш детально та дослідимо шляхи, якими компанії можуть розвивати та впроваджувати етичні принципи в свою діяльність.

1. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Одеса, 2017. С. 406.

2. Холковська І. Л. Соціальна компетентність як умова успішної самореалізації особистості. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія. 2016. № 47. С. 63-67.

3. Ярова Л. «Соціальний менеджмент» та «соціальна держава» у традиції європейської культури і практики. Вісник НТУУ «КПІ». 2013. №2. С. 36-40.

4. Холковська І. Л. Соціальна компетентність як умова успішної самореалізації особистості. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія. 2016. №47. С. 63-67

5. Горемікіна Ю. В. Моніторинг і оцінювання якості та ефективності соціальних послуг: прикладний аспект. Соціальна і демографічна економіка. 2016, № 3 (28): 122–132

Денис ГОЛОВЕЦЬКИЙ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Війна та наслідки війни мають серйозний вплив на бізнес та економіку України. Підприємства стикаються з викликами, пов'язаними зі зниженням попиту, змінами в поставках, збитками, нестабільністю та фізичним існуванням локальних підприємств у прифронтових областях. У таких умовах важливо використовувати інноваційні підходи для збереження та розвитку бізнесу.

Штучний інтелект (ШІ) стає все більш важливим інструментом для підтримки підприємств під час війни, і продовжує посилювати свій вплив [1]. Він може допомогти вирішити ряд завдань, пов'язаних з маркетинговим менеджментом, таких як аналіз даних, прогнозування трендів та розробка ефективних маркетингових стратегій.

Дослідження показують, що використання ШІ в маркетинговому менеджменті може покращити якість прийняття рішень, знизити ризики та забезпечити більш точне прогнозування. Використання ШІ може бути важливим інструментом для підтримки підприємств у таких умовах, які посилюються нестачею трудових ресурсів в розмірі 5,5 млн людей в працездатному віці [2].

Корисним ШІ для українських підприємств може стати в одних з наступних напрямків: аналізування великих масивів даних та прогнозування трендів на їх основі; допомога в розробці ефективних маркетингових кампаній; автоматизація процесів й задач. Як результат, для підприємств відкривається можливість підвищити якість обслуговування клієнтів та задовольнити їхні потреби.

Штучний інтелект може значно спростити рутинні завдання, такі як обробка даних, класифікація документів, ведення обліку, а також моніторинг і аналіз великих обсягів інформації. Це дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних завданнях, та компенсувати нестачу трудового ресурсу на ринку. ШІ може автоматично відслідковувати, обробляти, аналізувати та формувати звіти – це допоможе в прийнятті швидких та обґрунтованих рішень керівниками різних ланок.

Однак варто розуміти, що разом з можливостями для підприємств, які приносить ШІ, виникають етичні та правові питання, які також потребують уваги. Наприклад, збір і аналіз персональних даних клієнтів повинні відповідати законодавству України з дотриманням приватності. Також, відкриваються етичні питання щодо впливу ШІ на прийняття рішень та можливості системного прихованого дискримінаційного підходу до клієнтів [3].

1. Піжук О.І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2019. №. 3(89). С. 41-46. [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46).

2. Економічна правда. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>.

3. Македон В. та ін. Організація стратегії цифрового лідерства корпоративними структурами: огляд. Економічні студії. 2022. Вип. 31. №. 8. С. 9-40. URL: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-8/02_Nataliya-Krasnikova.pdf.

Роман ГОЛУБОВСЬКИЙ

аспірант,

Науковий керівник – д.е.н., професор **Олексій ДРУГОВ**
Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ КНИЖКОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни в Україні, особливо її повномасштабної фази, починаючи з 2022 року, книжковий ринок стикнувся з обмеженнями звичних інструментів промоції книг. Метою цієї роботи є проаналізувати адаптацію маркетингових інструментів суб'єктів книжкового ринку до реалій функціонування попри війну та спричинені нею обмеження.

За відсутності можливостей проведення офлайнових маркетингових заходів, маркетинг видавництва був змушений перейти в онлайн. Цифровий маркетинг відіграє вирішальну роль у підтримці та розвитку книжкового ринку.

Під час війни відбулись зміни у форматах книжкових заходів. Наприклад, відомий книжковий фестиваль BookForum у Львові, який традиційно збирав тисячі відвідувачів,

перейшов у онлайн формат у перший рік війни. Це дозволило події залишатися доступними для широкої аудиторії, незалежно від їхнього місцезнаходження та безпекових умов.

Значну роль у просуванні книг відіграють книжкові клуби та блогери, діяльність яких стала значно помітнішою після 2022 року й зокрема через мережу Інтернет. Книжкові клуби, що зустрічаються онлайн, створюють спільноту навколо читання та обговорення літератури, зберігаючи культурне життя активним навіть у часи соціальної ізоляції та обмежень. Видавництва активно співпрацюють із книжковими блогерами, які за допомогою соціальних мереж (YouTube, Telegram, Instagram, TikTok) просувають книги, залучаючи до читання молодь та інші групи читачів, які активно користуються соціальними мережами.

Помітно зростання популярності електронних книг та аудіо книг. Це зумовлено потребою в мобільності та доступності читання під час військових дій. Електронні книги стали зручним рішенням для тих, хто змушений був швидко переміщатися або перебувати у небезпечних зонах, дозволяючи людям читати в укриттях, дорозі, та навіть на передовій. Те ж саме стосується аудіо книг, частка ринку яких у 2023 році майже наздоганяє електронні книги. Продажем аудіокниг в Україні успішно займаються сервіси «Абук», «Megogo Audio» та «Yakaboo».

Війна спричинила збільшення використання цифрових книжкових платформ та додатків. Прикладом є платформа «Yakaboo», яка відкрила безкоштовний доступ до великої кількості електронних книг, значно підвищивши свої продажі в цьому сегменті. Цифровий маркетинг допомагає компаніям пристосовуватися до змінених умов та підтримувати зв'язок із читачем, використовуючи різноманітні онлайн-канали та інструменти для просування книжок.

Ці зміни в маркетинговій стратегії видавництва не лише допомагають підтримувати продажі в складних умовах, але й відіграють важливу роль у збереженні культурної спадщини та підтримці української мови та літератури. Цифровий маркетинг стає не просто інструментом виживання на книжковому ринку, а потужним засобом підтримки національної ідентичності, пропонуючи ефективні рішення для адаптації до нових викликів та умов.

1. Єжижанська Т. С. Книжкові видавництва України в умовах перманентної кризи. Вісник Книжкової палати. 2023. № 6. с. 29–35.

2. Ситник, В. (2023). Продаж е-книг та аудіокниг в Україні. Інтегровані комунікації, (1 (15), 121-127. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2023.1516>

3. Вовк, Н. С. 2023. Інструменти популяризації видавничого ринку в Україні: вплив пандемії та воєнних дій. Інформація та соціум. (Лис 2023), 78-80.

4. Ukrainian Book Institute, Livres Canada Books. The Ukrainian Book Market: Prospects and Opportunities. Ottawa, 2021. URL: <https://ubi.org.ua/uk/activity/doslidzhennya/doslidzhennya-2021> (дата звернення: 24.04.2024).

5. Війна і книжки: Український інститут книги презентував дослідження впливу повномасштабного вторгнення на читання українців. URL: <https://ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/viyna-i-knizhki-ukra-nskiy-institut-knigi-prezentuvav-doslidzhennya-vplivu-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-na-chitannya-ukra-nci> (дата звернення: 24.04.2024)

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Світ переживає значну трансформацію, а війна в Україні має сильний вплив на енергетичний ринок, не тільки в Європейському Союзі, але й у всьому світі. Це також час стрімкого розвитку технологій, особливо штучного інтелекту (ШІ), який розвивається в різних напрямках. Він не просто імітує людське мислення, а й здатен самостійно вчитися й адаптуватися.

Нафтогазова промисловість вже давно використовує комп'ютерні технології у видобутку та розвідці, але зараз провідні компанії прагнуть використовувати ШІ для підвищення ефективності, зниження витрат, покращення екологічного впливу та підвищення безпеки.

Згідно з дослідженнями, використання штучного інтелекту в нафтогазовому секторі буде зростати більше ніж на 10% щорічно до 2027 року. Такі компанії, як ExxonMobil, British Petroleum і Equinor, активно впроваджують ШІ у своїх операціях, використовуючи його для оптимізації процесів, прогнозування технічного обслуговування та вдосконалення буріння. [1]

ExxonMobil, наприклад, скористався ШІ для зменшення часу на проектування буріння свердловин і зменшення простоїв обладнання. British Petroleum використовує ШІ для зниження викидів метану та пошуку інформації в базах даних. Equinor спрощує виробничі процеси завдяки онлайн-датчикам та нейронним мережам, а Shell планує використовувати ШІ для глибоководних досліджень.

Українські компанії, такі як PGNiG, теж активно досліджують можливості ШІ, розвиваючи цифрові платформи для оптимізації видобутку і зниження витрат (рис. 1).



Рис. 1. Перспективи модернізації нафтовидобувної галузі за допомогою інструментів ШІ [2]

Використання ШІ в нафтогазовому секторі пропонує значні можливості для підвищення ефективності, скорочення витрат, зниження екологічного впливу та поліпшення безпеки. Це особливо важливо для України, яка прагне відновити економіку після війни та збільшити видобуток вуглеводнів, використовуючи передові технології та досвід міжнародних компаній.

1. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/8/703009/>

2. URL: <https://agpu.org.ua/analitika/infohrafika-ta-prezentatsii/shtuchnyi-intelekt-iak-vin-zminiue-naftohazovydobuvnu-haluz>

Ярослав ЛАПЧУК

к.е.н., доцент,

Микола ДУБ

аспірант,

Дрогобицький державний педагогічний
університет імені Івана Франка

КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ У МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ

Креативне використання інновацій у маркетингових комунікаціях є ключовим елементом успішної стратегії привертання уваги аудиторії та підвищення ефективності бренду. Ідеї, які включають в себе використання розширеної реальності, інтерактивного контенту, співпрацю з впливовими особистостями та гейміфікацію, дозволяють створити запам'ятовувальні та захоплюючі досвіди для клієнтів. Важливо підходити до цих стратегій індивідуально, враховуючи особливості бренду та цільової аудиторії, та використовувати новітні технології для персоналізації повідомлень та взаємодії з клієнтами. Результатом буде підвищення залученості аудиторії та покращення репутації бренду у світі маркетингу.

Використання віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) у маркетингових комунікаціях може значно підвищити ефективність рекламних кампаній і сприяти залученню уваги цільової аудиторії. VR та AR дозволяють створювати інтерактивні і емоційно насичені досвіди, які роблять комунікацію з брендом більш особистою і запам'ятовуваною. Технології VR/AR здатні привертати більшу увагу та зацікавленість клієнтів через несподіваність і новаторство досвіду. Користувачі, які мають можливість взаємодіяти з продуктом або послугою через VR/AR, частіше переходять від етапу розглядання до покупки. Технології VR/AR дозволяють створювати віртуальні магазини, тури, тестування товарів тощо, розширюючи можливості маркетингових стратегій. Користувачі частіше діляться досвідом використання VR/AR з іншими, що сприяє поширенню і популяризації бренду.

Використання інтерактивного контенту у маркетингових комунікаціях стає все більш популярним і ефективним способом залучення уваги аудиторії, сприяючи взаємодії з брендом і створюючи більш запам'ятовувані досвіди для користувачів. Інтерактивний контент, такий як опитування, тести, анімації і гри, привертає увагу користувачів більше, ніж звичайний статичний контент. Він створює цікавий і захоплюючий досвід, який змушує людей брати участь. Інтерактивний контент спонукає користувачів взаємодіяти з брендом, наприклад, відповідаючи на питання, прокручуючи галереї зображень або взаємодіючи з анімацією.

Співпраця з впливовими особистостями (інфлюенсерами) та використання гейміфікації є двома потужними інструментами у сучасних маркетингових стратегіях. Вони дозволяють залучити увагу аудиторії, створити взаємодію з брендом і підвищити залученість користувачів.

Впливові особистості мають свої власні фан-бази та прихильників. Співпраця з ними дозволяє брендам достукатися до нових аудиторій, які можуть бути зацікавлені у їхніх продуктах чи послугах. Інфлюенсери побудували довіру своїх підписників. Рекомендації від впливових осіб здатні впливати на вирішення покупців і підвищувати довіру до бренду. Впливові особистості можуть створювати унікальний і привабливий контент, який привертає увагу аудиторії. Їхня особистість і стиль можуть відображати і підсилити образ бренду. Співпраця з інфлюенсерами може включати спільні промо-акції, конкурси або розіграші, що дозволяє залучити більше уваги до бренду.

Гейміфікація використовує елементи гри, такі як конкурси, виклики, бейджі, нагороди тощо, для залучення уваги користувачів. Гейміфікація створює стимул для взаємодії з брендом. Наприклад, користувачі можуть отримувати бонуси чи винагороди за виконання певних дій або завдань. Гейміфікація допомагає підвищити вовлеченість аудиторії, оскільки

люди більше мотивовані брати участь у діяльності, яка нагадує гру. Гейміфіковані елементи можуть зробити взаємодію з брендом цікавішою і приємнішою для користувачів, створюючи позитивний досвід спілкування з брендом. Гейміфікація дозволяє збирати дані про взаємодію користувачів з брендом, що допомагає аналізувати ефективність маркетингових стратегій.

Креативне використання інновацій у маркетингових комунікаціях дозволяє брендам збільшити ефективність своїх стратегій, створити унікальні досвіди для клієнтів і підвищити конкурентоспроможність. Важливо залучати нові технології та підходи з урахуванням специфіки аудиторії та маркетингових цілей бренду. Інновації в маркетингу дозволяють перетворити взаємодію з брендом у цікавий і взаємовигідний досвід для клієнтів, що сприяє зміцненню стосунків з аудиторією та досягненню більшого успіху в бізнесі.

Роман ЗВАРИЧ

аспірант,

Науковий керівник – к.е.н., доцент *Тарас ЛІСОВИЧ*

Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПОВЕДІНКУ КОРИСТУВАЧІВ ІТ-ПРОДУКТІВ У КОНТЕКСТІ П'ЯТОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО УСТРОЮ: ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Розвиток машинного навчання та штучного інтелекту (ШІ) кардинально змінює ландшафт ІТ-продуктів, спонукаючи до трансформації поведінки користувачів у рамках п'ятого технологічного устрою. Завданням роботи є проаналізувати, як ШІ не лише покращує персоналізацію користувацького досвіду[1], а й формує нові моделі взаємодії між людиною та технологіями. Зокрема, досліджується вплив на поведінку користувачів через автоматизацію послуг, підвищення ефективності інтерфейсів і зміни у патернах безпеки. Результати аналізу показують, що інтеграція ШІ сприяє збільшенню довіри та лояльності споживачів, стимулюючи розвиток економічних моделей, які базуються на даній технології.

Останній період п'ятого економічного устрою, характеризується широким застосуванням штучного інтелекту (ШІ) у всіх секторах економіки, створює нові виклики та можливості для користувачів і розробників ІТ-продуктів. Дослідження показує, як ШІ трансформує поведінку користувачів, особливо в контексті їхньої взаємодії з цифровими продуктами та послугами. Досліджено зміну в очікуваннях і поведінці користувачів щодо персоналізації інтерфейсів і контенту, враховуючи їх індивідуальні уподобання та історію взаємодії. Результати цієї роботи мають на меті забезпечити розробникам ІТ-продуктів, аналітикам та менеджерам по продукту (продакт-менеджерам) цінні інсайти для формування стратегій, які дозволяють максимально ефективно реагувати на зміни у поведінці споживачів у рамках нового економічного устрою, використовуючи потенціал ШІ.

П'ятий технологічний уклад, що характеризується впровадженням новітніх технологій, як Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, та великі дані, кардинально змінює ринкове середовище та споживацькі очікування. Науковець Карлот Перес описав технологічні уклади [6], як періоди масштабних технологічних змін, які формують економіку і суспільство. Ера цифрової трансформації, підсилена штучним інтелектом, істотно змінила ландшафт взаємодії користувачів з технологіями[5]. Інтеграція методології розвитку клієнтів (Customer Development) у цю трансформацію надає стратегічний підхід, який підкреслює розуміння та реагування на потреби користувачів безпосередньо, тим самим підвищуючи їх залученість та задоволення. За допомогою цієї методології, можна якісно проаналізувати систему поведінки користувачів із продуктами на основі штучного інтелекту, щоб дослідити, як це трансформує професії, підходи до роботи і також використання ШІ, як інструменту продуктивності у повсякденному житті. Відповідно, поява ШІ у п'ятому технологічному устрої значно пришвидшує зміни у бізнесі та виводить обмін і обробку інформації на новий рівень.

Методологія розвитку клієнтів (Customer Development), запропонована Стівом Бланком, включає розуміння проблем та потреб клієнтів у детальному та ітеративному процесі. Злиття цієї методології з технологіями ШІ може призвести до створення більш орієнтованих на користувача цифрових продуктів. Для кращого розуміння, ці переваги згруповані у два етапи:

Перший етап. Розуміння потреб користувачів. Вивчення користувацького досвіду, включає ідентифікацію потреб і поведінки користувачів через взаємодії та зворотній зв'язок. ШІ може підсилити цей процес, аналізуючи дані користувачів у масштабі, виявляючи моделі та інсайти, які можуть направляти розробку більш ефективних та персоналізованих інтерфейсів користувачів.

Другий етап. Валідація та тестування з ШІ. На етапі валідації клієнтів інструменти ШІ можуть бути використані для тестування гіпотез щодо поведінки та переваг користувачів. Застосування аналітики, керованої ШІ, та інструментів A/B-тестування дозволяє компаніям швидко прототипувати та удосконалювати функції на основі зворотного зв'язку від користувачів у реальному часі, тим самим знижуючи ризики та підвищуючи ефективність нових функцій продукту.

Дослідження з відомих установ виокремлюють значущі тренди у сфері ШІ, які впливають на поведінку користувачів. Наприклад, дослідження в Virginia Tech та Гарвардському університеті вивчали, як ШІ інтерпретує та передбачає людські поведінки, пропонуючи рух у бік більш інтуїтивних цифрових середовищ (VT Online MIT) (Harvard SEAS). Більше того, робота професорів з MIT та Стенфорда висвітлює роль ШІ у персоналізації користувацьких досвідів та адаптації цифрових інтерфейсів до потреб користувачів (MIT Initiative on the Digital Economy) (Stanford Online). Варто розглянути такі приклади сфер застосування ШІ[4]:

Розумні домашні пристрої. Використовуючи ШІ для аналізу даних взаємодій користувачів, компанії можуть безперервно удосконалювати та персоналізувати користувацький досвід. Наприклад, розумні термостати адаптуються до переваг користувачів з часом, вивчаючи коригування користувачів для автоматичного створення більш комфортних житлових умов.

ШІ у сфері охорони здоров'я. У галузі охорони здоров'я ШІ в поєднанні з методологіями розвитку клієнтів дозволяє надавати більш швидку та персоналізовану медичну допомогу. Інструменти, такі як Watson від IBM, не тільки аналізують медичні дані, але й безперервно вчать на зворотному зв'язку від пацієнтів для покращення діагностичних інструментів та планів лікування.

ШІ у системах управління відносинами з клієнтами. Системи CRM, такі як Salesforce, інтегрують ШІ не тільки для автоматизації взаємодій, але й для ітеративного удосконалення за допомогою зворотного зв'язку від клієнтів. Навчаючись на тому, які стратегії максимально підвищують задоволення клієнтів, ці системи стають ефективнішими у прогнозуванні та задоволенні потреб клієнтів.

Покращена ітерація IT-продуктів з ШІ. Інтеграція ШІ в процес розвитку клієнтів в контексті система поведінки користувачів IT-продуктів прискорює цикл ітерацій. ШІ може швидко обробляти величезні обсяги зворотного зв'язку та оперативних даних, дозволяючи здійснювати швидші коригування та удосконалення функцій на основі взаємодій користувачів.

Дослідження наукових праць і реальних бізнес-кейсів показують, що зосередившись на потребах користувачів та безперервно ітеруючи на основі зворотного зв'язку від користувачів, цифрові продукти можуть ефективніше задовольняти та перевищувати очікування користувачів, тим самим сприяючи більшій залученості та задоволенню.

Основні аспекти включають[2]:

Персоналізація: Алгоритми, керовані ШІ, здатні надавати персоналізований контент, рекомендації та послуги на небаченому досі масштабі. Інструменти, розроблені компанією Salesforce для систем CRM, використовують ШІ для адаптації взаємодій на основі поведінки та переваг користувачів, значно покращуючи залученість та задоволеність користувачів (ie edu).

Моделювання передбачуваної поведінки: Здатність ШІ передбачати поведінку користувачів революціонізувала маркетинг та дизайн продуктів. Компанії зараз здатні передбачати потреби користувачів та коригувати свої стратегії відповідно, тим самим створюючи більш реагуючі та орієнтовані на користувача продукти.

Етичні та соціальні наслідки[3]: Зі зростаючою інтеграцією ШІ у щоденні цифрові взаємодії, етичні розгляди стають все більш важливими. Дослідження показують, що без належного регулювання ШІ може підтримувати упередження або порушувати права на приватність, що вимагає постійного контролю та адаптивного управління (Harvard SEAS) (MIT Media Lab)

Підсумовуючи, вплив технологій штучного інтелекту на поведінку користувачів є значним і суттєво змінює систему поведінки користувачів у IT-продуктах, що у свою чергу впливає загалом на розвиток інновацій у рамках п'ятого технологічного укладу. Що у свою чергу закладає фундамент для переходу у новий технологічний уклад. Основні рекомендації для компаній на основі отриманих даних забезпечують стратегічні настанови для використання методології Customer Development із ШІ, як інструмента для досягнення сталого успіху на швидко змінюваних ринках.

1. Bostrom, Nick. *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

2. Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 2014.

3. Lee, Kai-Fu. *AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2018.

4. Marr, Bernard. *Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems*. Wiley, 2019.

5. Davenport, Thomas H., and Ronny Kohavi. "The Industrialization of Analytics." *Journal of Business Analytics* 1, no. 1 (2018): 29-38.

6. Pérez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Олена ІВАНИЦЬКА

магістр,

Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького

Наталія ІВАНИЦЬКА

старший викладач,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕДИЧНІЙ СФЕРІ

Застосування інформаційних технологій у медичній сфері може значно полегшити процес управління галуззю загалом, а також удосконалити зберігання та обмін медичною інформацією між лікарями та пацієнтами, що в умовах сьогодення є необхідним та економічно ефективним.

В Україні розробляються і частково використовуються технології блокчейн в галузі охорони здоров'я. Існує багато інформаційних систем, у яких створюються цифрові медичні записи та в яку вносяться дані щодо медичних послуг, зокрема на видані електронні рецепти та проведені медичні дослідження пацієнтам.

Виділимо переваги використання інформаційних технологій у медичній сфері в час війни на основі власних досліджень та аналізу праць [1]-[3]:

- Швидкість обміну достовірною медичною інформацією між медичними закладами та лікарями.

- Раціональне управління медичними ресурсами.
 - Точність даних та недоступність їх модифікацій, що зменшує медичні помилки.
 - Легкий доступ та контроль своїх даних пацієнтами.
 - Висока безпека через криптографічні методи для захисту даних.
 - Підвищення інноваційності та конкурентоспроможності медичного закладу.
 - Покращення якості та доступності медичних послуг.
 - Вдосконалення системи медичного страхування.
 - Забезпечення доступу до медичної допомоги пацієнтів із віддалених та важкодоступних регіонів, де може бути обмежений доступ до медичних закладів.
 - Моніторинг захворювань та епідемій, що дозволяє своєчасно виявляти та контролювати розповсюдження захворювань, попереджуючи їх поширення.
 - Міжнародна співпраця у сфері медицини під час війни, яка дає змогу різним країнам обмінюватися медичною інформацією та координувати спільні медичні заходи.
- Проте існують і певні загрози використання даних технологій у час війни:
- Ефективне використання технології блокчейн вимагає доступу до інтернету, що може бути складно забезпечити в умовах бойових дій.
 - Може стати об'єктом атак та порушень безпеки.

Таким чином, впровадження технології блокчейн у медичній практиці є необхідним кроком для забезпечення безпеки та ефективності обміну медичною інформацією, що проявляється у покращенні якості медичної допомоги та задоволенні потреб пацієнтів. Раціональне використання інформаційних технологій – це інвестиція держави в розвиток медицини, економічна ефективність якої буде відчутна згодом.

1. Блокчейн у медицині. URL: <https://blog.whitebit.com/uk/blockchain-in-medicine/>
2. Впровадження технології блокчейн в охороні здоров'я у 2023 році. URL: <https://stfalcon.com/uk/blog/post/implementation-of-blockchain-technology-in-healthcare>
3. Блокчейн-технології в медицині: плюси і як впровадити в Україні. URL: <https://novilidery.com/news/blokcheyn-tekhnologii-v-medicini-plyusi-i-yak-vprovaditi-v-ukraini>

Леся КОРОЛЬЧУК

к.е.н., доцент,

Луцький національний технічний університет

ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗНАЧЕННЯ ТА ВИКЛИКИ

У сучасному світі, який став на шлях сталого розвитку, а отже консолідується навколо проблеми збереження нашої планети здоровою та зеленою для наступних поколінь людства, забезпечення гармонійного життя людини і природи та економічного зростання без негативного впливу на екосистему, – війна стала складним викликом для всіх аспектів суспільного життя, включаючи економіку, екологію, та соціальний розвиток. «Технологічні екосистеми, що є осередками інновацій, економічного зростання та суспільного прогресу, стали залежати від дестабілізаційної сили війни» [2]. Роль технологій, як інструментів забезпечення сталого розвитку в умовах війни, невпинно посилюється.

Технології для сталого розвитку в умовах війни в першу чергу є надважливими в наступних сферах:

1) Енергозабезпечення. В умовах війни, коли доступ до традиційних джерел енергії може бути обмеженим, використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячна чи вітрова енергія, може стати ключовим для забезпечення життєво важливих функцій. Крім того, як показує досвід блекаутів в Україні, важлива наявність ефективної системи пере-

розподілу енергії, «автономізації енергозабезпечення на різних рівнях» [1] тощо для забезпечення безперебійної роботи енергосистеми.

2) Водозабезпечення. Війна часто призводить до руйнування інфраструктури, включаючи системи водопостачання. Технології для швидкого відновлення та підтримки цих систем можуть врятувати життя та запобігти екологічним катастрофам [3].

3) Цифрові технології та комунікації. В умовах війни, забезпечення надійного зв'язку та обміну інформацією є критичним. Розвиток цифрових технологій для забезпечення безпеки комунікацій та координації дій може значно полегшити управління кризовими ситуаціями.

Хоча технології відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку в умовах війни, існують також ряд викликів:

- доступність та розподіл: необхідно подбати про забезпечення того, щоб нові технології були доступні всім, особливо вразливим групам населення;

- безпека та конфіденційність: з урахуванням ризиків кібератак та інших форм віртуальної агресії, забезпечення безпеки та конфіденційності цифрових технологій стає першочерговим завданням.

1. Бондаренко О. Енергетична стійкість в умовах війни. Necu. 23.06.2023. URL: <https://necu.org.ua/energetychna-stijkist-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 29.04.2024).

2. Esra Talu. The Impact of Wars on Emerging Tech Ecosystems: Consequences and Solutions. Linkedin. October 18, 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-wars-emerging-tech-ecosystems-consequences-solutions-esra-talu-qkdbc/> (дата звернення: 30.04.2024).

3. World Water Day: water in times of war – the case of Ukraine. EU Neighbourseast. March 22, 2022. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/publications/world-water-day-water-in-times-of-war-the-case-of-ukraine/> (дата звернення: 30.04.2024).

Роман МІРОШНИК

к.е.н., доцент,

Назар КОРЕЦЬКИЙ

студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У час російського вторгнення в Україну, безпека та розвиток галузей зіштовхнулися із серйозними викликами, подолання котрих викликає необхідність використання сучасних технологій. Технології сталого розвитку в цій ситуації виступають як інструмент, який сприяє функціонуванню економіки та життєдіяльності української нації.

У контексті використання технологій сталого розвитку в умовах війни особливу увагу приділяють визначенню стратегій та напрямків, які дозволять забезпечити стійкість та розвиток навіть у складних умовах війни. Наукові дослідження показують, що використання технологій можуть бути ефективним інструментом для вирішення проблем, пов'язаних із підтримкою розвитку соціально-економічної сфери, захистом інфраструктури та забезпечення життєдіяльності в час військових дій.

Умови війни породжують низку викликів для економічно-соціальних галузей, включаючи зниження виробництва, нестабільність фінансових ринків, загрози безпеки та зниження демографічного процесу. В таких умовах важливо використовувати наступні дії, а саме [1, 2]:

1. Впровадити цифрову трансформацію, зокрема трансформацію бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом прийняття цифрових технологій.

2. Створити цифрові інструменти для доступу до освітніх процесів, що дозволить наблизити взаємозв'язок сфери науки, освіти, виробництва та ринку, а також забезпечить розвиток майбутніх спеціалістів.

3. Створити інноваційні технології та цифрові рішення, що сприятиме створенню умов для розвитку економічно-соціальних галузей, забезпечивши стимулювання економічного розвитку.

4. Впровадити інформаційні системи, що в свою чергу дозволить збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для ефективного управління соціально-економічними та військовими процесами.

5. Впровадити використання штучного інтелекту для оптимізації робочих процесів, а також для аналізу великої кількості інформації для прийняття тактично-стратегічних рішень.

6. Посилити заходи кібербезпеки для нормального функціонування цивільного населення і підвищити захист важливої промислово-військової інфраструктури.

Враховуючи вищезазначені аспекти, використання цифрових технологій дозволить забезпечити розвиток військово-соціальних та економічних галузей не лише зараз, в умовах російсько-української війни, а й у післявоєнний період, коли без технологій розвиток точно буде не можливий.

1. Цифрова трансформація. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифрова_трансформація.

2. Юрченко О., Чернишова О., Стойка, І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2020. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.

Ірина ПРОЦИК

к.е.н., доцент,

Анна МАЛЮГА

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасному світі спостерігається розвиток та постійне удосконалення штучного інтелекту, що дозволило йому стати невід'ємною частиною людства. На перший погляд він виглядає корисним та безпечним для суспільства, де він полегшує роботу, скорочує час на її виконання та інше, хоча вже починає замінювати певні професії. Проте часто люди навіть не здогадуються, яка небезпека ховається за цією новітньою технологією. Доцільно розглянути вплив штучного інтелекту на наше життя і роботу та визначити усі плюси і мінуси.

Яскравим прикладом штучного інтелекту є Chat GPT, який є неймовірно популярним серед бізнесменів, керівників, студентів та інших.

З першого погляду використання штучного інтелекту є абсолютно безпечним та корисним. З одного боку складно з цим не погодитись, адже Chat GPT швидко обробляє великі обсяги інформації, може замінити працівника, автоматизувавши завдання, що дозволяє уникнути помилок та пришвидшити роботу. Це дійсно полегшує життя, оскільки чат може виконувати певні рутинні завдання, що значно підвищує продуктивність компаній, економить час, а також збільшує їх дохід.

Застосовуючи переваги штучного інтелекту працівник має змогу зосередитись на виконанні більш складних завдань, з якими штучний інтелект не впорається, зокрема, творчі завдання або ті, які потребують логіки та абстрактного мислення, обдумування стратегій розвитку тощо.

Стосовно використання Chat GPT у менеджменті варто зазначити, що він буде корисним для аналізування ринків, баз даних, даних працівників, допоможе уникати механічних помилок, знизити витрати на обробку інформації та на персонал, підвищити продуктивність праці працівників, зменшуючи при цьому час на аналіз і обґрунтування даних, оптимізувати процеси на підприємстві та покращити якість управління тощо.

Одним із прикладів використання штучного інтелекту є чат-бот компанії Н&М у Facebook для підтримки клієнтів в режимі реального часу, який допомагає знайти потрібний

розмір одягу та дізнатись про наявність певного товару. Корисним штучний інтелект буде для збільшення продажів компаній, відповідаючи на питання та обробляючи замовлення клієнтів, забезпечуючи їм цілодобову підтримку і зворотній зв'язок, вирішуючи питання, які виникають у споживачів [3].

Ще одним прикладом є використання Chat GPT для застосунків Slack Customer 360. Він надає інформацію про клієнтів на основі штучного інтелекту, такі як резюме можливостей продажів та аналіз дій кінцевих користувачів, наприклад, оновлення статей знань.

Значну користь використання штучного інтелекту створює для забезпечення ефективних внутрішніх комунікацій між членами команди в організації та автоматизації роботи.

Однак існують певні перестороги та ризики, які неодмінно потрібно враховувати під час використання штучного інтелекту. Безумовно, не варто повністю довіряти отриманій інформації від Chat GPT, оскільки вона не оновлюється у реальному часі, не досконало з математикою і можливе генерування неправдивої, неповної та неточної інформації, а також не завжди можливо оптимально сформулювати необхідний запит, що в свою чергу призводить до некоректних та неточних відповідей та не завжди наявна інформація у вузькоспеціалізованих сферах та областях.

У 2018 році компанія Amazon розробила програму для набору персоналу. Проте виявилось, що система була зовсім несправедливою, адже здібності чоловіків оцінювалися вище, а ніж здібності жінок з певних етнічних груп [3].

Важливо розглянути також вплив Chat GPT на студентів, що навчаються на спеціальності «Менеджмент». Ще з університетського навчання юні менеджери, як і всі інші студенти, активно користуються ботом, адже він допомагає в процесі навчання, поясненні складних ситуацій та концепцій, допомагає у підготовці до заліків та іспитів, з його використанням полегшується та пришвидшується написання контрольних, рефератів та дипломних робіт, розвивається вміння аналізувати інформацію тощо. Але з іншого боку це лише інструмент, який допоможе у навчанні та не замінить повністю усієї роботи студента, його власних думок та спостережень і досліджень, які є унікальними. Застосовуючи Chat GPT може бути створено безліч неточної інформації та фейкових матеріалів, він зменшує та не розвиває творче мислення студентів і їх самостійність в процесі навчання, власні аналітичні здібності та ставитиме їх в залежність від штучного інтелекту та інше.

Застосування штучного інтелекту може виконувати окремі поставлені перед ним завдання на основі вже готових алгоритмів, але він не здатний створити комфортну атмосферу на робочому місці, не зможе знайти спільну мову з працівниками, раціонально розподілити між ними роботу, знайти індивідуальний підхід до підлеглих, не встановить внутрішні мотиви, які керують працівниками тощо, а отже, штучний інтелект не може повністю замінити менеджера [2].

Отже, використання штучного інтелекту у світі менеджменту безпосередньо полегшує роботу, автоматизуючи завдання, побудовані на конкретних алгоритмах, дозволяє обробляти величезні масиви даних, сприяє зменшенню часу на підготовку управлінських рішень, та, все ж, професія менеджера вимагає людських навичок і ніякий Chat GPT не замінить цього.

1. Голей Ю. М., Дрік І. А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. URL: <https://fti.dp.ua/conf/2023/05247-0555/>

2. Кравчук О. І., Зайцева П. О. Штучний інтелект в менеджменті персоналу. матеріали ІІ Всеукр. наук.-техн. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів, Одеса, 29–30 верес. 2022 р. С. 120–122.

3. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. URL: <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/>

Уляна САДОВА
д.е.н., професорка,
Юрій ТКАЧИК
аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ЕКОЛОГІЧНА ЗАХИЩЕНІСТЬ ЛЮДИНИ: ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ І ПРОБЛЕМИ МІСЦЕВОЇ СТАТИСТИКИ В УКРАЇНІ

Екологічна захищеність людини (ЕЗЛ) – нова ознака сучасної ери людської життєдіяльності. У сутнісному плані вона характеризується посиленням безпеки індивіда в умовах негативної дії природних і техногенних чинників його розвитку і може розглядатися як на глобальному, національному, регіональному, так й місцевому рівнях. ЕЗЛ є елементом загальної Концепції прав людини та моделі її добробуту, а в управлінській сфері виступає як цілісна система гармонізації взаємозв'язків та взаємодій між природою, людиною, державою, суспільством. Найбільш повну уяву про ЕЗЛ може дати соціоекологічна аналітика геополітичних, соціальних, техніко-економічних аспектів функціонування та розвитку екологічних явищ і процесів. Вимірники узагальнюючих кількісних оцінок наразі лише напрацьовуються, і в даний час ЕЗЛ визначається, як правило, індикативними термінами. Звісно, в ХХІ ст. вплив життєдіяльності людини на природне середовище, і навіть на космічний простір, нерідко набуває критичних меж, оскільки викликає незворотні зміни (можна згадати й про космічне сміття в навколосемному просторі, і про зростання змісту парникових газів в атмосфері, і про систематичне скорочення питтєвої води в гідросфері, і про збільшення радіоактивних відходів у літосфері, і зникнення живих організмів і рослин в біосфері, і поглиблення соціальної нерівності, що веде до несумісності екобезпечного проживання людей тощо). На протидію цьому мають бути спрямовані зусилля людства, які б дали змогу акумулювати потенціал людства для відновлення рівноваги у біосфері. Йдеться про інноваційні технології, які відіграють ключову роль у зменшенні негативного впливу на здоров'я людини, на природу в цілому. Серед напрямів таких інновацій виступають відновлювана енергія (зокрема, сонячна та вітрова), екологічна мобільність й екологічно чисті транспортні засоби (ініціативи з підтримки велосипедних та пішохідних маршрутів, розвиток електромобілів), інноваційні матеріали та технології (запуск на виробництві ліній, націлених на зменшення використання шкідливих хімікатів та відходів), системи управління відходами (побудова інноваційних системи сортування та переробки відходів), цифрові технології для моніторингу середовища (дрони, супутникові системи, сенсори, які дозволяють проводити вивчення якості повітря, води, ґрунту й вчасно виявляти проблеми, приймати ефективні рішення), екологічна освіта та інформаційні технології, громадські ініціативи тощо. В Україні, яка потерпає від війни, використання інноваційних технологій задля екологічної захищеності населення, стоїть дуже гостро. З одного боку, усі пріоритети логічно націлені на захист та збереження держави як такої. З іншого, зниження уваги до цих проблем – це втрата часу на відновлення повноцінної життєдіяльності у майбутньому. Нині в країні тривають роботи з розробки законопроекту про місцеву статистику. Серед проблем, які ускладнюють на рівні територіальних громад впровадження та оцінку ефективності екоінновацій є недостатня доступність, нестабільність, неоднорідність, якість даних, нестача кадрового, аналітичного потенціалу, недостатня інтеграція даних, відсутність статистики зі стартапів, часові затримки (в т.ч. законодавчі). Їх, хоть частково, слід вирішувати нині.

Оксана УРІКОВА

к.е.н., доцентка,

Юліана МИСЬКО

студентка,

Національний університет «Львівська Політехніка»

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ НА СВІТОВИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ РИНКИ ФІНАНСОВИХ ТА СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

Стрімка глобалізація, активна конкуренція на банківському та страховому ринках призводять до масштабного впровадження інноваційно-інформаційних технологій у діяльності банків та страхових компаній. Діджиталізація випуває однією з головних тенденцій розвитку світової економіки. А цифровізація стала важливою тенденцією у різних сферах економічної діяльності, зокрема на фінансовому та страховому ринках. Початковим етапом трансформації діджиталізації банківського та страхового секторів є внутрішня діджиталізація, спрямована на автоматизацію процесів фінансових та страхових послуг.

Найбільш популярними інформаційними технологіями на світовому та вітчизняному ринках фінансових та страхових послуг є artificial intelligence, big data, blockchain, cloud intelligence, internet of things, insurtech, cyber insurance [1].

Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій у фінансову та страхову діяльність, відбувається генерація нових продуктів, формуються персоналізовані пропозиції для клієнтів, оптимізуються витрати, прискорюються процеси надання послуг, удосконалюється менеджмент, зменшується ймовірність настання кіберризиків, залучаються нові споживачі, а також підвищується рівень довіри населення до фінансових та страхових установ. В таблиці 1 представлені інформаційні технології на ринку фінансових та страхових послуг.

Таблиця 1

Інформаційні технології на ринку фінансових та страхових послуг

Назва	Значення	Характеристика
API	Прикладний програмний інтерфейс	- Швидка навігація в Інтернет-середовищі; - Оперативний доступ клієнтів до релевантної інформації; - Комфортний інтерфейс
Big Data	Аналіз структурованої і неструктурованої інформації з різноманітних джерел	- Швидка обробка величезних обсягів інформації; - Формування персоналізованих пропозицій клієнтам; - Моніторинг і врахування оновлених даних
Blockchain	Розподілений реєстр даних; фіксація кожної транзакції в окремому блоці ланцюжка	- Надійність і неможливість підробки інформації; - Відкритість даних для учасників мережі та конфіденційність інформації для сторонніх осіб; - Високий ступінь довіри між партнерами
Cloud Computing	«Хмарні» технології (публічна, приватна чи гібридна «хмари»)	- Збереження великих обсягів інформації; - Доступ до даних у режимі реального часу; - Висока мобільність персоналу фінансових установ
Artificial Intelligence	Базована на машинному навчанні технологія, що на основі аналізу сукупності реальних кейсів спроможна генерувати альтернативні варіанти вирішення поставлених задач	- Зменшення навантаження на персонал фінансових установ завдяки використанню чат-ботів і робоедвайзерів; - Високий ступінь автоматизації процесів надання фінансових послуг; - Удосконалення кадрової політики, оптимізація структури витрат

Джерело: систематизовано на основі [2]

На рис. 1 представлена бізнес-цінність, отримана від штучного інтелекту (AI) у банківській галузі в усьому світі з 2018 по 2030 рік, за регіонами.

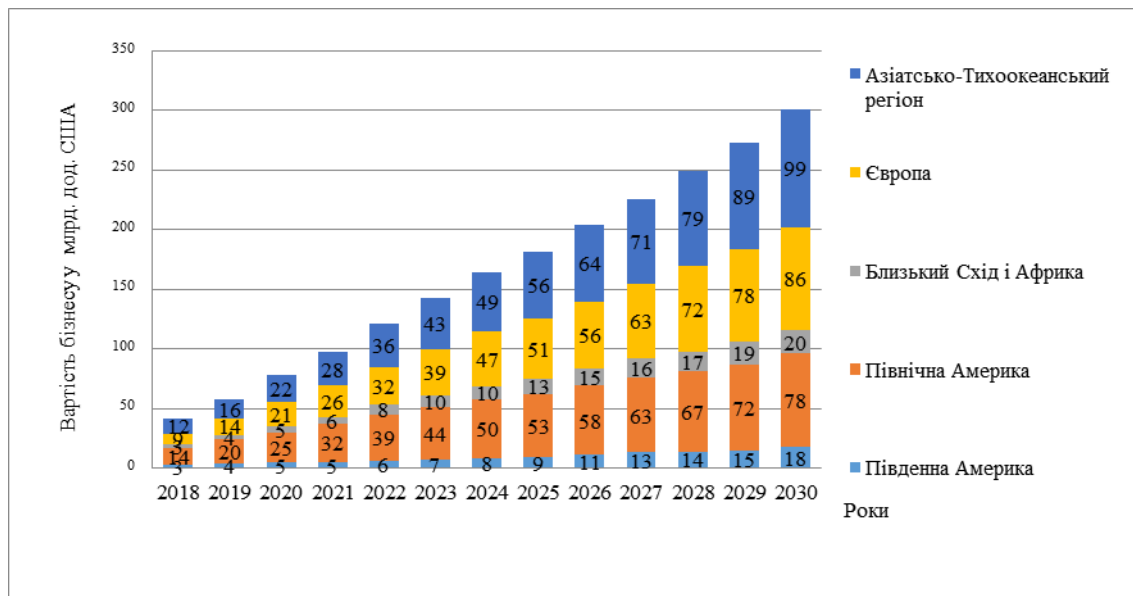


Рис. 1. Бізнес-цінність, отримана від штучного інтелекту (AI) у банківській галузі в усьому світі з 2018 по 2030 рік, за регіонами

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Отже, провівши дослідження впливу діджитал-технологій на світовий та український ринки фінансових і страхових послуг, варто зазначити, що інноваційно-інформаційні технології є дуже важливими в умовах сьогодення і дозволяють не тільки модернізувати процеси надання послуг, а й згенерувати нові продукти. Здійснивши аналіз використання internet-banking та бізнес цінність, отриману від використання штучного інтелекту, протягом останніх п'яти років в країнах ЄС та світі, показує динаміку стрімкого зростання. Це пояснюється і тим, що дистанційне обслуговування банками та страховими компаніями своїх клієнтів стало безпечніше для їх життя та здоров'я, особливо в період пандемії Covid-19, російсько-української війни та нових світових збройних конфліктів.

В порівнянні зі світовими лідерами, український ринок фінансових та страхових послуг характеризується середніми темпами впровадження інноваційно-інформаційних технологій. Однак, протягом найближчих років динаміка покращуватиметься завдяки посиленню конкуренції вітчизняних та потужних іноземних фінансових та страхових установ. Відповідно, українські компанії матимуть стимул до пришвидшення і покращення інформаційного розвитку та діджиталізації.

1. Рощина Н.В., Шевчук О.А., Кустарьова К.М. Дослідження міжнародного фінансового ринку в умовах діджиталізації: нові можливості. Економічний вісник Національного технологічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/231459>.

2. Холявко Н., Тарасенко А., Колоток М. Тенденції діджиталізації світового ринку фінансових послуг. Науковий вісник Полісся. 2022. № 1(24). С. 124–142. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-124-142](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-124-142).

3. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00099/default/table>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасному світі, сповненому протиріч, конфліктів, обтяженому безліччю глобальних проблем, ускладненому швидкими змінами в нестабільному зовнішньому середовищі, сільські території відіграють ключову роль у забезпеченні життєво важливих ресурсів та вирішенні ключових завдань сталого розвитку.

У умовах повномасштабного вторгнення сільські території виконують важливу роль, яка полягає в забезпеченні ефективного функціонування та поповненні бюджетів сільських територіальних громад. У контексті децентралізації сільські громади мають можливості для посилення конкурентних переваг шляхом ефективного використання наявних та потенційних можливостей їх розвитку на засадах сталості [1, с. 82]. Це можливо досягнути, на думку Р. Содоми та І. Ільчишина, створенням сприятливих умов для підприємців, що призведе до створення нових робочих місць, максимального використання потенціалу, спрямовуючи його на боротьбу з бідністю та поліпшення соціальної інфраструктури, включаючи освітні, культурні та медичні заклади [2].

Сільські території в період воєнного конфлікту стають особливо вразливими. Знищення інфраструктури, втрата доступу до земельних ресурсів, переселення населення – це лише деякі з проблем, з якими стикаються сільські громади. Ефективне використання наявних земельних ресурсів у громаді сприяє сталому розвитку. Один із викликів, з якими стикаються сільські громади, полягає в забезпеченні безпеки земель сільськогосподарського призначення та інфраструктури в умовах війни. Постійні загрози безпеці можуть призвести до руйнування сільськогосподарських об'єктів та втрати доступу до земельних ресурсів, що негативно впливає на продуктивність та життєзабезпечення місцевого населення.

Наприклад, в Україні сільськогосподарські угіддя займають близько 42 млн. гектарів. У цілому, частка площі території України постраждалої від окупації, мінування та ведення бойових дій у її загальній площі країни становила 31,74%. Площа постраждалих сільськогосподарських угідь у 2022 р. складала 10,5 млн. га, а площа угідь, які у 2023 р. використовувались у сільськогосподарській діяльності, становить 32,9 млн. га, що на 26,04 % менше порівняно із площею до початку повномасштабного вторгнення. Станом на початок 2024 р. площа територій України, придатних для ведення господарської діяльності, склала 48,1 млн. га, тобто збільшилась на 16,78 % порівняно із 2022 р. та на 2,83 % відносно 2023 р. шляхом деокупації частини Харківської та Херсонської областей. Площа лісів на лісовкритих землях збільшилась на 18,53 % порівняно із 2022 р., сільськогосподарських угідь – на 16,69 %, зокрема ріллі та перелогів – на 15,31 %, сіножатей і пасовищ – на 24,07 % [3].

Погоджуємось з думкою Р. Содоми та І. Ільчишина, що важливими умовами функціонування сільських територій є покращення інфраструктури сільських територій, забезпечення безбар'єрного середовища в межах сільських територій, трансформування сільських територій у відповідності до цілей Європейського зеленого Курсу [2].

Сільське господарство в Україні відіграє надзвичайно важливу роль у її економіці, створюючи основні засоби до існування для значної частини населення країни та забезпечуючи продуктами харчування мільйони людей у різних країнах світу. На жаль, війна та конфлікти часто ставлять під загрозу цей важливий сектор. До війни, сільське господарство в Україні мало одні з найвищих темпів зростання серед усіх галузей, і його внесок у ВВП становив майже 11 %, забезпечуючи 17 % зайнятості населення України.

Вторгнення росії в Україну завдало значної шкоди аграрному сектору країни та розвитку сільських територій загалом. Воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури та знищення оброблюваних земель. Водночас, ці сутички підкреслили наявні дисбаланси між великими і малими виробниками, зокрема у сільському господарстві. Тому необхідно при

розробці післявоєнних програм відновлення врахувати це та зменшити нерівність між великими індустріальними господарствами та сімейними фермерськими господарствами, які відіграли важливу роль у забезпеченні внутрішнього ринку продуктами харчування.

Станом на лютий 2023 р. війна росії в Україні завдала українському сільському господарству загальних збитків на суму 8,72 мільярда доларів США, а сукупних збитків – 31,50 мільярда доларів США, за оцінками Світового банку. Збитки включають часткове або повне знищення техніки та обладнання, складських приміщень, худоби та багаторічних насаджень, а також викрадені матеріально-технічні засоби та продукцію, сільськогосподарські угіддя, які потребують огляду, очищення та відновлення [4].

Окрім безпосереднього впливу на сільське господарство, повномасштабне вторгнення росії призвело до руйнівних наслідків для навколишнього середовища, ґрунтів та якості води, що негативно позначиться на довгостроковому розвитку сільського господарства та сільських територій. Дослідження, проведене Центром екологічних ініціатив «Екодія», показує, що війна спричинила значну та тривалу деградацію навколишнього середовища, зокрема ґрунтової екосистеми. Заміновані території, вирви від обстрілів, зсуви ґрунту, знищена військова техніка на полях тощо – всі ці явища є сигналами про серйозні порушення ґрунтового покриву з руйнівними наслідками як і для здоров'я ґрунтів, так і людей [4].

Незважаючи на складнощі, які виникають в умовах війни, існують можливості для сталого розвитку сільських територій. Однією з них є переосмислення та модернізація аграрного сектору. Адже впровадження новітніх технологій, відновлення екологічно чистих методів сільськогосподарського виробництва можуть стати ключовими факторами для відновлення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Незважаючи на виклики, що стоять перед сільськими громадами у період війни, існують можливості для розвитку та покращення якості життя сільських жителів. Спільні зусилля уряду, міжнародних організацій, громадських ініціатив та місцевого населення сприятимуть досягненню сталого розвитку сільських територій та забезпеченню мирного майбутнього для всіх жителів України.

1. Хомюк Н.Л. Диверсифікація розвитку сільських територій в умовах децентралізації: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 320 с.

2. Содома Р., Ільчишин І. Безпека інклюзивного розвитку сільських територій. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1 (10), С. 46–51. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-8>.

3. Николук О., Пивовар П., Назаркіна Р., Стольнікович Г., Богонос М. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 р. Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр), Київська школа економіки. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf.

4. Українське сільське господарство у воєнний час стійкість, реформи та ринки. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk>.

Сергій ЧАПРАН
ст. викладач,
Віталій КОШУТА
аспірант,
Мартин ВАНЬКОВИЧ
студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРО ПЕРЕДУМОВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗУМНИХ ВИРОБНИЦТВ, ЦИФРОВИХ ТА ВІРТУАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ РОЗУМНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Фундаментальний аспект створення розумних інноваційних компаній (РІП) включає концепцію розумного виробництва, віртуальних і цифрових компаній, їх ефективну інтеграцію, концепцію інтелектуалізації всіх процесів, пов'язаних з РІП, а також інтелектуальний аналіз великих даних і багатокритеріальне рішення виготовлення. Як наслідок, створення РІП сьогодні базується на концепції розумного виробництва, цифрових та віртуальних підприємств, їх ефективного об'єднання.

Категорії «розумна фабрика» (Smart Factory), «розумне виробництво» (Smart Manufacturing), «фабрика майбутнього» (Factory of the Future) з'явилися недавно й поки не мають чітко визначених тлумачень [1, 2, 3]. Зараз вони використовуються як синоніми, однак термін «фабрика майбутнього» більш об'ємне і включає в себе не тільки «розумні виробництва», але й цифрові та віртуальні підприємства.

Термін «розумне виробництво» використовується для опису повністю інтегрованих виробничих систем, які здатні реагувати на зміну умов у режимі реального часу. Ці системи підключені до ланцюжка поставок і здатні враховувати потреби клієнтів. Тобто, на часовій шкалі, яка включає як час, так і відстань, заплановані цілі досягаються якомога швидше завдяки широкому та комплексному використанню інформаційних технологій. «Розумне виробництво» та «Індустріальний Інтернет речей» зараз є основою Індустрії 4.0, рисою цієї нової ери є автоматизоване виробництво товарів, усі процеси контролюються в режимі реального часу та залежать від зовнішніх факторів [4, 5].

Під промисловим інтернетом речей (Industrial Internet of Things, IIoT) розуміється система об'єднаних комп'ютерних мереж та підключених до них промислових (виробничих) об'єктів з вбудованими датчиками і програмним забезпеченням для збирання та обмінювання даними, з можливістю віддаленого контролювання та управління в автоматизованому режимі, без участі людини [5, 6].

Ідея «розумного виробництва» є досить невизначеною (активна роботизація, автоматизація більшості виробничих і управлінських процесів і навіть творчих процесів), і перехід до неї зазвичай здійснюється в кілька етапів, які займають більше року. Сьогодні фабрики майбутнього намагаються розділити на три основні категорії – цифрові (Digital), «розумні» (Smart) і віртуальні (Virtual) [3, 6].

Основне завдання «цифрової фабрики» – розроблення моделей, що випускаються з використанням засобів цифрового проектування та моделювання. Названі засоби починають використовувати ще на стадії досліджень та розробок, а закінчують створенням «цифрового макета» (Digital Mock-Up, DMU), «цифрового двійника» (Digital Twin), дослідницького зразка, випуском дрібної серії або окремих виробів під вимоги замовника [4, 5, 6].

«Розумні» фабрики орієнтовані на серійне виробництво продукції, зберігаючи при цьому максимальну гнучкість виробництва. Це забезпечує високий рівень автоматизації та роботизації підприємства. Широко використовуються автоматизовані системи управління технологічними і виробничими процесами. Технології промислового Інтернету речей (IIoT) забезпечують взаємодію між апаратними машинами, інтеграцію цифрової фабрики з розумною фабрикою. Виробничі активи компанії, оснащені передавачами та засобами зв'язку,

здатні виробляти продукцію майже (або без) людського втручання. Робота зі значно збільшеними потоками інформації від датчиків і автоматизованих систем управління стала можливою завдяки використанню технологій обробки великих даних [7].

«Віртуальна фабрика» — це інтегрована структура для проектування та аналізу виробничих систем, мережа цифрових та «інтелектуальних» фабрик, яка також включає постачальників матеріалів, компонентів та послуг. Такі фабрики використовують ряд автоматизованих систем керування підприємством для управління глобальними ланцюжками поставок і розподіленими виробничими активами. При належному рівні інтеграції вони дозволяють розробляти і використовувати віртуальні моделі всіх організаційних, технічних, логістичних та інших процесів, які відбуваються не тільки на рівні підприємства, але й на рівні розподілених виробничих активів і глобальних ланцюгів поставок, вгору, на післягарантійне обслуговування. Він забезпечує інтегроване управління бізнес-процесами, продуктами, системами розробки та виробництва, а також реалізує функції інтелектуального управління.

По мірі становлення цифрових екосистем виробничі підприємства з ізольованих систем, які самостійно виконують всі необхідні для виробництва продукції бізнес-процеси, трансформуватимуться у відкриті системи, що поєднують різних учасників ринку. Управляти засобами виробництва таких систем буде не персонал, а хмарні сервіси. Кінцева мета всіх цих трансформацій – не випуск продукції, а надання послуг споживачам. Тому сьогодні, на основі концепції Digital Factory, Smart Factory та Virtual Factory, доцільно розробляти проекти з побудови новітніх підприємств і такими підприємствами могли б бути розумні інноваційні підприємства [7].

Таким чином, РІП є управлінським підходом, який фокусується на використанні новітніх технологій для розвитку інноваційних підприємств (ІП), тому що сучасна інтелектуальна власність вимагає нових ідей і рішень, щоб відповідати вимогам світу, що швидко змінюється. Це передбачає використання штучного інтелекту, машинного навчання та Інтернету – усі новітні технології, які допомагають ефективніше впроваджувати інноваційні процеси ІП.

1. Parhi S., Joshi K., Akarte M. Smart manufacturing: a framework for managing performance // *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 2021. № 34. pp. 227-256.

2. Kusiak A. Universal manufacturing: enablers, properties, and models // *International Journal of Production Research*. 2021. № 10. pp. 1-17.

3. Zakoldaev D. A., Korobeynikov A. G., Shukalov A. V., Zharinov I. O. Infrastructure as a service for a digital factory, smart factory and virtual factory of the Industry 4.0 // *Journal of Physics: Conference Series*. 2019. Volume 1333, Issue 7. p. 6.

4. Ranger S. What is the IIoT? Everything you need to know about the Industrial Internet of Things. 2019.

5. Canetta L., Redaelli C., Flores M. Digital Factory for Human-oriented Production Systems: The Integration of International Research Projects. 2011.

6. Kuhn W. Digital Factory – Simulation Enhancing the Product and Production Engineering Process // *Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference*. 2006. pp. 1899–1906.

7. Одрехівський М. В., Ванькович Л. Я., Чапран С. П., Кошута В. Я. Концептуальні підходи до побудови корпоративних інформаційних систем як завдання системної аналітики // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2024. № 4.

ІННОВАЦІЙНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Результати наукових досліджень [1] показують, що в економічно розвинених країнах частка готівки у загальному обсязі грошової маси не перевищує 3–9% і їм притаманна тенденція до подальшого зменшення обсягів готівки в грошовому обігу [2].

Для грошової системи України обсяг обігу готівки є набагато більшим, і на початок 2024 року становив 28,05% від загального грошового обігу. Зауважмо, що можемо говорити про вкрай негативне явище для банківської системи: більше чверті грошових коштів не контролюється банківською системою, тобто обертається поза банками, що свідчить про втрату довіри до банківської системи.

З 2010 року частка готівкових коштів у грошовій масі характеризувалась поступовим зменшенням щороку і на кінець 2013 року порівняно з 2010 роком знизилась на 4,5 в.п. і становила 26,2 % від загального грошового обігу. Однак, після соціально-політичної кризи (революція Гідності, анексія Криму, окупація частини Донецької і Луганської областей, а відтак і повномасштабне вторгнення) частка готівки в грошовому обігу знову почала зростати і впродовж 2014-2021 рр. коливалась від 29,6% у 2014 році до 28,05% у 2024 році. Досить висока частка готівки є відносно виправданою у сьогоднішніх політичних та соціальних реаліях. [2]]

Якщо розглянути темпи зростання готівкових коштів (M0) та безготівкових (M1-M0) коштів за попередні роки, то можна говорити про значні коливання у темпах зростання грошової маси за агрегатами. Порівняльний аналіз темпів приросту готівкових та безготівкових коштів в показує, що обидва грошові агрегати зростали, але зростання безготівкових коштів відбувалось швидшими темпами. [1

В Україні розвиток безготівкових розрахунків визначений пріоритетним напрямком, що підтверджується змістом Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, яка була схвалена і затверджена Рішенням №797 Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 27 грудня 2019 року [2]. Згідно Стратегії, в Україні має максимально можливо розвиватись система безготівкових розрахунків, щоб у 2025 році обсяг готівки в обігу відносно ВВП не перевищував 7,5%. Для виявлення зв'язку між обсягом ВВП та обсягом безготівкових коштів побудуємо рівняння регресії.

Таблиця 1

Показники регресійного аналізу

Regression Statistics						
Multiple R	0,969					
R Square	0,939					
Adjusted R Square	0,933					
Standard Error	365,857					
Observations	14					
ANOVA						
	Df	SS	MS	F	Significance F	
Regression	1	20586008	20586008	153,79	2,14E-07	
Residual	13	1338512	133851,2			
Total	14	21924520				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	627,96	192,10	3,27	0,01	199,94	1055,99
m1-m0, млрд грн	7,36	0,59	12,40	0,00	6,04	8,68

Джерело: розраховано автором за [3]

З поданих у таблиці 1 показників, бачимо, що з ймовірністю 95% існує прямий тісний істотний зв'язок між обсягом безготівкових коштів у грошовому обігу та ВВП України. Про тісноту і напрям виявленого зв'язку свідчить високе значення лінійного кореляційного відношення – 0,969, а істотність зв'язку підтверджується значенням Sig. F = 0,0000002 < 0,05.

Виявлений зв'язок обсягу безготівкових коштів та ВВП аналітично можемо подати у вигляді рівняння регресії:

$$\text{ВВП} = 627,96 + 7,35(M1 - M0).$$

Параметри побудованого рівняння з ймовірністю 95% є істотними, про що засвідчують значення P-value (a) = 0,01 та P-value (b) = 0,000, що не перевищують 0,05.

При зміні обсягу безготівкових коштів в обігу (чинника) на 1 млрд грн Обсяг ВВП зросте на 7,36 млрд грн. Для середнього значення – середнє значення коефіцієнта еластичності дорівнює 0,76. Це означає, обсягу безготівкових коштів на 1%, зумовить зростання ВВП на 0,76 %.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що втілення Стратегії Національним банком України стосовно політики на поступове зниження частки готівкового обігу на користь безготівкового шляхом забезпечення доступу до ринку систем Інтернет- розрахунків, а також створення умов щодо збільшення безготівкових розрахунків через впровадження інноваційних платіжних продуктів, розвитку eCommerce може принести позитивні результати за умови зростання рівня довіри у населення України до банківських установ, щоб українці активно були залучені до систем безготівкових розрахунків та платежів. Ми показали, що розвиток безготівкових платежів сприяє прискоренню економічного зростання країни та зменшення тіньової економіки, позитивно впливає на фінансову систему, дозволяє скоротити готівковий обіг і операційні витрати банківської системи і держави, а також має величезне значення для розвитку та електронної комерції.

1. Cepeda-Carrion, G.; Cegarra-Navarro, J.-G.; Cillo, V. Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. J. Knowl. Manag. 2019, 23, 67–89

2. Jenevive, O.C., & Anyanwaokoro. 2017. Electronic Payment Methods and Profitability of Banking Firms in Nigeria. A Panel Data Analysis. Journal of Finance and Accounting

3. Сайт Державної Служби статистики України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Тарасюк М.В., Кошечев О.О. Інновації в глобальній цифровій фінансовій сфері: оцінка трансформацій. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2017. Вип. 131. С. 94–110.

Ольга ШУРЛО

викладач,

Військова академія м. Одеса

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Інформаційні технології (далі ІТ) відкривають нині нові можливості для отримання освіти, роботи, відпочинку, надають відкритий доступ до широкого спектру інформації, полегшують спілкування та життя людей. Сьогодні відбувається стрімкий розвиток всіх сфер життєдіяльності суспільства, пов'язаний із використанням сучасних ІТ. Військова сфера не є виключенням в цьому аспекті, а на тлі триваючої російсько-української війни необхідність їх застосування та розвитку виходить на перший план. Ні для кого не секрет, що нині ІТ активно використовуються, як українськими збройними силами, так і нашим ворогом.

Для з'ясування тенденцій розвитку ІТ пропонуємо розглянути визначення цього поняття. В «Термінологічному словнику з інформаційних технологій» надається наступне

визначення поняття ІТ, «Інформаційні технології – галузь науки, техніки й виробництва, що охоплює дослідження теоретичних і методичних основ, розробку й створення технологій інформаційної індустрії, пов'язаних із збором, виробництвом, обробкою, передачею, розповсюдженням, зберіганням, експлуатацією, представленням, використанням і захистом різних видів інформації» [1, с. 68].

«Війну виграють технології. Росіяни можуть мобілізувати для м'ясних штурмів мільйони, а їх заводи за Уралом працюють у три зміни. Нашу перевагу забезпечать асиметричні відповіді і вони можливі завдяки інноваціям. Ми винаходимо технології, тестуємо та масштабуємо їх», – зазначає міністр оборони України Рустем Умеров. Сьогодні в нашій країні, яка потребує допомоги, випробовуються нові цифрові рішення, інформаційні продукти, які викликають суперечки в інших країнах світу, тут проходять бойове хрещення [2].

Генерал Валерій Залужний у своїй статті «Modern positional warfare and how to win in it» для видання «The Economist» наголосив на необхідності впровадження інноваційних інформаційних технологій на всіх рівнях управління військами, що дозволить вийти із кризової ситуації на полі бою та надасть можливість здійснити прорив на фронті [3]. ІТ набули важливого значення та стали ефективним елементом військових операцій у всьому світі, і в Україні зокрема. Їх застосування забезпечує підвищення результативності та точності військових дій, а також забезпечує безпеку та захист військових та цивільних об'єктів. Ворог продовжує проводити спеціальні інформаційні операції як проти власне військових, так і проти мирного населення, розхитуючи обстановку всередині країни. Саме через це вміння працювати з інформацією та ІТ набуває надважливого значення в сучасному українському суспільстві.

Пропонуємо розглянути власне тенденції розвитку сучасних ІТ в Збройних силах України в умовах російсько-української війни:

- одним із основних напрямків застосування ІТ для військових є збір та оброблення інформації. Цей процес включає збирання та аналіз інформації з різноманітних джерел, в тому числі і відео та аудіозаписи, зображення із супутників, соціальних мереж та інших інформаційних ресурсів. Такі дані можуть використовуватися для знаходження місць розташування противника, руху техніки та іншої інформації, що може стати в нагоді для проведення військових операцій. Така інформація потрібна, наприклад, для ефективного використання дронів у воєнний час. Безпілотні системи стали одним із важливіших трендів у військових технологіях, адже сьогодні вже важко уявити проведення бойових дій без цих «пташок». Проте існують не тільки переваги використання БпЛА, але і певні виклики та загрози. Так, це може бути кібератаки з боку ворога або перешкоди в радіочастотному діапазоні;

- співпраця Міністерства оборони та Міністерства цифрової трансформації України, зокрема у частині щодо полегшення роботи із військовозобов'язаними та пришвидшення проведення мобілізаційних заходів. Також між цими двома відомствами відбувається співпраця стосовно цифрової трансформації та цифрового розвитку Збройних сил України та залучення інновацій на потреби армії;

- використання фейків та дезінформації, маніпуляцій для впливу на суспільну думку. Країни можуть використовувати неправдиві лані, спотворювати факти, створювати фейки для маніпуляцій в середині країни, на яку направлений інформаційний вплив, а також використовувати соціальні мережі для впливу на громадськість ворожої країни. Прикладом такого впливу може слугувати інформаційні кампанії росії проти України та США під час президентських виборів;

- використання штучного інтелекту та імерсивних засобів під час навчання. Військовослужбовці мають змогу тренуватись та практикувати військові навички на сценаріях в змішаній реальності, що допомагає їм оволодіти практичним досвідом без реальних ризиків. На жаль, сьогодні державою майже не виділяються кошти для навчання військових за допомогою імерсивних засобів. Використання штучного інтелекту допомагає також і в створенні інформаційних операцій, оптимізації розподілення ресурсів, плануванні місій та тактичних операцій;

- використання таких засобів зв'язку, таких як смартфони та планшети, дозволяють військовим підтримувати комунікацію з цивільною частиною населення нашої країни, тобто

армія стає більш відкритою, що сприяє не тільки створенню позитивного іміджу Збройних сил України, але і надає можливість для підвищення цивільного демократичного контролю за Сектором безпеки та оборони держави. Проте цей аспект має і зворотній бік, адже через використання військовослужбовцями месенджерів та соціальних мереж можливий витік важливої інформації, яку ворог знати не має.

Таким чином, сьогодні ми бачимо широке використання ІТ в Збройних силах України, вони активно змінюють не тільки цивільне життя, але і армію. У століття інформації та цифровізації неможливо уявити собі будь-яку сферу суспільства без ІТ, в тому числі, і військову, особливо в умовах російсько-української війни. На наш погляд, нині необхідно створювати можливості для правильного використання сучасних ІТ, розвивати та вдосконалювати інформаційно-комунікаційну компетентність військовослужбовців Збройних сил України, вчити підлеглих правилам безпечного їх використання під час здійснення військово-професійної діяльності.

1. Наконечна Л. М., Лобода В. В., Петрова Л. Г. Термінологічний словник з інформаційних технологій. Суми : СОППО, 2016. 268 с.

2. "Росіяни можуть мобілізувати для м'ясних штурмів мільйони", – Умеров розповів, чим Україна має намір забезпечити перевагу. URL: <https://www.ua-football.com/ua/ukrainian/news/1701267252-rosiyani-mozhut-mobilizuvati-dlya-myasnih-shturmiv-milyoni-umerov-rozpoviv-chim-ukrayina-maye-namir-zabezpechiti-perevagu.html>

3. Zaluzhnyi V. Modern positional warfare and how to win in it. The economist. Nov 1st 2023. URL: <https://www.economist.com/by-invitation/2023/11/01/the-commander-in-chief-of-ukraines-armed-forces-on-how-to-win-the-war>

Катерина ЯРМОЛА

аспірантка,

Національний університет «Львівська політехніка»

kateryna.m.yarmola@lpnu.ua

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Бізнес-процеси є основою процесного підходу до управління організацією, метою якого є управління та покращення ключових бізнес-процесів, які мають прямий вплив на здатність підприємства обслуговувати клієнтів [1]. Термін «бізнес-процес» є поєднанням понять бізнес та процес. Бізнес є самостійною ризикованою діяльністю, яка передбачає продаж товарів чи надання послуг та має на меті отримати вигоди. Процес є перетворенням вхідних ресурсів (входів) організації на виходи (товари чи послуги) [2].

Бізнес-процес є групою логічно пов'язаних завдань, які використовують ресурси організації для забезпечення визначених результатів на підтримку цілей організації. Американський підприємець та інженер Дж. Харрінгтон підкреслює, що не існує продукту або послуги без процесу, так само не існує процесу без продукту чи послуги [3]. Результатом виконання бізнес-процесів є виконання завдань підприємства, тому важливо щоб вони були взаємопов'язані із цілями організації [4].

Сьогодні використання інформаційних технологій є важливим аспектом діяльності туристичних підприємств. Вони сприяють покращенню основних показників діяльності, завдяки автоматизації ключових процесів, а також позитивно впливають на взаємодію з споживачами. Все більше споживачів надають перевагу електронним засобам пошуку та отримання інформації про туристичні підприємства, туристичні послуги та продукти, які вони пропонують.

Згідно з даними Державної служби статистики України [5], близько 60% підприємств, які здійснюють туристичну діяльність (туристичні агентства, туристичні оператори, підпри-

емства, які надають інші послуги із бронювання та пов'язану з цим діяльність) мають власний веб-сайт. Соціальні медіа для просування своєї продукції та послуг у 2022 році використовували 60,1%, з яких 57,9% користувались соціальними мережами, 21,2% блогами та мікроблогами, а 27,1% – веб-сайтами та веб-додатками для обміну контентом та 21,8% інструментами обміну знаннями на основі Wiki (табл. 1).

Таблиця 1

Використання соціальних медіа туристичними підприємствами України

Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, %	Роки		
	2018	2019	2022
- соціальні мережі	61,1	58,0	57,9
- блоги чи мікроблоги підприємств	25,4	21,2	21,2
- веб-сайти чи прикладні програми (веб-додатки) для обміну мультимедійним умістом (контентом)	27,0	28,5	27,1
- інструменти обміну знаннями на основі Wiki	22,2	19,7	21,8

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [5]

Серед інформаційних технологій туристичні підприємства використовують чат-сервіси для спілкування з клієнтами. У 2021 році частка кількості підприємств, що мають чат, в якому людина відповідає клієнтам становила 28%, а частка кількості підприємств, що мають чат-бот або віртуального агента, що відповідає клієнтам – 10,4% [5].

Окрім способів комунікації з споживачами через інформаційні ресурси, туристичні підприємства використовують також різного виду хмарні технології, програмне забезпечення для здійснення своєї діяльності. Станом на 2021 рік [5], лише 22,8% туристичних підприємств купляли послуги хмарних обчислень. У 2019 році їх частка складала 23,8%, а у 2018 – 22,7%. Дані за 2020 рік відсутні оскільки розрахунок даних не проводився. Серед послуг хмарних обчислень найбільшою популярністю користуються хостинги для баз даних підприємств (14,5%), сховища для зберігання даних (13,5%) та електронні пошти (12,4%) (рис. 1).

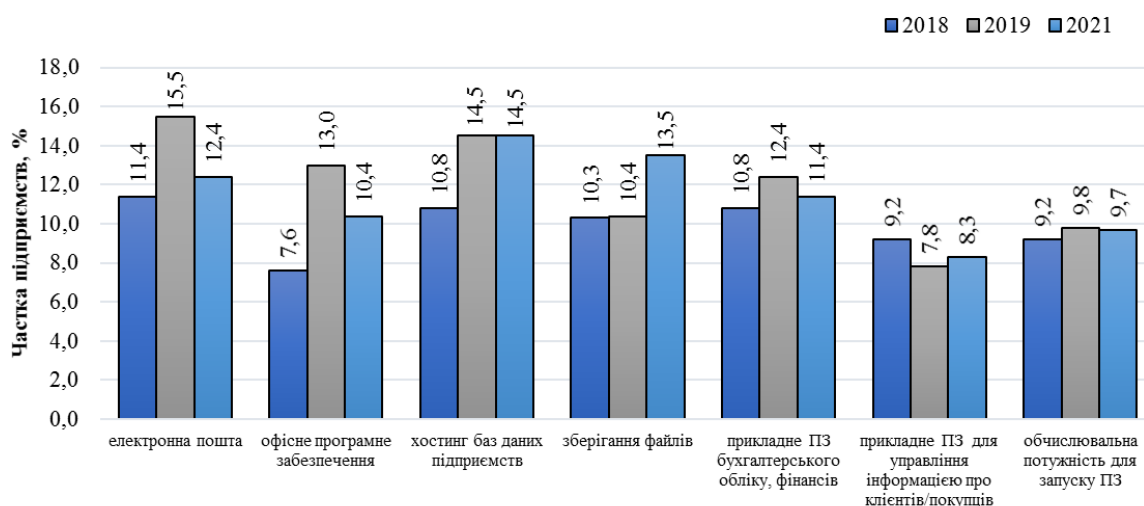


Рис. 1. Частка кількості туристичних підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, за видами послуг хмарних обчислень

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [5]

* ПЗ – програмне забезпечення

Порівнюючи показники частки підприємств, які використовують послуги хмарних обчислень в динаміці можемо побачити що більшість з них скоротилась у 2021 році або залишилась на тому ж рівні. Ймовірною причиною цього могла стати пандемія коронавірусу, яка у 2020 році здійснила сильний вплив на туризм у світі. Чимало підприємств в Україні

припинили свою діяльність або скоротили статті витрат, що могло призвести до зменшення цих показників.

Проаналізувавши дані туристичних підприємств України та використання ними засобів інформаційного забезпечення бізнес-процесів бачимо, що показники знаходяться на досить низькому рівні. Хоч більше половини підприємств використовують соціальні медіа для просування своєї продукції, проте інші бізнес-процеси не мають достатньої інформаційної підтримки. Саме тому, для підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств необхідно забезпечити належне інформаційне забезпечення бізнес-процесів, яке у свою чергу сприятиме скороченню витрат часу, робочої сили та покращить показники економічної ефективності.

1. What Exactly Is the ISO Process Approach? Core Business Solutions. URL: <https://www.thecoresolution.com/understanding-process-approach> (дата звернення: 28.04.2024).

2. Що таке бізнес? Бізнес-UA. URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-biznes/>(дата звернення: 28.04.2024).

3. Harrington H. J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw Hill Professional, 1991. 274 с. (дата звернення: 28.04.2024).

4. Підтримка бізнес-процесів спеціалізованими інформаційними системами. URL: https://pidru4niki.com/74230/informatika/pidtrimka_biznes-protsesiv_spetsializovanimi_informatsiynimi_sistemami (дата звернення: 27.04.2024).

5. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2024).

СЕКЦІЯ 4
ГРОМАДСЬКІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ
В КОНТЕКСТІ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ

Piotr LIZAKOWSKI

PhD, lecturer,
Polish Naval Academy in Gdynia, Poland

**SHELTERED WORKSHOP AS A GOOD EMPLOYMENT
PRACTICE FOR PERSONS WITH DISABILITIES**

At the end of the 20th century, special workplaces began to be criticized in European countries. Contrary to the principles of social integration, special conditions were not created for employed persons with disabilities to improve their qualifications and professional development. The lack of vocational training meant that persons with disabilities would be forced to work in the same position throughout their professional lives. For this reason, it was necessary to start a search to find alternative forms of employment for people with disabilities (supported employment) and to determine the conditions for special forms of employment.

Sheltered workshops are enterprises that are adapted to employ people with a disability certificate. In addition to generating income, the main goals of such establishments are the professional activation of persons with disabilities who are unable to cope on the open labor market on their own. In Poland, the status of a sheltered workshop is issued by the voivode (wojewoda) in the form of an administrative decision.

To obtain the status of a sheltered workshop, the employer must simultaneously meet the following conditions: 1. Have been running a business for at least 12 months, 2. Employ at least 25 full-time employees, 3. Run a business for people with a level of disability for at least 6 months: a. At least 40%, of which at least 10% of all employees are persons with a moderate or significant degree of disability, or b. At least 30% of people who are blind, mentally ill or mentally retarded, classified as moderate or severely disabled [1, p. 80]. In addition to the need to meet the above conditions relating to employment and compliance of facilities and premises, sheltered workshops are obliged to provide persons with disabilities with counseling, rehabilitation services, as well as emergency and specialized medical care. This means that a sheltered workshop should have a separate room that will function as an outpatient office, equipped with materials necessary to provide first aid.

An employer is also obliged to employ at least one person based on an employment contract with medical qualifications (e.g. a nurse), and to provide medical care, an employer may employ a doctor, conclude an agreement with a specialist facility that provides care taking into account the specificity of the illnesses of the employed persons, or conclude an agreement with another workplace that has its own clinic with the above specifications.

An employer running a sheltered workshop is obliged to: 1) keeping records of the resources of the rehabilitation fund; 2) allocating at least 15% of the rehabilitation fund's resources for individual purposes rehabilitation programs; 3) allocating at least 10% of the rehabilitation fund's resources for assistance individual for disabled employees and former non-working disabled employees of this organization [2].

To conclude, workplaces aimed at people with disabilities are establishments that select the industry appropriately and adapt positions and workplaces to the specific needs of these employees.

1. Rotkiewicz M. *Zatrudnianie niepełnosprawnych – poradnik dla pracodawcy i pracownika*. Gdańsk 2009. 188 s.

2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Dz. U. 1997. Nr 123. poz. 776. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19971230776/U/D19970776Lj.pdf>.

Андрій АРТЕРЧУК
аспірант,
Уляна САДОВА
д.е.н., професорка,
Національний університет «Львівська політехніка»

ІНКЛЮЗИВНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ПРАЦІ

Освітня праця є процесом усвідомленої, доцільної, раціональної діяльності людини, спрямованої на створення особливого життєвого блага – освітньої послуги. Можна провести паралель з визначенням феномену навчальної праці як «активної цілеспрямованої діяльності, що інтегрує фізичні, розумові й моральні сили людини задля створення цінностей або задоволення життєвих потреб, і котра пов'язана з умінням долати труднощі для досягнення мети [1, с.24-29]. Проте, в онтологічному плані освітня праця є більш широким поняттям. Так, за визначенням М.Винницького «навчання полягає у вивченні чогось конкретного й усталеного (“відкриваємо голову студента і наливаємо туди знання”), а освіта – у проСВІТленні. Освіта – це навчання про СВІТ та формування СВІТогляду людини ... освітній процес складається з трьох елементів: аудиторії, лабораторії та бутафорії.» [2]. Освітня праця потребує особливої інфраструктури для забезпечення розвитку та організації освітнього процесу, це особлива форма трудової взаємодії людей з засобами і предметами праці, що пов'язана з обміном (розподілом й перерозподілом) результатів цієї діяльності (знань).

Нині цифрова ера суттєво трансформує усі складові освітньої праці. Чинником змін стала пандемія COVID-19. В Україні небаченим викликом стала війна. На цьому фоні суттєво зростає увага до явища інклюзивних інновацій в освітній праці, розвитку їх інфраструктури. Останні – як «створення знань і зусилля з їхньої реалізації у вигляді продуктів і послуг, які найбільш актуальні для потреб бідних» [3] – стають щораз більш важливим елементом стратегічного розвитку суспільства. А в умовах війни – націлені на максимальне врахування потреб усіх учасників освітнього процесу, незалежно від їхньої здатності та обмежень. Враховуючи виклики та перспекиви розвитку освітньої праці у світі, інклюзивні інновації активно спрямовуються на розвиток доступності освітніх можливостей для усіх груп населення (перш за усе, з інвалідністю). Водночас, аналіз досвіду зарубіжних країн показує, що відома теорія інновацій недостатньо відображає проблеми перманентно зростаючих економік. Ще задовго до війни вчені звертали увагу на два моменти: на виклики, пов'язані з необхідністю надолужити запізнення в інвестиціях в досліджуваній сфері, та на необхідності спрямованого посилення раціонального впровадження знанієвих ресурсів, доступних у глобальному масштабі на соціально-економічний добробут [4, с.31-32]. Це в повній мірі нині стосується України.

1. Данієлян А.Я. Навчальні ігри в початковій школі в контексті виховання працею / А.Я.Данієлян// Рідна мова: кварталник українського вчительського товариства у Польщі – № 22. – Валч.: Об'єднання українців у Польщі, 2014.

2. Яка різниця між навчанням та освітою: ВУР провів чергову лекцію.// CEDOS (24 квітня, 2018). – URL.: <https://cedem.org.ua/news/yaka-riznytsya-mizh-navchannyam-ta-osvitoyu-vur-proviv-chergovu-lektsiyu/>

3. Dutz M.A. (2007). *Unleashing India's Innovation: Toward Sustainable and Inclusive Growth* Washington, DC: World Bank.

4. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія / С.А. Давимука, Л.І.Федулова; ДУ «ІРД імені М.Долішнього НАНУ». – Львів, 2017.

ЗВІТ АУДИТОРСЬКОМУ КОМІТЕТУ ЙОГО ФУНКЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Звіт аудиторському комітету – це документ, який підсумовує діяльність комітету протягом певного періоду часу. Він надається керівництву компанії, раді директорів та іншим зацікавленим сторонам. Великі підприємства зобов'язані створити аудиторський комітет або покласти відповідні функції на наглядову раду чи раду директорів, що утворюється відповідно до законодавства.

Більшість членів аудиторського комітету підприємств, що становлять суспільний інтерес (у разі його створення), не повинні бути пов'язані з такими підприємствами. З числа незалежних членів призначається Голова аудиторського комітету. До складу аудиторського комітету не можуть входити посадові особи органів управління таких підприємств, крім членів наглядової ради або ради директорів таких підприємств.

Функції звіту аудиторського комітету:

– Інформування: Звіт надає інформацію про те, як аудиторський комітет виконував свої обов'язки протягом звітного періоду. Це включає інформацію про:

- Діяльність з нагляду за фінансовою звітністю
- Оцінку ризиків та систем внутрішнього контролю
- Взаємодію з зовнішнім аудитором
- Інші питання, що належать до компетенції комітету

• Прозорість: Звіт сприяє прозорості роботи аудиторського комітету та демонструє його відданість своїм зобов'язанням.

• Підзвітність: Звіт забезпечує підзвітність аудиторського комітету перед тими, кому він підпорядковується.

Особливості звіту аудиторського комітету:

• Зміст: Звіт повинен містити інформацію про всі суттєві аспекти діяльності аудиторського комітету протягом звітного періоду.

• Структура: Звіт повинен бути чітко структурованим та легким для розуміння.

• Об'єктивність: Звіт повинен бути об'єктивним та неупередженим.

• Конфіденційність: Звіт повинен містити лише ту інформацію, яка може бути оприлюднена без шкоди для компанії.

Які розділи typically included in an audit committee report?

• Вступ: Цей розділ повинен містити загальну інформацію про аудиторський комітет та його діяльність.

• Обов'язки та відповідальність: Цей розділ повинен описувати обов'язки та відповідальність аудиторського комітету.

• Діяльність протягом звітного періоду: Цей розділ повинен описувати діяльність аудиторського комітету протягом звітного періоду, включаючи:

- Нагляд за фінансовою звітністю
- Оцінка ризиків та систем внутрішнього контролю
- Взаємодія з зовнішнім аудитором
- Інші питання, що належать до компетенції комітету

• Висновки та рекомендації: Цей розділ повинен містити висновки аудиторського комітету щодо його діяльності та рекомендації щодо покращення роботи комітету в майбутньому.

• Додатки: До звіту можуть додаватися додаткові матеріали, такі як протоколи засідань аудиторського комітету, копії листів до керівництва компанії тощо.

Важливо зазначити, що:

• Формат та зміст звіту аудиторського комітету можуть варіюватися залежно від розміру та складності компанії, а також від вимог законодавства та регулятивних органів.

- Звіт аудиторського комітету є важливим інструментом для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективного корпоративного управління.

Члени аудиторського комітету повинні бути компетентними в питаннях, що стосуються галузі, в якій підприємство провадить свою діяльність. Щонайменше один член аудиторського комітету повинен бути компетентним у сфері бухгалтерського обліку та/або аудиту.

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996 – XIV. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>(дата звернення 28.04.2024 року).

2. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 №2258-VIII.URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T172258?an=1> (дата звернення 28.04.2024 року).

3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2018 року. URL: <https://www.iaasb.org/publications/2018-0> (дата звернення 28.04.2024 року).

Святослав ГЛИВА

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сьогодні прописані корпоративні культури стали ключовим атрибутом багатьом вітчизняних компаній. Її вплив є незаперечним на розвиток фірми, її інноваційність, мотивованість персоналу, адаптивність до кризових явищ тощо. Зрозуміло, що корпоративна культура існує і без офіційного прописування, однак саме формалізування її ключових елементів дозволить реалізувати основні функції: мотивування, об'єднання, адаптація, стабілізація, регулювання тощо.

Проблеми формування та розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах можна об'єднати у дві групи: внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх проблем варто віднести наступні:

- стереотипність мислення: більшість працівників звикли до пустих гасел, які часто проголошувалися за їх життя. Відповідно, проголошені правила та цінності для них нічого не важать. Їх сприймають як новомодне віяння, яке ніяк не впливає на стан управління компанією;

- копіювання ключових елементів корпоративної культури з західних компаній. Таке сліпе наслідування не дозволяє проголошеним цінностям корпоративної культури, правилам, нормам поведінки впливати на ефективність діяльності. Тим паче, деякі елементи західної корпоративної культури не приживаються на національному ґрунті;

- підбір персоналу без врахування вже існуючої корпоративної культури підприємства (навіть, якщо вона не є прописаною), що часто призводить до її руйнування чи зміни через входження нових працівників з їх новим баченням, цінностями, переконаннями тощо;

- український менталітет. Як зазначено у статті [1], українцям притаманний індивідуалізм, що може призводити до самоізоляції та руйнування спільних організаційних форм, економічний нігілізм, шаблонний поведінковий механізм, спрямований на порушення законів тощо.

- низький рівень мотивованості працівників для підтримки корпоративної культури, виконання прописаних в ній норм, правил;

- неврахування крос-культурного середовища сучасних організацій.

До зовнішньої групи проблем можна віднести:

- позитивне сприйняття нереалістичної місії та бачення компанії ключовими стейкхолдерами. Часто буває, що проголошені організаціями основні положення корпоративної

культури, є лише гарним формулювання, які, в реальності, не здійснюють вплив на ефективність роботи компанії. Однак, цільові групи впливу сприймають це як належне, відносячись до цих тверджень як до обов'язкової формальної норми.

– відсутність нормативної бази, яка б виконувала регулюючу функцію щодо формування корпоративної культури, визначала процедуру контролю за відповідністю проголошених тверджень реальному стану речей.

Визнання та вирішення даних проблем дозволить керівництву вітчизняних компанії формувати та розвивати ефективність корпоративні культури.

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східно-європейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73

Микола ЗАВОРИТНІЙ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ВНУТРІШНЯ ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Управління сучасною логістичною компанією потребує перманентної адаптації до змінюваного купівельного попиту і вимог контрагентів ринкової інфраструктури. В умовах сучасної глобалізованої економіки актуалізуються питання оптимізації логістичних витрат. Прийняття оперативних рішень при управлінні логістичними витратами потребує систематизованої внутрішньої та зовнішньої інформації. Проблематика формування такої ціле орієнтованої і релевантної інформації вирішується на стику подолання «дискусійних питань в обліку логістичних витрат» [1] та шляхів її систематизації й узагальнення у формалізованій і адекватній для специфіки конкретного підприємства управлінській звітності.

В сучасній практиці добре налагоджена система управлінської звітності розглядається «важливою складовою внутрішнього контролю та ефективним інструментом системи управління логістичними витратами [2]. При цьому дотримується позиції про те, що «виокремлення логістичних витрат за центрами відповідальності (центрами витрат) слід вважати основним підґрунтям для організації оперативного обліку, аналізу, контролю й прийняття управлінських рішень»[3, с. 153]. Науковці пропонують логістичні витрати обліковувати на окремому субрахунку 239 «Логістична діяльність» (із застосуванням рахунків аналітичного обліку). На рахунку 93 «Витрати на збут» аргументується за доцільне відображати логістичні витрати, що пов'язані із процесом збуту продукції (товарів, робіт, послуг), а на рахунку 92 «Адміністративні витрати» відносити ті, що стосуються витрат на загальне адміністрування (наприклад, відділу логістики) [4, с.296].

З огляду на особливості логістичної діяльності загалом і різноманітності в ній процесів склад внутрішньої управлінської звітності повинен охоплювати окремі в ній звіти за фазами її діяльності (постачання, виробництво, збут). Ці звіти повинні містити оперативні дані про виконання бюджетів логістичних витрат в розрізі центрів відповідальності. Залежно від розміру підприємства та специфіки його діяльності до них можуть бути віднесені відділ постачання, утримання складів операційних запасів і тари, відділ технологічного і перевізного транспорту, лабораторії перевірки якості продукції, відділ збуту, відділ маркетингу. Інформацію внутрішньої управлінської звітності про витрати згруповують за об'єктами управління, тобто формують показники необхідні для оцінювання рівня раціональності понесених логістичних витрат в розрізі центрів відповідальності.

При розробленні акцентованої на логістичні витрати управлінської звітності дотримуються принципів адресності, достатності, зрозумілості, релевантності, ієрархічності, порівнюваності, своєчасності, аналітичності, контрольованості та ін. Існуючі класифікації логіс-

тичних витрат в основному формуються за економічними ознаками, функціональними сферами й часовими періодами їх виникнення. Групування за калькуляційними статтями пов'язане з організаційно-технічними особливостями логістичної системи обслуговування і на теперішній час домінує у внутрішньо-виробничому управлінні та організації контролю витрат на всіх стадіях процесу виконання замовлень споживачів.

Сучасне управління висуває потребу про наведення у формах управлінської звітності інформації про логістичні витрати за ступенем їх регульованості (повністю, частково чи слабо регульовані), а також про витрати, які слід вважати регулярними чи разовими; виділити плановані та неплановані витрати. У сучасних динамічно змінюваних умовах на управлінські рішення суттєвим чином впливає інформація управлінської звітності про релевантні та нерелевантні витрати, а також форс-мажорні витрати. У сфері логістики за характером опису економічного обороту в управлінській звітності необхідно виділяти трансакційні витрати. Такий вид витрат пов'язаний з певними діями в процесі підготовки, укладання та виконання угоди (пошук інформації, веденням переговорів, укладення договорів тощо). В якості класифікаційної ознаки трансакційних витрат часто використовується час їх виникнення: виділяють передконтрактні, контрактні та постконтрактні трансакційні витрати. Проблема обліку трансакційних витрат стає особливо актуальною, коли організаційні труднощі набувають значення, порівняного з технологічними обмеженнями.

В сучасній практиці існує затребуваність з боку управлінських структур інформації про альтернативні, безповоротні і диференціальні витрати. Найбільш проблемним питанням для управлінської звітності є питання формування інформації про альтернативні витрати, тобто витрати невикористаних можливостей. Вони розкривають упущену вигоду, коли вибір однієї дії виключає вибір іншої. Безповоротні витрати – це витрати, які зроблені в минулому. Диференціальні витрати – це величина, на яку відрізняються витрати при розгляді двох альтернативних рішень. Планування і облік логістичних витрат у відповідності з такими класифікаціями дасть можливість оцінити їх абсолютну величину, вирішувати завдання щодо обґрунтованості збільшення або зменшення величини цих витрат, визначати напрямки їх найбільш ефективного використання, аналізувати і вдосконалювати їх структуру.

Економічна практика і нові управлінські концепції потребують інформації про поділ витрат на ефективні та реальні. Ефективними артикулюються витрати, пов'язані з найбільш ефективною сукупністю угод при здійсненні логістичного виду діяльності за існуючої системи суспільних інститутів. Реальні витрати – витрати, пов'язані сукупністю угод, яка має фактичне місце. Величина відхилення реальних витрат від ефективних показує, наскільки раціонально підприємство використовує встановлені економічні зв'язки та інститути. Відхилення реальних витрат від ефективних обумовлено асиметрією інформації, що циркулює між економічними агентами, надаючи окремим з них більших переваг.

Практична реалізація управлінської звітності на логістичних підприємствах допомагає підприємствам оптимізувати операції і досягти стратегічних цілей. Надійна інформація про витрати в системі логістики дає можливість керівництву підприємства оцінити, яким чином збільшення або зменшення логістичних витрат впливає на загальний рівень доходності підприємства і, відповідно, на його інвестиційну привабливість. Управлінська звітність являє собою доволі гнучку систему інформації, яка дає змогу ідентифікувати, оцінити та обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на їх оптимізацію та мінімізацію.

1. Дерій В., Лукановська І. Облік витрат у системі управління логістичною діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 24-30.

2. Медвідь Л. Г., Левкович А. В. Управлінська звітність у системі внутрішнього контролю логістичних витрат. Економіка і Фінанси. 2018. № 2 С.54-59.

3. Левкович А. В. Облік і контроль логістичних витрат у системі управління логістичною діяльністю підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2015. Вип. 49. С. 146-155.

4. Фоміна О. В., Августова О. О. Облік логістичних витрат для цілей управління. Бізнес Інформ. 2019. № 4. С. 294-299.

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЗНАНЬ В ІННОВАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Україна перебуває на стику перехресних складних геополітичних процесів та викликів локального й цивілізаційного масштабу. Це, насамперед, виклики, зумовлені повномасштабною російсько-українською війною, – безпекові, економічні, екологічні, енергетичні, соціальні, національної ідентичності та інші. У цих умовах доводиться одночасно вирішувати цілий комплекс завдань – оперативних, тактичних, стратегічних, які часто вимагають нових знань. Водночас, в умовах війни українське підприємництво набуває нового досвіду, навиків, нових бізнес-процесів, які швидкими темпами формують сучасні багатоаспектні корпоративні знання. Отож, в силу об'єктивних чинників стратегії бізнесу, які були ефективними у мирний період, втрачають свою актуальність і потребують адаптації під нові реалії. У цьому контексті виникає необхідність формування корпоративних знань на основі нових запитів, які необхідно систематизувати, накопичувати, формувати у відповідні бази знань, збагачуючи усталені теорії менеджменту знань та практики управління знаннями із урахуванням сучасних викликів, трансформаційних змін та прогнозування майбутніх тенденцій. Ці завдання вимагають невідкладного вирішення, щоб не повторити негативний досвід часових втрат, про що застерігають науковці, підкреслюючи, що « в останній чверті ХХ ст. країна не змогла належно відреагувати на історичний виклик саме нової економіки – економіки знань, в якій основний акцент робиться на людські ресурси, на інтелект людини, що вважається головною продуктивною силою в сучасному світі, забезпечуючи економіку інноваціями та інформацією. А тому, маючи всі необхідні передумови, вважаємо, пішла не тим стратегічним шляхом» [2, с. 7]. У системі управління знаннями в сучасних умовах важливим завданням є ідентифікація саме тих знань, які сьогодні потрібні корпораціям, щоб зберегти своє функціонування і модернізуватися у післявоєнний час. Відповідь на питання, які саме знання сьогодні є актуальними, має теоретично – прикладне значення, оскільки доповнить уже існуючу класифікацію знань і дасть змогу визначити пріоритетні напрями інноваційної стратегії задля ефективної післявоєнної реконструкції української економіки. Отож, пріоритетними є знання із безпекозабезпечувальної діяльності, які охоплюють широкий сегмент знань із фінансово-економічної безпеки; інформаційної безпеки; психологічно-поведінкової безпеки, екологічної безпеки тощо. Забезпечення безпекової поведінки персоналу організацій вимагає знань, як діяти в екстремальних умовах та як стрес-чинники впливають на ментальне здоров'я людей і які першочергові заходи можуть пом'якшити цей вплив. При цьому, до уваги необхідно брати рівень безпеки у розрізі регіональному. У мирний час недостатньо уваги зверталось на механізми та інструменти забезпечувальної поведінки відтак, появилась прогалина в інформаційній базі знань. У ситуаціях, коли не вистачає конкретних знань у кризових ситуаціях, спонтанно виникають з-під свідомості на інтуїтивному рівні індивідуальні знання, які стають не тільки особистим досвідом окремої людини, але й надбанням усієї корпоративної спільноти, поповнюючи корпоративні активи знань.

Особливо важливими є знання, які повинні стати основою зміцнення військово-технологічного ресурсу України (модерна ракетна техніка, безпілотна авіація та виробництво сучасних боєприпасів), зміцнення енергетичної незалежності, адже ці знання сприятимуть створенню інноваційного продукту як каталізатора потенціалу національної безпеки. Крім оцінювання ситуації, яка динамічно змінюється, виникають питання стосовно безпеки персоналу і тут необхідні знання, пов'язані із ментальним здоров'ям та емоційною стійкістю. Це знання, які лежать на стику психології людини й менеджменту, поєднуючи дані про психологічну структуру й стани людини та організаційні заходи для забезпечення безпеки людей. Знання про те, який інструментарій необхідно використовувати для підтримання ментального здоров'я дають змогу зберегти внутрішні ресурси людини і людський потенціал органі-

зації. Доповнюють цю групу знання, пов'язані із навичками психологічної адаптації та гнучкості в умовах війни, що забезпечить домінування раціонального мислення й сприйняття ситуації над емоційними відчуттями. Темпи адаптації різні, а в умовах війни інтенсивність адаптації значно вища, ніж у мирний період. Відбувається суттєва зміна цінностей і пріоритетів, тому знання із механізму адаптації доповнюються вивченням мотиваційної структури особистості. Отож, у системі корпоративних знань необхідна інтеграція знань із когнітивно-поведінкової сфери і менеджменту та економіки. Таке поєднання цих знань сприятиме індивідуальній та колективній психологічній стійкості. Джерела набуття цих знань різні – власний, швидко набутий досвід, чи використання досвіду країн, що переживають воєнні наслідки, прикладом яких можуть бути Ізраїль чи Грузія.

Інноваційна стратегія в умовах війни повинна доповнюватися стратегією змін, комплексно поєднуючи основні елементи кризового менеджменту, антистресового менеджменту, адаптивного менеджменту, які сприятимуть розвитку антикрихкості, розвиватимуть вміння цілісно бачити ситуацію під різними ракурсами, швидко її оцінювати і приймати нестандартні рішення. У цьому контексті важливими є корпоративні знання стосовно пріоритетних напрямів модернізації економіки України на основі інновацій, які б забезпечили радикальні позитивні зміни. Системне й динамічне поєднання усіх елементів стратегії змін дасть змогу не тільки зберегти вітчизняну економіку, але й економічно вигідно вирішувати проблеми і завчасно формувати антикризові плани. Стратегія змін повинна доповнюватися стратегією розвитку: індивідуального, корпоративного, інтелектуального, розвитку людського капіталу та потенціалу України.

Перелічені вище та інші види знань, потреба у яких виникла під час війни, стають базовими знаннями, які окреслюють перспективу зміцнення інноваційного потенціалу України. Використання інструментарію управління знаннями в рамках інноваційної стратегії на основі виділених пріоритетів сприятиме розвитку високотехнологічної економіки та структурному її переформатуванню на інноваційній основі.

1. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. Випуск 56. 2023.

2. Давимука С.А. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. Регіональна економіка. 2023. № 3. С.5-16.

3. Zakharchyn H., Sytnyk Y. Construction and development of corporate knowledge in modern conditions // Economics, Entrepreneurship, Management. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 40–50.

4. Химич І. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2023. № 5 (84). С. 142-150.

Світлана КОВАЛЬ

студентка,

Анатолій КУЧЕР

д.е.н., старший дослідник,

Національний університет «Львівська політехніка»

СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ ПІСЛЯ УВ'ЯЗНЕННЯ: ВІД ІДЕЇ ДО ПРОЄКТУ

Багато колишніх ув'язнених в Україні мають проблеми з адаптацією. Вони не можуть знайти роботу і, як наслідок, мають більшу ймовірність скоїти злочин. Такі проблеми в системі руйнують головну державну ідею покарання та справедливості. Останніми роками кількість колишніх ув'язнених у світі постійно зростає. Нині мало відомо про щоденну адаптацію після звільнення, не кажучи вже про дійсні та надійні інструменти для розпорядку дня після звільнення, що стосується психічного здоров'я [1].

Глибоке розуміння впливу травми на ув'язнених і його зв'язку з проблемами психічного здоров'я може сприяти впровадженню інформованого оцінювання травми та втручання у

виправних установах [2-3]. Крім того, оскільки і травма, і проблеми з психічним здоров'ям розглядають як фактори ризику злочинної поведінки, пояснення зв'язків між травмою та проблемами психічного здоров'я також має практичні наслідки для запобігання рецидиву у виправних установах. Це стосується не лише безпеки (наприклад, рецидив), але й наслідків для здоров'я [4].

Зважаючи на це, нами розроблено проєкт, спрямований на соціалізацію життя колишніх ув'язнених і зменшення повторності злочинів, що сприяє загальній безпеці суспільства. Його розроблено для підтримки ідеї гуманізації системи правосуддя та правопорядку через реабілітацію, а не лише покарання. Соціальний експеримент надає можливість тестувати та вдосконалювати підходи до адаптації на практиці. Центр розглядається як пілотний проєкт з можливістю впровадження схожих програм в інших містах України. Проєкт відповідає вимогам норм моралі, етики та прав людини, дозволяє колишнім ув'язненим отримати другий шанс, щоб відновити своє життя після виходу з в'язниці.

Проєкт передбачає створення відділу адаптації в міській раді Дрогобича, який буде відповідати за реалізацію програми адаптації для колишніх ув'язнених. Відділ включатиме в себе волонтерів, які залучатимуть спеціалістів із різних галузей, такі як психологи, юристи, вчителі й інші фахівці. Кожен екс-ув'язнений отримуватиме індивідуальну програму адаптації, яка враховуватиме його потреби: освітній рівень, психологічний стан, наявність житла тощо. Учасники проєкту матимуть доступ до навчальних курсів, які допоможуть їм отримати необхідні навички для подальшого працевлаштування. Кожен учасник програми буде мати можливість отримати психологічну допомогу та консультування для подолання травм та стресу, пов'язаних з їхнім становищем.

Загалом проєкт для зібрання повної інформації повинен тривати близько року, проте щоб переконати в його необхідності суспільство та міську владу, прийнято рішення розробити тестову програму, розраховану на 60 робочих днів. Протягом першого місяця відбуватимуться підготовчі роботи: отримання дозволів на роботу, залучення спеціалістів, зацікавлених підприємців та агітаційна робота з громадськістю. Упродовж другого місяця відбуватиметься робота безпосередньо з екс-ув'язненими, за результатами якої буде продовжено або відхилено проєкт.

Цільові групи: екс-в'язні (жінки, чоловіки), судова система, міська рада.

Зацікавлені сторони: підприємства, система в'язниць, громадські організації, громадяни міста, університети.

Проєкт «Центр адаптації екс-ув'язнених» передбачає отримання фінансової підтримки від міської ради, що відіграє головну роль у його реалізації. Ця фінансова підтримка буде використана для забезпечення ресурсів, необхідних для створення та функціонування центру, сприяючи успішній адаптації колишніх ув'язнених у суспільстві. Вартість проєкту «Центр адаптації екс-ув'язнених» становить 60000 грн, тривалість 60 робочих днів. Проєкт передбачає мінімізацію витрат завдяки волонтерському персоналу, відсутності оренди або купівлі приміщень й обладнання, розробці навчальних матеріалів на волонтерських засадах, мінімальній оплаті інструкторів і залученню студентів-психологів для надання безкоштовної психологічної допомоги. Такий підхід допомагає знизити витрати проєкту та оптимізувати використання ресурсів, проте при постійному функціонуванні центру можуть знадобитися додаткові видатки на заробітну плату та оренду приміщень.

Основні складові частини маркетингового плану – це взаємодія з місцевими громадами для підтримки та впровадження програми, залучення добровольців і ресурсів. Забезпечення відкритої комунікації з громадськістю та залучення громадян до проєкту, популяризація ініціативи, пропрацювання бар'єрів, які є у суспільстві щодо екс-в'язнів. Слід залучити міські ЗМІ для створення позитивного іміджу проєкту, провести роботу із соціальними мережами; встановити партнерські стосунки з громадськими організаціями, університетами, підприємствами та іншими зацікавленими сторонами. Для проєкту є ряд ризиків, таких як фінансові обмеження, негативна публічна думка тощо, проте є і ряд переваг, основна з яких – соціальна значущість. Проєкт вимагає співпраці з громадськими організаціями, владними структурами, психологами, соціальними працівниками, юристами й іншими фахівцями.

Отже, соціальний експеримент може показати, як суспільство має змогу зробити систему правосуддя кращою та ефективнішою. Також хочеться дати можливість зменшити суму, яка витрачається на утримання в'язнів, показавши метод, як не заарештувати колишніх ув'язнених знову або зробити це менш імовірним. У цілому проєкт має потенціал позитивно вплинути на соціалізацію життя колишніх ув'язнених, сприяти зменшенню рецидиву. Важливо продовжувати розвивати та вдосконалювати програму, залучати велику кількість зацікавлених сторін, а також забезпечити відкриту комунікацію та публічну підтримку для досягнення успіху проєкту. Проєкт буде під постійним моніторингом. Інформація про ефективність програми буде збиратися та аналізуватися для подальшого вдосконалення програми і можливого впровадження в інших містах України.

1. H. Liu, Yu. Ch. Mok, K. L. Lau, W. K. Hou. Measuring everyday adaptation after imprisonment: The post-release living inventory for ex-prisoners (PORLI-ex). *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 2023. Vol. 23, no. 2. P. 100352. <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2022.100352>.

2. M. Driessen, T. Schroeder, B. Widmann, C.-E. Schönfeld and F. Schneider. Childhood Trauma, Psychiatric Disorders, and Criminal Behavior in Prisoners in Germany. *The Journal of Clinical Psychiatry*. 2006. Vol. 67, no. 10. P. 1486–1492. <https://doi.org/10.4088/jcp.v67n1001>.

3. B. H. Fox, N. Perez, E. Cass, M. T. Baglivio, N. Epps. Trauma changes everything: Examining the relationship between adverse childhood experiences and serious, violent and chronic juvenile offenders. *Child Abuse & Neglect*. 2015. Vol. 46. P. 163–173. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2015.01.011>.

4. H. Liu, T. W. Li, L. Liang, W. K. Hou. Trauma exposure and mental health of prisoners and ex-prisoners: A systematic review and meta-analysis. *Clinical Psychology Review*. 2021. Vol. 89. P. 102069. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2021.102069>.

Володимир КОВАЛЬЧУК

студент,

Науковий керівник – к.е.н., доцентка **Оксана ГОШОВСЬКА**
Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ГРОМАДСЬКІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ

Війна завжди має суттєвий вплив на суспільство та соціальні процеси в ньому, перетворюючи їхню динаміку та структуру. Анексія Криму та війна на Донбасі, розпочата росією в 2014 році суттєво змінили нашу країну та її шлях розвитку. А повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року масштабувало всі ці тенденції у десятки разів. Одним із найбільших наслідків війни є гуманітарна криза. Через бойові дії мільйони людей були змушені покинути свої домівки, ставши внутрішньо переміщеними особами або біженцями. У приймаючих громадах це призводило до перенавантаження інфраструктури та сфери соціальних послуг. Як у зоні бойових дій, так і в тилу було пошкоджено багато житлової інфраструктури, шкіл, лікарень, об'єктів енергетики тощо, і кожен день війни приносить нові пошкодження та жертви.

Розуміння того, як війна впливає на громадськість, буде розглянуте нами з наступних теоретичних ракурсів – із точки зору соціально-психологічного, політичного та культурологічного підходів. Таке розділення дозволить глибше проаналізувати наслідки війни та зміни, які відбуваються у колективній свідомості українців, а також зрозуміти потенційні сфери взаємодії держави та громадян у публічній сфері.

Соціально-психологічний підхід спрямований на дослідження того, як формуються та змінюються індивідуальні та колективні психічні стани, такі як страх, агресія, тривога, співчуття та інші. Війна критично впливає на психіку людей, і кожен по-різному до цього адаптується. Тут є важливими життєва позиція людини, комунікація з іншими, рівень зміни

звичайного способу життя та інтенсивність негативних емоцій. Загальнонаціональне опитування соціологічної групи «Рейтинг» надає наступну статистику щодо визначення життєвої позиції громадян:

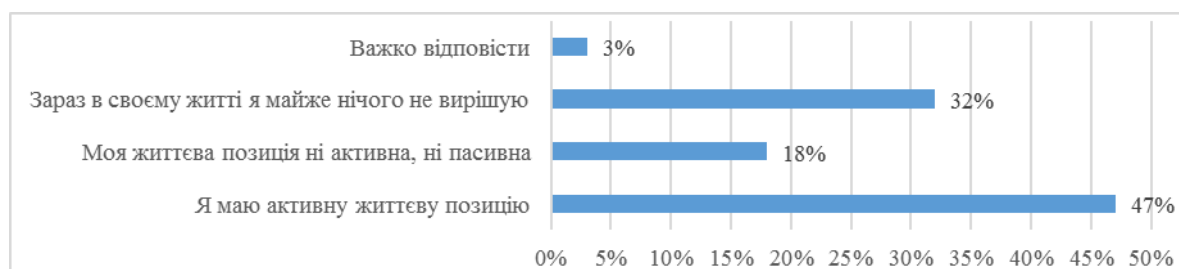


Рис. 1. Загальнонаціональне опитування соціологічної групи «Рейтинг» щодо усвідомлення життєвої позиції громадян України (Побудовано автором на основі [1].)

Активна життєва позиція забезпечує впевненість у власних силах, знижує тривогу та негативні емоції, сприяє швидкій адаптації та збереженню комунікації; однак, менше половини опитаних мають власне активну позицію. Українці виявляються достатньо сильними та витривалими під впливом війни, але повномасштабна війна буде поглиблювати ризики дезадаптації, особливо серед пенсіонерів, безробітних, переміщених осіб та жінок. Результати соціологічного дослідження "Емоційно-психологічний стан українців", проведеного Українським інститутом майбутнього спільно із "Нью імідж маркетинг груп" показують 3 емоційні прояви, які найкращим чином описують настрої респондентів протягом останнього місяця, а саме: «тривога» (57%), «очікування покращень» (46%), «надія» (41%) [2].

Політичний підхід спрямований на аналіз того, як війна впливає на політичну систему країни, політичні партії, правову систему, демократичні інститути та інше. Береться до уваги також реакція громадян на політичні рішення та вимоги до влади. Можемо побачити, що війна спричинила підвищення рівня активності громадян у політичному житті, вимагаючи від влади ефективних дій у забезпеченні безпеки та захисту прав та свобод. Це доводить кількість респондентів серед українців, які повідомляють соціологам, що «необхідно критикувати помилкові та некоректні дії влади» (26% людей у травні 2022 року проти 70% у жовтні 2023 року). Активізувалася та поширилася також діяльність громадських та волонтерських організацій, які допомагають військовим та постраждалим від бойових дій. При цьому, війна негативно впливає на стан демократії та прав людини в країні. Влада змушена обмежувати свободи окремих груп громадян, щоб мати змогу продовжувати військовий спротив і такі дії очікувано викликають невдоволення серед суспільства. Поступово підвищується рівень втомленості та незадоволеності війною та діями влади [3].

Культурологічний підхід показує, як війна впливає на культурні процеси та ідентичність суспільства. Суттєво зростає кількість громадян, що переходять на українську мову в спілкуванні, суспільство популяризує українських авторів минулого та прощтовхує в інфопростір сучасних творців. Видавництва починають перевидавати старі книжки та друкувати нові, а війна народжує нових авторів, які висвітлюють у своїй творчості нові травми суспільства, завдані війною. Молодь популяризує українську музику і, можна сказати, що українська музика сьогодні переживає власний Ренесанс.

Вплив війни на громадськість та соціальні процеси в Україні дуже суттєвий і його можна розглядати під різними кутами зору. Спочатку, вона впливає на почуття людей та їх впевненість у собі: війна викликає страх та тривогу, але також може зміцнити наше відчуття єдності та важливості об'єднання. Далі, війна змінює політику: влада реагує на війну, приймаючи нові закони та рішення, а громадяни активізуються в політичній діяльності. Також війна прямо впливає на вибори та політичну риторику, змінюючи погляди політичних партій та підтримку виборців. І, нарешті, війна впливає на нашу культуру та ідентичність. Вона може змінити наші традиції, створюючи нові символи та цінності, спричиняє розвиток нових культурних виявів, таких як пісні, література, фільми та інші мистецькі твори, які

відображають дух спільної боротьби та витримки. Водночас, вона призводить до занепаду деяких аспектів культури та спадку, особливо тих, що пов'язані зі звичайним життям [4]. З огляду на це, потенційними напрямками змін українського суспільства після війни можуть стати: підвищення патріотизму та національної свідомості, зростання соціальної свідомості зміни у політичному полі, та зміни в громадській свідомості – зокрема, у питаннях безпеки, ставлення до ветеранів та військової служби. Важливо, щоб державні інституції сприяли реалізації потенціалу, який формується в українському суспільстві на цьому етапі його розвитку.

1. Як війна впливає на українців, їхню роботу та надії на майбутнє. Дослідження Українська правда. – 2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2022/03/25/7334501/>.

2. Звіт за результатами онлайн-дослідження: “Емоційно-психологічний стан українців”. – UIFuture. – 2023. URL: <https://uifuture.org/publications/emocijno-psyhologichnyj-stan-ukrayincziv%EF%BF%BC/>.

3. Як змінилась українська політика після російського вторгнення. Foreignukraines – 2023. URL: <https://foreignukraines.com/2023/12/18/how-ukrainian-politics-changed-after-the-russian-invasion/>.

4. Колективна ідентичність за умов війни: від комплексу меншовартості до нації переможців. – Фонд Демократичні ініціативи. – 2022. URL: <https://dif.org.ua/article/kolektivna-identichnist-za-umov-viyni-vid-kompleksu-menshovartosti-do-natsii-peremozhtsiv>.

Олег КУБРАК

старший викладач,

Сумський національний аграрний університет

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНИХ УМОВ ЖИТТЯ ЛІТНІХ ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

Переміщені люди похилого віку з інвалідністю в Україні не мають ні фізичної, ні фінансової можливості, щоб отримати належне житло та догляд у ситуації російського вторгнення, і часом у них не залишається інших варіантів, крім переміщення до інтернату. Про це йдеться у доповіді Amnesty International.

Доповідь „Вони живуть у мороці“. Ізоляція людей похилого віку і недостатній доступ до житла під час російського вторгнення в Україну» демонструє, як повномасштабне російське вторгнення, яке почалося в лютому 2022 року, надірвало і без того сильно перевантажену систему соціального обслуговування в Україні. В результаті багато людей похилого віку, в тому числі людей похилого віку з інвалідністю, виявилися розлученими зі своїми рідними, що призвело до їх сегрегації та ізоляції.

Безперервні російські удари невиборчого характеру, багато з яких є військовими злочинами, змусили мільйони українських мирних жителів залишити свої будинки. Частина літнього населення в Україні — одна з найвищих у світі: до лютого 2022 року майже чверть населення країни (10 із 41 мільйонів) складала люди віком від 60 років.

Навіть після переміщення в більш безпечні регіони України люди похилого віку, особливо люди похилого віку з інвалідністю, як і раніше, стикаються з величезними труднощами у спробі заново вибудувати гідне життя: знайти належне житло, отримати послуги соціальної підтримки та медичну допомогу.

Російське вторгнення винятково перевантажило українську систему соціального обслуговування, яка й досі була не в кращому стані. Гуманітарні заходи реагування не відповідають нагальним потребам у фізично доступному житлі та послугах підтримки. У результаті тисячі людей похилого віку з інвалідністю виявляються сегреговані в інтернатах, далеко від близьких, в ізоляції від суспільства. Не можна розглядати інтернат як варіант за умовчанням

для розміщення переміщених людей похилого віку, у тому числі людей похилого віку з інвалідністю. Іноді досить простих змін (наприклад, будівництва пандусів у центрах тимчасового розміщення), щоб не розлучати сім'ї, а це, у свою чергу, суттєво підвищує якість життя людей, які потребують допомоги для забезпечення мобільності.

Тисячі людей похилого віку з інвалідністю виявляються сегреговані в інтернатах, далеко від близьких, в ізоляції від суспільства.

З травня по вересень 2023 року представники Amnesty International опитали 159 осіб, включаючи 89 людей похилого віку, багато з яких мають інвалідність, та 22 соціальних та медичних працівників. Дослідники відвідали 24 центри тимчасового розміщення.

Більшість переміщених людей в Україні живуть у орендованому житлі, проте через вкрай низькі пенсії та високу орендну плату багато людей похилого віку не можуть собі дозволити такий вид розміщення.

В результаті люди похилого віку часто живуть великими групами в центрах тимчасового розміщення переміщених осіб, розташованих у школах, гуртожитках та інших громадських будівлях.

При цьому майже всі центри тимчасового розміщення, в які завітали представники Amnesty International, повністю або частково фізично недоступні для людей з інвалідністю, що пов'язано з порушеннями мобільності. У багатьох з них відсутні пандуси на входах у будівлі, ліфти, поручні в туалетах, там не вистачає місця, щоби міг розвернутися інвалідний візок.

Багато дитячих таборів відпочинку були перепрофільовані в центри тимчасового розміщення біженців, серед них чимало людей в інвалідних візках. Але їх не можна взяти навіть на одну ніч і доводиться їм відмовляти через відсутність елементарного пандусу перед будинком.

Україна є державою — учасницею Конвенції про права інвалідів (КПІ), а отже, зобов'язана забезпечувати особам з інвалідністю рівну доступність фізичного середовища — навіть під час збройного конфлікту. Міжнародні партнери мають допомогти Україні, у тому числі фінансуванням та матеріалами, щоб зробити центри розміщення фізично доступними.

Дослідникам Amnesty International неодноразово казали, що через відсутність фізично доступного середовища в центрах розміщення їхні співробітники вважають, що єдиний вихід — це відправляти людей похилого віку з інвалідністю в інтернати.

Літні люди з інвалідністю, у тому числі ті, хто отримав інвалідність через конфлікт, часто не мають змоги звернутися до соцслужб чи медичних закладів. Відсутність догляду та підтримки ускладнюється тим, що молодші родичі, які раніше допомагали літнім людям з догляду, або поїхали за кордон, або в інші частини України, або пішли на фронт. Тому соціальні працівники, які забезпечують обслуговування вдома, не справляються із навантаженням.

Нестача соціальних працівників також сприяє помешканню людей похилого віку з інвалідністю в інтернати, тому що вони не можуть залишатися вдома без спеціальної підтримки. Найважче те, що немає жодних соціальних контактів.

Літні люди з інвалідністю, яких поселили в інтернатах, часто опиняються в розлуці з рідними, які живуть у звичайних центрах розміщення. У Комітеті з прав інвалідів зазначають, що відділення людей з інвалідністю та поселення їх в заклади, включаючи довгострокове перебування у лікарнях, де теж багато переміщених людей похилого віку, — це форма сегрегації.

Переміщення до подібних установ може призвести до численних порушень прав людини, таких як фізичне насильство, занедбаність та недотримання права на здоров'я. Багато людей похилого віку в Україні тепер у повному розумінні слова живуть у суцільному морокі.

Для людей похилого віку з деменцією та іншими когнітивними інвалідностями особливо високий ризик загубитися в системі спеціалізованих установ. Багато людей похилого віку говорять про почуття ізоляції, коли вони виявилися відрізані від своїх молодших родичів, які уїхали за кордон або переїхали в інші частини країни.

Тому безперечно, що іноземні донори та гуманітарні організації повинні надати фінансову та технічну допомогу, щоб полегшити роботу соціальних працівників, що ризикують

життям. Витрати та логістика, пов'язані з вжиттям інклюзивних заходів, які дозволили б усім людям похилого віку жити незалежно і гідно у своїй спільноті, не повинні лягати цілком і повністю на одну Україну.

1. Досвід війни для людей старшого віку в Україні та їх залучення до гуманітарної реакції. URL: <https://www.helpage.org/wp-content/uploads/2023/05/Lost-the-life-Summary-Ukrainian.pdf> (дата звернення: 16.04.2024).

2. Ті, що залишилися позаду: як війна впливає на літніх людей і людей з обмеженими можливостями в Україні. URL: <https://ukraine.peopleinneed.net/ua/ti-shcho-zalishilisia-pozadu-iak-viina-vplivae-na-litnikh-liudei-i-liudei-z-obmezhenimi-mozhливostiami-v-ukrayini-9512gp> (дата звернення: 16.04.2024).

3. Російське вторгнення змушує літніх людей із інвалідністю жити в ізоляції та забутті – нова доповідь Amnesty International. URL: <https://www.amnesty.org.ua/vony-zhyvut-v-temriavidosvidi-litnih-liudei-pid-chas-viiny-rosii-v-ukraїni/> (дата звернення: 16.04.2024).

Єлизавета МОРОЗ

студентка,

Тетяна КУЛІНІЧ

к.е.н., доцентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

УЧАСТЬ АГЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ У ПІДТРИМЦІ РЕЛОКОВАНИХ БІЗНЕСІВ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КЕЙС ППВ «МЕРЕЖІ ЗНАНЬ»

Війна підсилила і активізувала розвиток релокованих бізнесів на територіях більш безпечних громад [1]. Від таких трендів наразі отримують позитив і громади, і представники малих та середніх бізнесів (МСБ), що перебувають у вимушеному переселенні.

Серед тригерів такого розвитку знайшли своє місце агенції економічного розвитку, які включили до числа своїх завдань симбіотичні проекти з розвитку громад і релокованих МСБ. Однією з таких агенцій, що ефективно функціонує у вказаному напрямку на Заході України і не тільки, є ТОВ ППВ «Мережі Знань» [2]. Розглянемо найбільш цікаві проекти даної організації, які можуть стати прикладом вдалих ініціатив для інших агенцій, громад і представників релокованого бізнесу.

Все почалося у 2017 р. з проекту «підтримки реформи децентралізації в Україні» для розвитку громад (Програма U-LEAD з Європою II) [3]. В рамках децентралізації експертна команда агенції ППВ «Мережі Знань» співпрацювала з представниками невеликих громад, що мають населення до 50 тисяч осіб, для розробки проектів з розвитку місцевого бізнесу. Цей проект охопив усю територію України, за винятком тимчасово окупованих територій. Цікаво, що він продовжується і зараз, але вже на західних теренах України для релокованого бізнесу.

Перед війною та в перший рік війни команда ППВ «Мережі Знань» проявила себе у розробці стратегій розвитку культури в окремих містах (м. Рівне), у висуненні оптимальних стратегічних планів для команд міст за проектом "Школа мерів", у формуванні інвестиційних паспортів для територіальних громад (міста Пустомити, Городок, Золочів, Миколаїв), у залученні громад до процесу планування міських просторів, у допомозі в створенні для інших агенцій економічного розвитку з цих міст бізнес-кейсів для розвитку підприємництва, у супроводі організування центрів підтримки бізнесу в окремих містах (м. Добропілля, Донецчина), у розробці стратегій співпраці компанії ДТЕК з територіями присутності, у розвитку так званої «Нової економіки» (м. Івано-Франківськ) [2].

Під час війни актуалізувалися малі проекти щодо розвитку громад. Так, тільки у 2023 р. експерти ППВ «Мережі Знань» навчали понад 60 громад інструментам підтримки бізнесу.

Іншою цікавою ідеєю, що запустилася і продовжує реалізуватися під час війни, став проєкт “Швидка бізнес-допомога”, де ППВ “Мережі Знань” зосередився на допомозі релокованим МСБ через надання безкоштовних особистих консультацій. Така діяльність розпочалася у рамках “Нової економіки”, після чого переросла рамки цього проєкту і тепер вже реалізується на благодійних засадах ППВ “Мережі Знань” або за рахунок донорів.

Ще одна цікава програма “COVID-19 Ваучери” була запущена і діяла під час епідемії, але потім підійшла і для умов війни та діє досі (назву не змінювали). Згідно з цією програмою ППВ “Мережі Знань” надає представникам МСБ серію спеціалізованих консультацій тривалістю до 10 днів з метою відновлення їхньої діяльності після наслідків кризи. Завдяки професійній експертизі, ця програма допомагає підприємцям розпочати такі напрямки розвитку як: збільшення обсягу внутрішнього й експортного продажу, відкриття нових каналів збуту, визначення експортних ринків і розробка експортної стратегії, вдосконалення маркетингових планів, покращення фінансових умов і доступу до фінансування, просування у цифровій трансформації, удосконалення бізнес-моделей та інше. Важливо зазначити, що представники релокованих МСБ сплачують лише 10% вартості цих послуг. Спочатку програма охоплювала лише Львівщину, пізніше розповсюдилася і на інші області країни.

Ще одним дієвим інструментом стали живі етери Business Talks PPV [2]. Ці 30-хвилинні етери, або “розмови за кавою”, відбуваються раз на 2 тижні у форматі трансляції наживо з представниками релокованих МСБ і громад на фейсбук-сторінці ППВ “Мережі Знань”. Згодом найбільш вдалі фрагменти розмов публікуються на YouTube каналі ППВ “Мережі Знань”. У третьому сезоні (2023 рік) на своїх “Business Talks ППВ «Мережі Знань» говорив не лише про бізнес, а також про інновації та фінансування. Це дозволило представникам МСБ здобувати нові знання і бути в курсі нових трендів. У планах – ряд інших проєктів, що орієнтовані на розвиток, відновлення та збереження культури в Україні.

Всупереч війні ППВ “Мережі Знань” вважає за потрібне запустити програму розвитку креативних індустрій. Розвиток креативної економіки є важливим завданням, над яким агенція працює у рамках своїх проєктів та програм, шляхом надання консультацій, залучення фінансування та підвищення потенціалу креативних підприємців. Один з таких проєктів – “Фінансування креативних індустрій”, має на меті дослідити потребу креативних індустрій у фінансуванні та готовність фінансових установ (банків, фондів, інвесторів, бізнес-ангелів) задовольнити ці потреби, знаходячи потенційні точки контакту. Проєкт має практичну цінність, оскільки його основна мета полягає в розробці типових документів для роботи клубу бізнес-янголів та кредитування операторів креативних індустрій, створенні моделей фінансування та стратегічних рекомендацій для розвитку релокованих МСБ і громад. Проєкт реалізується ППВ “Мережі Знань” за підтримки Українського культурного фонду.

Також в рамках іншого проєкту “Економічний рестарт” підтримується розвиток креативного підприємництва на деокупованих та прифронтових територіях Чернігівської та Сумської областей. У рамках проєкту заплановано проведення 60 онлайн та офлайн зустрічей для громад Ніжина, Прилук, Чернігова, Тростянець та Сум, що відбуватимуться у місцевих бібліотеках і будуть спрямовані на креативних підприємців, молодь та громаду. Для реалізації проєкту була закуплена література з креативних індустрій, книжкові полиці, ноутбуки, меблі та інше обладнання для бібліотек. Був організований конкурс мотиваційних листів у цих громадах, а переможцям було надано можливість пройти освітній онлайн курс з креативних індустрій. Проєкт охопив проведення ідеатонів – заходів, що націлені на пошук нових ідей та рішень для вирішення конкретних проблем чи викликів, – спрямованих на зміну просторів бібліотек під потреби креативних підприємців міст.

Не можемо оминати увагою Стартап YoKu, який починався як платформа підтримки культури, що була запущена в Україні у 2021 році. Ідея платформи полягала у свідомій підтримці митців, музикантів, фестивалів, ініціатив, арт-галерей шляхом щомісячних внесків. Ця проста ідея виявилась успішною. На диво платформа продовжила розвиватись і в період війни, коли YoKu використовується для збору коштів на стипендії для студентів з тимчасово окупованих регіонів або з регіонів, де тривали активні бойові дії. Також надавалась допомога студентам, чий батьки не могли оплачувати навчання через втрату роботи чи переселення.

Усе зазначене дає лише точкове уявлення про участь агенцій економічного розвитку у підтримці релокованих бізнесів та територіальних громад. Але головне – діяти, бо результати такого досвіду є позитивними і вражають.

1. Карий О. І., Панас Я. В. Передумови залучення волонтерів для забезпечення соціально-економічного розвитку громад. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2016. No. 2, С. 156-169. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2016/2/156-169>.

2. PPV Knowledge Networks: Офіційний сайт. URL: <https://info.ppv.net.ua/>

3. Мороз Є.Т., Кулініч Т.В. Ринкові виклики та підтримка розвитку малого та середнього бізнесу України в період повномасштабної війни (на прикладі ТОВ ППВ "Мережі знань"). Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIV МНПК (28 жовтня 2022 р., Львів, Національний університет «Львівська політехніка»), С. 162.

Олексій ПОБУРКО

к.е.н., доцент,

Олег БРИКАР

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПОТРЕБА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У МАСШТАБУВАННІ

Питання напрямку, способу, швидкості розвитку бізнесу є щоденним для підприємців. При цьому кожен з бізнесів обирає свій шлях розвитку. Одним з способів розвитку бізнесу є масштабування.

Згідно даних сайту ДІЯ Бізнес отриманих за опитуванням підприємців результати діяльності за перші шість місяців 2023 року наступні [2]:

Рівень очікувань фінансових результатів	Мікро бізнес	Малий та середній бізнес
Суттєво перевищили очікування (140% +)	1,4%	1,6%
Перевищили очікування (110% – 130%)	7,6%	9,6%
Відповідають очікуванням (100%)	22,7%	28,7%
Нижче за очікувані показники (70% – 90%)	25,6%	40,4%
Суттєво нижче очікувань (40% – 60%)	26,5%	16,5%
Бізнес фактично припинено (0% – 30%)	16,2%	3,2%

З цього опитування ми бачимо, що станом на 2023 рік малий та середній бізнес (включаючи мікро) в своїй більшості не досяг бажаних фінансових показників. Зрозуміло, що в умовах повномасштабної війни питання розвитку часто підходить на другий план перед питанням виживання. Але і це створює потребу та можливості для розвитку і, відповідно, вибору методів для цього.

На нашу думку: одним з ключових методів, який необхідно розглянути є масштабування. Під масштабуванням ми розуміємо отримання більших доходів за рахунок розширення бізнесу. Масштабування можливе вертикальне (вихід на нові ніші чи сектори економіки) та горизонтальне (шляхом географічного розширення) [3].

Багато підприємців оцінюють успішність бізнесу та розраховуючи на покращення фінансових показників саме через примітивне розширення географії чи секторів бізнесу. Пороте, не усі із них обравши такий шлях досягають фінансового успіху.

«Що поганого в тому, аби знайти оптимальний розмір і залишитися в ньому?»

Хіба комусь спаде на думку сказати, приміром, про Гарвард або Оксфорд: «От якби вони розширювалися, створили філії і найняли ще кілька тисяч професорів та ще й побудували університетські містечка по всьому світу...

Маленький – не обов'язково проміжний етап розвитку. Маленький – це може бути чудовий пункт призначення.»

Таку думку висловлюють Джейсон Фрайд та Девід Хайнемайер Хенссон у своїй книзі REWORK [1, с. 20-22]

Наведеній думці, автори виділяють в окремий розділ у своїй праці. Його суть полягає в тому, що не обов'язково розгортати широкий бізнес (за показниками) задля досягнення статистичних даних, які на перший погляд можуть вражати.

З дотриманням цієї позиції один із авторів, Джейсон Фрайд будував і власну компанію (у якій є співзасновником) 37signals більш відому зараз як Basecamp.

Поряд із цим ніхто не заперечує щодо природнього бажання підприємців заробляти більше. Варто лише звернути увагу, що фінансовий показник є одним із основних показників (якщо не єдиним головним) успішності бізнесу.

Кількість торгових точок чи ширина захоплених секторів ринку (як би це не здавалося на перший погляд) не відображає успішності бізнесу так як його фінансовий показник.

Серед 3,2% бізнесу, що фактично припинив діяльність у першому півріччі 2023 року, міг бути такий, який мав більше вертикальне чи горизонтальне охоплення, у порівнянні з одним із 1,6%, що отримали дохідність в розмірі 140% + у порівнянні з очікуваннями.

Тобто, успішність бізнесу – це насамперед фінансові показники.

Масштабування бізнесу – це покращення фінансових показників, при цьому пропорція нарощення витрат (чи витратних ресурсів) у порівнянні має бути нижчою чи хоча б рівною у порівнянні з фінансовим нарощенням.

1. Джейсон Фрайд та Девід Хайнемайер Хенссон. REWORK. Переклад з англійської Наталії Кошманенко. Третє видання. КСД. Харків 2019. 172 с.

2. Сайт ДІА Бізнес. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні. Режим доступу: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>.

3. Електронне видання The Page. Тарас Гетманський. Шість правил масштабування, які працюють у бізнесі. Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/experts/shist-pravil-masshtabuvannya-yaki-pracyuyut-v-biznesi>.

Ілона ПРАЦУК

Директор ТОВ «Приватний ліцей «Вілла Скул Фемелі»

ОСВІТА УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКАХ. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МОВНОЇ ОСВІТИ

*Освічена молодь –
це інвестиція в розвиток держави*

Багато проблем в освіті спричинені війною. Але ще більше – спадком минулого.

Традиційна система навчання мови в загальноосвітній школі тривалий час характеризувалася однобічним підходом до об'єкта навчання – мови, розглядом її переважно до об'єкта навчання – мови, розглядом її переважно в системно-структурному аспекті, у відстороненні від людини – носія мови, члена суспільства, в якому мова функціонує, культури, яку вона виражає і розвитку якої сприяє. За такого підходу культурноносна, духовна, «людиноформувальна» сутність мови залишалася поза увагою. Пошуки ефективних шляхів навчання привели до розробки культурологічних підходів мовної освіти, в основі яких лежить ідея взаємопов'язаного навчання мови та культури.

Одним з найбільш перспективних напрямків полікультурної освіти є білінгвальне навчання.

Білінгвальне навчання – це різноманіття моделей та програм, об'єднаних єдиним принципом: в якості засобу навчання вживаються дві мови. Для проведення білінгвальних занять залучаються методи декількох дисциплін. Звичайно, враховується психологічний аспект, адже така форма освіти є незвичною.

Білінгвальна освіта дозволяє учню комфортно відчувати себе в багатомовному світі; дає можливість отримувати освіту на іноземній мові, не втрачаючи зв'язку з рідною мовою приналежності; розширює мислення, вчить мистецтву аналізу. Білінгвальні програми дозволяють людині не боятися бар'єру нерозуміння іноземної мови і роблять учнів більш адаптованими до вивчення інших мов, розвиває культуру мовлення, розширює лексичний запас слів. Навчання відразу на декількох мовах сприяє розвитку комунікативних здібностей, пам'яті, робить учня більш мобільним, толерантним, гнучким і розкріпаченим, а значить і більш пристосованим до труднощів у багатогранному і непростому світі.

Процес об'єднання Європи, його розповсюдження на схід супроводжується формуванням загального освітнього і наукового простору й розробкою єдиних критеріїв і стандартів у цій сфері в масштабах усього континенту. Іншомовна освіта в Україні реформується з урахуванням основних досягнень європейських країн у цій галузі та відповідно до таких документів Ради Європи, як «Білінгвальна освіта: основні стратегічні завдання», «Загальноєвропейські рекомендації з мовної освіти: вивчення, викладання, оцінювання», «Європейський мовний портфель», «Приведення екзаменів з мови у відповідність до Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти» та вимоги до Євроіспитів.

Ідеї мовної політики Ради Європи знаходять все ширшу реалізацію в нашій державі: збільшується кількість мов, що вивчаються; зростає кількість осіб, які володіють принаймні однією іноземною мовою; в середніх навчальних закладах започатковано вивчення кількох іноземних мов; в університетах збільшується кількість академічних годин на вивчення іноземної мови; в деяких вищих закладах освіти іноземна мова вважається другою робочою мовою.

Білінгвальне навчання є набагато складнішим процесом, аніж навчання рідною мовою, бо вивчення фахової дисципліни відбувається іноземною мовою, тобто у процесі навчання розвивається не лише предметна компетентність (як у класичному варіанті навчання), в межах якої розвивається професійна комунікативна компетентність, а ще й іншомовна комунікативна компетентність. Поєднання професійної комунікативної компетентності та іншомовної комунікативної компетентності приводить до формування білінгвальної професійної комунікативної компетентності, яка і є головною метою білінгвального навчання.

Потреби інтеграції України до європейського та світового освітнього простору зумовлюють необхідність розв'язання низки складних проблем щодо готовності бути активними громадянами не тільки в рідній країні, а і в об'єднаній Європі. Оскільки в сучасних європейських полікультурних і багатомовних суспільствах, «рідною мовою громадян не завжди є офіційна державна мова, здатність спілкуватися державною мовою є необхідною умовою забезпечення повноцінної участі особистості в житті суспільства. Це актуально і для сучасної багатокультурної української спільноти»

Білінгвальна освіта є інноваційним типом освіти, який передбачає вивчення нелінгвістичних дисциплін за допомогою іноземної мови. Встановлено, що в процесі білінгвального навчання викладається також мовна культура. Знайомство з новою культурою, традиціями і звичаями завжди викликає великий інтерес у школярів. Важливо, щоб учитель білінгвального навчання вмів зацікавити своїх учнів. Використання новітніх засобів навчання сприяє ефективності навчального процесу. Проведене дослідження довело, що відкриття перших білінгвальних класів у європейських школах дало можливість зрозуміти важливість білінгвізму, дослідити результат його впровадження у європейську освітню систему. У ході наукового пошуку встановлено, що в основі білінгвальної освіти лежить гуманістична парадигма. Це міжкультурне виховання, що передбачає готовність учнів до взаєморозуміння, виховання почуття толерантності і готовності до відкриття інших культур. Встановлено, що в умовах білінгвальної освіти здійснюється навчання мови через культуру і культури через мову.

Білінгвальна освіта розглядається сьогодні як інноваційний тип освіти, оскільки має перевагу над традиційним вивченням іноземних мов. Вона передбачає не тільки викладання мов, але й мовної культури. Відкриття міжнародних білінгвальних шкіл змусило переосмислити сутність та роль білінгвізму в освітній галузі. Якщо до недавнього часу викладання всіх видів дисциплін англійською мовою вважалося загальноприйнятою нормою, то на сучасному етапі й інші іноземні мови, окрім англійської, стають мовами білінгвального вивчення нелінгвістичних дисциплін, хоча, маємо визнати, їх відсоток невеликий. Викладання культур одночасно з розвитком навичок іншомовного мовлення розглядається як потреба сьогодення. Треба, однак, зазначити, що противники білінгвізму у сфері освіти ставлять під сумнів необхідність використання іноземної мови для викладання нелінгвістичних дисциплін, наполягаючи на недоліках іншомовної природи передавання знань. Як результат, можемо констатувати викликані цим процесом неоднозначні суспільні рефлексії.

Фахівець білінгвального навчання не може навчати лише спілкуванню, його все частіше закликають бути вчителем мовної культури, посередником, який розвиває компетентність мовної та культурної взаємодії. Він має навчати перш за все діалогу і міжкультурному взаєморозумінню, надавати ключі до подолання мовно-культурних бар'єрів, що в результаті сприятиме розвитку навичок володіння іноземною мовою.

Активізація участі вчителів і школярів у культурній діяльності підтримується міжнародними організаціями, що займаються культурою, головна з яких – ЮНЕСКО. Саме цією організацією координуються завдання, які стоять перед фахівцями білінгвального навчання:

1. допомогти учням розвинути свої навички з мов шкільного білінгвального навчання;
2. використовувати іноземну мову як засіб вивчення нелінгвістичних дисциплін шляхом підвищення обізнаності про культуру країни цієї мови;
3. сприяти дотриманню принципів наступності у процесі навчання;
4. брати до уваги мультилінгвізм та мультикультуралізм учнів;
5. залучати батьків до співпраці у білінгвальному навчальному процесі;
6. удосконалювати систему оцінювання і визначення рівня мовних навичок учнів;
7. розширювати вибір мов для білінгвального навчання;
8. заохочувати вчителів до використання позитивного європейського досвіду.

Успішна реалізація білінгвальної освіти в реаліях сьогодення набуває особливого значення, позаяк сучасне європейське співтовариство потребує переосмислення і пошуку нових підходів до конструктивного діалогу з представниками різних національностей. Білінгвальна освіта має на меті спробувати зблизити їх загальноприйнятими цінностями та пріоритетами, розширити й поглибити міжкультурне співробітництво. Міжкультурна комунікація в умовах білінгвальної освіти сприяє обміну між двома і більше культурами, який здійснюється в різних формах та передбачає взаємо розуміння учасників білінгвального навчально-виховного процесу, що належать до різних національних культур.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі стосуються використання інноваційних технологій в умовах білінгвальної освіти

Через те, що іноземні мови стали дуже необхідними для міжнародних комунікаційних зв'язків і співпраці з іншими державами світу, актуальність вивчення двох та більше іноземних мов є дуже великою. Найкращий час для навчання – це школа. Тому з початкових класів необхідно розвивати в учнів таку якість, як білінгвізм. Із психологічної точки зору, це не є легким завданням, проте учні дотримуються настанов учителя, який методично винаходить найкращі педагогічні засоби аби розвинути якості дітей.

На сьогодні в теорії та практиці навчання мов продовжується винайдення пошукових підходів до мовної освіти учнів-білінгвів. Проте проблема полягає в тому, що комунікативні підходи недостатньо враховують специфіку мови як відображення системи культурних цінностей, на основі яких будуються конкретні спільноти людей і мовленнєві поведінки їх членів, а також специфіка мовленнєвої діяльності як культурно-обмовленої мовленнєвої поведінки.

Той факт, що кожна культура знаходить унікальне відображення в мові, є незаперечним. Засвоєння тільки форми цієї мови без урахування культурного компонента, її значення

спрямовує до поведінки, що відображає власні культурні норми учні, які вступають у конфлікт з поведінкою носіїв культури й мови, що вивчаються. Опановуючи кожну мову, людина відкриває для себе нове світосприйняття, світовідчуття. Те, як особистість сприймає світ і що вона в ньому бачить, завжди відображається в поняттях, сформованих на основі рідної мови з урахуванням усього багатства притаманних цій мові виражальних засобів. Кожна ситуація, подія сприймається й оцінюється людиною через призму прийнятих у рідному лінгвосоціумі культурних норм і цінностей, через засвоєну індивідом картину (модель) світу.

На різних етапах розвитку методики навчання нерідної мови в Україні, так і закордоном, залежно від економічних умов і домінуючих педагогічних ідей, існували різні культурологічні підходи до вирішення проблем мовної освіти. Розглянемо ключове поняття підхід. Характеристика цього поняття видається складною і неоднозначною, тому необхідно більш конкретно визначити, в якому значенні вживати означене поняття.

Різнопланове трактування поняття підхід дає підстави зробити висновок про те, що воно означає загальну вихідну концептуальну позицію, яка є вирішальною в розгляді та визначенні інших підпорядкованих концептуальних положень. Іншими словами, «підхід» означає СТРАТЕГІЯ НАВЧАННЯ.

1. Багатомовна Європа: тенденції у політиці і практиці мультилінгвізму в Європі. К.: Ленвіт, 2012. 168 с.

2. Загальноєвропейські Рекомендації з мовної освіти: вивчення, викладання, оцінювання / наук. ред. укр. видання С.Ю. Ніколаєва; пер. з англ. К.: Ленвіт, 2003. 273 с.

3. Anthony E.M. Approach, method and technique || English Language Teaching. London, 1963. Vol. 17. Pp. 63–67.

4. Bryam M. Investigation cultural studies in foreign language teaching clevedon: Multilingual Mateers ltd., 1991. P. 8–17.

5. Byran M. and Zarat G. Definitions, objectives and assement of sociocultural comptence //F Common European Framework for Language Teaching and Learning. Strasboug: Council of Europe Press, 1994. P. 19.

6. Kramsh C. Context and Culture in Language Teaching. Oxford: OUP, 1993. P.12.

7. Ткаченко О. Мова і національна ментальність: (Спроба сучасного синтезу). К.: Грамота, 2006. 240 с.

8. Українська мова: програма для 5–12 класів загальноосвітніх навчальних закладів з російською мовою навчання/ [Н.В. Бондаренко, О.М. Біляєв, Л.М. Паламра, В.Л. Кононенко]. Чернівці: Видавничий дім «Букрек».

9. Програма великої трансформації “Освіта 4:0: український світанок”.

Йосиф СИТНИК

д.е.н., доцент,

Степан ПРИГАРНИЙ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВНУТРІШНЬОЇ МОБІЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах розвитку сучасного підприємництва модель «людиноцентричності» у сфері управління персоналом набуває широкого поширення та інноваційних форм. Фокусування на персонал немає прямого кореляційного зв'язку з тим, що працедавець визнається лідером ринку в своїй галузі господарської діяльності, але є наслідком взаємозалежності між стратегічним розвитком суб'єктів господарювання та задоволеністю і зростанням персоналу цього сектору економіки. Власне тому, багато підприємств поміж своїх ціннісних довгострокових

пропозицій працівникам закладають великі можливості кар'єрного розвитку. Такий підхід є одним із вагомих інструментів залучення та збереження талантів, адже – фахові та кар'єрні перспективи – є ключовими чинниками в процесі вибору потенційного місця праці. Відповідно відсутність таких перспектив – одна із основних причин зміни свого місця праці та підприємства загалом.

Кар'єрний менеджмент охоплює низку основних напрямів, зокрема: оцінювання діяльності працівника (індивідуальні плани розвитку та фахово-кар'єрні співбесіди); плани наступності або заміщення; внутрішня мобільність персоналу. Зважаючи на те, що питанням оцінювання персоналу присвячено значну увагу та багато публікацій, то проблематика внутрішньої мобільності залишається недостатньо дослідженою стосовно привабливості підприємств для потенційних та наявних працівників.

У цьому контексті варто звернути увагу та значно глибше дослідити особливості: методологічних засад внутрішньої мобільності персоналу; умов, правил та принципів внутрішньої мобільності; розробленню інструментарію впровадження внутрішньої мобільності.

Мобільність розглядається як «рухливість, здатність швидко орієнтуватися в ситуації, знаходити потрібні форми діяльності» [1, с. 682]. Під професійною мобільністю розуміють готовність фахівця до зміни виконуваних професійних завдань, здатність швидко освоювати нові види робіт, нові спеціальності [2, с. 158]. Водночас внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції [3]. Тобто, якщо в межах підприємства появилася вакансія, і її заповнив внутрішній кандидат – це буде фактичною внутрішньою мобільністю, табл. 1.

В умовах економіки воєнного стану, де пошук та залучення зовнішніх кандидатів стає все важчим, пошук кадрів всередині організації може стати вирішальним для успіху підприємства.

Важливою ознакою процесу мобільності, особливо в умовах воєнного стану, є наявність зрозумілих правил поведінки, які дають змогу мінімізувати ймовірні ризики непорозумінь серед персоналу та сприяють утвердженню прозорих і доброзичливих взаємостосунків при зміні посад працівниками.

Таблиця 1

Види та метрики мобільності

Види мобільності	Ключові метрики для оцінювання ефективності мобільності
1. Горизонтальна (зміна функційних обов'язків в межах наявної бізнес-функції)	Відсоток вакансій, які заповнені внутрішніми кандидатами
2. Крос-функційна (перехід на іншу бізнес-функцію)	
3. Вертикальна (перехід на управлінську посаду із можливістю зміни функційних обов'язків)	Відсоток працівників, які здобули горизонтальний і вертикальний кар'єрний розвиток
4. Міжнародна мобільність в межах міжнародної корпорації	

До цих правил належать такі:

- усі вакансії найперше оголошуються у внутрішньому середовищі підприємства та є доступними для працівників;
- наявність і тривалість терміну праці на займаній посаді (щоб бути кандидатом на внутрішню вакантну посаду працівник повинен відпрацювати на займаній посаді понад один рік, а для переведення на іншу бізнес-вертикаль – понад 2 роки);
- працівник зобов'язаний письмово повідомити свого чинного керівника про рішення подати свою кандидатуру на заміщення внутрішньої вакантної посади;
- усі кандидатури на вакантні посади мають бути розглянуті, а потенційним кандидатам обов'язково надані відповіді від наймаючих керівників структурних підрозділів у формі співбесіди або інших форм комунікації;

- термін переходу на нову посаду має бути конкретно визначеним та обмеженим у часі;
- усі комунікації з потенційними кандидатами на вакантні посади здійснюються через відділи управління персоналом.

Алгоритм впровадження внутрішньої мобільності передбачає низку основні стадії:

1. Розроблення та узгодження політики внутрішньої мобільності.
2. Проведення всезагальних для підприємства комунікаційних заходів.
3. Розроблення візуальних матеріалів та інфографіки та забезпечити їх доступність для персоналу на інформаційних платформах підприємства.
4. Здійснювати регулярні заходи щодо пропагування та поширення успішних прикладів внутрішньої мобільності.

Багатьом підприємствам потрібно цілковито переосмислити та змінити свої стратегії та програми внутрішньої мобільності й розвитку кар'єри, аби створити такий внутрішній ринок талантів, який буде конкурентоспроможним порівняно з динамічними зовнішніми ринками. Первинним кроком є інтеграція процесів підбору персоналу та кар'єрної мобільності. Це дасть змогу краще роздивитися можливості наявних працівників та трансформувати чинні норми щодо мобільності, щоб зробити переміщення між структурними підрозділами, командами, вакансіями, функціями та творчо-дослідницькими групами звичайними кроками у кар'єрі працівника.

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та голов. ред. В. Т. Бу-сел. К. ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.

2. Сушенцева Л. Л. Професійна мобільність як сучасна педагогічна проблема. Креативна педагогіка : наук.-метод. журн. 2011. Вип. 1. С. 129-136.

3. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnos ti/73.htm.

Роман ФЕДУНЬ

аспірант,

Уляна САДОВА

д.е.н., професорка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЇ Й ПОЛІТИКА ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Стрімке поширення поняття людського капіталу (ЛК) у новітній економічній літературі дає підстави предметно і детально розглядати цей феномен як конкретну економічну категорію зі всіма ознаками системності і супутніми закономірностями. Адже незалежно від країни, моделі економіки, геополітичної ситуації у суспільстві, ЛК – це міра втіленої у людині здатності приносити дохід, що включає в себе як вродженні здібності і таланти, так і освіту та набуту кваліфікацію. ХХІ століття вносить щораз нові корективи в умови розвитку ЛК. Учені усе частіше звертають увагу на інструменти підвищення його інноваційності – як нормативно-правового, так і інфраструктурного характеру (для прикладу, в освіті варто згадати усі форми і засоби формування й реалізації освітньої політики – від технологій ліцензування та акредитації освітніх продуктів до новітніх форм та методів організації навчального процесу студента та зайнятості викладача – дистанційності, дуальності, аутсорсингу, коворкінгу, кадрового консалтингу і т.п.). Загалом, увесь спектр дослідницьких інтересів ЛК аналітики умовно ділять на дві частини: з одного боку, пов'язаних з вивченням природних начал, властивих сутності людини (як творця матеріальних і духовних благ), та з другого – аналізування чинників, власне пов'язаних з відтворенням економічної сутності капіталу, з

тими детермінантами, що вимагають розвитку загальної та спеціальної освіти (причому з врахуванням новинок НТП), розвитку особливих компетентностей, навичок, досвіду.

В умовах війни дослідження проблем ЛК, його компонентної структури, політики відтворення набувають ознак певної фрагментарності. І тут не йдеться про саму теорію ЛК, яка стверджує, що люди (як споживачі) зацікалені у максимізації доходів впродовж усього життя загалом (а не окремого періоду), що існує залежність між освітнім рівнем працівника і його позитивними заробітками, що рішення про вкладення в освіту і професійну підготовку люди приймають на основі співставлення пов'язаних з цим затрат і вигод. Новітні різкі виклики і ризики, які виникають на фоні війни, є безпекового характеру. Вони формулюють нові задачі політики відтворення ЛК, що стосуються збереження життів і здоров'я людей (розгортання медичних служб, вчасна і якісна медична допомога стає пріоритетом задля збереження і зміцнення ЛК нації), освіти та навчання (організація тренінгів – ключ для подолання перерв в освіті), психологічної підтримки (програми реабілітації як передумова відновлення душевного здоров'я та працездатності), рекваліфікації та перекваліфікації (інфраструктурні проекти і програми адаптації до нових умов на ринку праці), створення умов для повернення військових та біженців у суспільство після війни. Так, сучасний цифровий світ щораз диктує цілу низку інновацій в частині відтворення ЛК. Це стосується й протидії викликам війни. До речі, з появою автономних систем озброєнь, створенням «роботів-кілерів чи убивць» людина зобов'язана залишатися єдиним і беззаперечним контролером та наглядачем за їх застосуванням на засадах міжнародного гуманітарного права (Женевські конвенції ратифіковані майже усіма державами світу).

Юрій ФРАНТ

Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ВИКОРИСТАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Період післявоєнної відбудови національної економіки буде стосуватись не лише відбудови зруйнованого, більш ефективного використання збереженого, покращення інфраструктури, соціальних систем, господарства тощо, а й розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, який в умовах обмеженості наявних ресурсів повинен максимально ефективно застосовуватись. У цьому напрямку організації будуть вимушені розвивати мотиваційні інструменти для персоналу, покращувати стан корпоративної культури, вдосконалювати стан системи розвитку і навчання працівників, застосовувати ефективні інструменти управління тощо. Це істотно допоможе в адаптуванні до нових умов ведення бізнесу, у впровадженні інноваційних рішень, у перегляді наявних стратегій, у змінах підходів до управління тощо.

Розвиток лідерства в організаціях теж слід вважати вагомим внутрішнім чинником, який слід брати до уваги у контексті використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання у повоєнний період відбудови національної економіки. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [1-3], у складний післявоєнний час саме формальні та неформальні лідери є тими суб'єктами, хто повинен мотивувати, вести за собою, допомагати переборювати труднощі, інспірувати, мобілізувати працівників тощо, сприяючи максимально ефективному використанню нерідко кардинально обмеженого кадрового потенціалу підприємств. Лідери є тими, хто у період після війни бачать пріоритети у відновленні бізнесу, формують мотиваційне середовище, надихають на досягнення цілей, сприяють створенню високоефективних команд, імплементують культуру лідерства тощо. Завдяки цьому у компаніях розвивається творче мислення, стимулюється обмін новими ідеями, працівники стають більш відповідальними за загальний успіх бізнесу тощо. Тим самим кадровий потенціал суб'єктів господарювання використовується істотно краще.

Не менш важливою є роль лідерства у підвищенні мотивації працівників, формуванні командного духу, покращенні настрою персоналу та забезпеченні ефективності роботи, що особливо важливо у повоєнний період відбудови національної економіки. Як приклад, мотивовані лідерами працівники – більш лояльні до компанії як до роботодавця і у складний час надаватимуть перевагу залишитись працювати саме тут, особливо враховуючи вразливість бізнесу після війни.

Роль лідерства у повоєнний період відбудови національної економіки виявляється ще й в тому, що часто лідери значною мірою впливають на залучення талановитого й мотивованого персоналу. Не менш важлива роль лідерів і у допомозі новим працівникам у напрямку адаптації до нових вимог ринку та умов ведення бізнесу.

Таким чином, суб'єкти господарювання після війни, працюючи у бізнес-середовищі, повинні чітко розуміти роль, значення та можливості лідерства у використанні кадрового потенціалу і максимально це використовувати.

1. Антонюк В.П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. Економіка промисловості. 2024. № 1 (105). С. 55-79.

2. Тимошенко В. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. Економіка та суспільство. 2024. № 59.

3. Чумакова Г., Пасічнюк В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 1 (1).

Володимир ХУТКИЙ
студент,

Наталія ІВАНИЦЬКА
старша викладачка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЛЮСТРАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЯК ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ

Корупція в Україні стала дуже вираженою проблемою в час війни, її використовує як засіб спекуляцій не тільки наш головний видимий ворог – російська федерація, але й проросійські сили в країнах наших союзників і друзів. Вороги завжди шукають спосіб дискримінувати нашу державу в очах країн Європейського союзу і інших країн цивілізованого світу, і, на жаль, це їм відносно успішно вдається. Думки про відмову в передачі зброї, військової техніки, гуманітарної допомоги та інших засобів ведення війни все більше й більше поширюються в вищезгаданих країнах.

Згідно з [1] найбільш шкідливою є корупція в політиці (у органах виконавчої, судової і законодавчої гілок влади в Україні), на другому місці – корупція в бізнесі, на третьому- в медицині, освіті, далі виділяють буденну дрібну корупцію тощо.

Тим не менш, падіння в очах союзників – не найгірший наслідок незаконної корупційної діяльності в Україні. Перш за все, така ситуація наносить негативний удар по економіці України, по Збройних силах України і по всіх соціальних галузях в нашій державі. Як наслідок – критичний стан Збройних сил України на фронті, зростання інфляції, затримки або взагалі відмови в наданні зброї і гуманітарної допомоги тощо.

З цим, безумовно, потрібно боротися. Були здійснені певні кроки в сторону подолання корупції, проте люди, які займаються корупційною діяльністю перебувають на більшості високих посад у органах влади, як наслідок – реформи проти корупції в Україні не можуть бути завершені і проведені до кінця.

Корупція за весь час незалежності України надто сильно вкоренилась в публічні інституції. Саме тому доцільно проводити люстрацію влади для приходу в державні органи відповідальних і сумлінних молодих управлінців.

Настільки відповідальну і важливу роботу, як перевірку і рішення про звільнення і люстрацію посадових осіб має здійснювати група осіб, наділена повноваження, які дозволять їй займатись такою діяльністю [2], набрана виключно з ветеранів російсько-української війни, які перед тим пройшли необхідні навчання та тренінги. Також особовий склад громадського контролю повинен бути набраним на визначений законом проміжок часу. Ця позиція зумовлена жертвою, яку приносять захисники України в боях за дотримання конституційних прав громадян нашої країни.

У військовослужбовців має бути право на здійснення змін у нашій державі у зв'язку з ненадійністю багатьох державних службовців. Економічно доцільно стимулювати проведення реформ очищення влади, адже економія коштів від корупції буде відчутною.

В час війни кожному громадянину потрібно бути чесним і працювати над добробутом України. Тільки патріоти можуть вивести нашу країну з кризи та знищити корупцію.

1. Corruption in Ukraine 2022: understanding, perception, prevalence. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/KORUPTSIYA-V-UKRAYINI-2022-analitychnyj-zvit_Engl_final.pdf

2. Закон України “Про очищення влади”. Відомості Верховної Ради, 2014 URL: <https://www.president.gov.ua/ua/lustration/documents/lustr-docs1>

Шу ЧЖАН

аспірант,

Михайло ЯСТРУБСЬКИЙ

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ КИТАЮ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ

Сучасна податкова система Китаю базується на податковій реформі 1994 року. В її основу покладено дотримання основних принципів, які забезпечують її дієвість і ефективність. Дотримання задекларованих принципів забезпечує сприяє економічному розвитку та соціальній стабільності країни. Перелік основоположних принципів та їх характеристики наведені у табл.1.

Таблиця 1

Принципи побудови податкової системи Китаю та їх характеристики

Назва принципу	Характеристика
Законність	Усі податки та податкові зобов'язання законодавчо встановлені, а податкове законодавство та правила оподаткування доступні для платників податків
Рівність	усі платники податків є рівними перед законом і зобов'язані сплачувати податки згідно визначених правил. Податкова система є справедливою та неупередженою для окремих груп платників.
Ефективність	Податкова система є ефективною у зборі податків та їх використанні. Податкові процедури є прості та зручні для платників податків, а податкові ставки обґрунтовані та сприяють економічному розвитку країни.
Прогресивність	Податкова система враховує відмінності у доходах та стан платників податків. Більш заможні платники сплачують більше податків, тоді як менш заможні платники можуть користуватись пільгами (мають пільгові ставки)
Прозорість	Податкова система є прозорою та зрозумілою для платників податків, а інформація про податкові зобов'язання та платежі є відкритою та доступною для перевірки.

Податкова система Китаю охоплює широкий спектр податків, зокрема:

– податки на прибуток: вони включають як податок на прибуток підприємств, так і податок на доходи фізичних осіб;

– податки з обороту: складаються з податку на додану вартість (ПДВ) і податку на споживання;

– податки на нерухоме майно: ця категорія охоплює податки, пов'язані з оцінкою землі, нерухомістю, документами, зайняттям ріллі, а також міським і селищним землекористуванням;

– категорія «інші податки» включає: гербовий збір (справляється з юридичних документів, фінансових операцій і передачі власності), митні збори (справляється при здійсненні імпорتنих та експортних операцій), податок на придбання транспортних засобів, податок на ресурси (застосовується до видобутку природних ресурсів), податок на будівництво та утримання міст (спрямований на підтримання розвитку міської інфраструктури), податок на тютюн (справляється з тютюнових виробів) [1].

Хоча спектр податків, які справляються з різних видів доходів, угод та майна є широким, фіскальна функція забезпечується такими основними, як податок на додану вартість, податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток підприємств, податок на ресурси, податок на утримання міста та будівництво та митний збір.

Водночас у Китаї проводяться постійні податкові реформи, зорієнтовані на покращення податкової системи та стимулювання економічного розвитку. На фоні зниження податкових ставок та спрощення податкових процедур відбувається одночасне розширення податкової бази та запровадження системи екологічних податків.

Важливе місце у становленні сучасної податкової системи Китаю відведено розвитку міжнародного податкового співробітництва. Така спрямованість сприяє зміцненню міжнародних відносин та створенню сприятливого податкового середовища для бізнесу[2].

Податкові надходження в Китаї з кожним роком зростають. Динаміку зростання ілюструє діаграма на рис. 1.

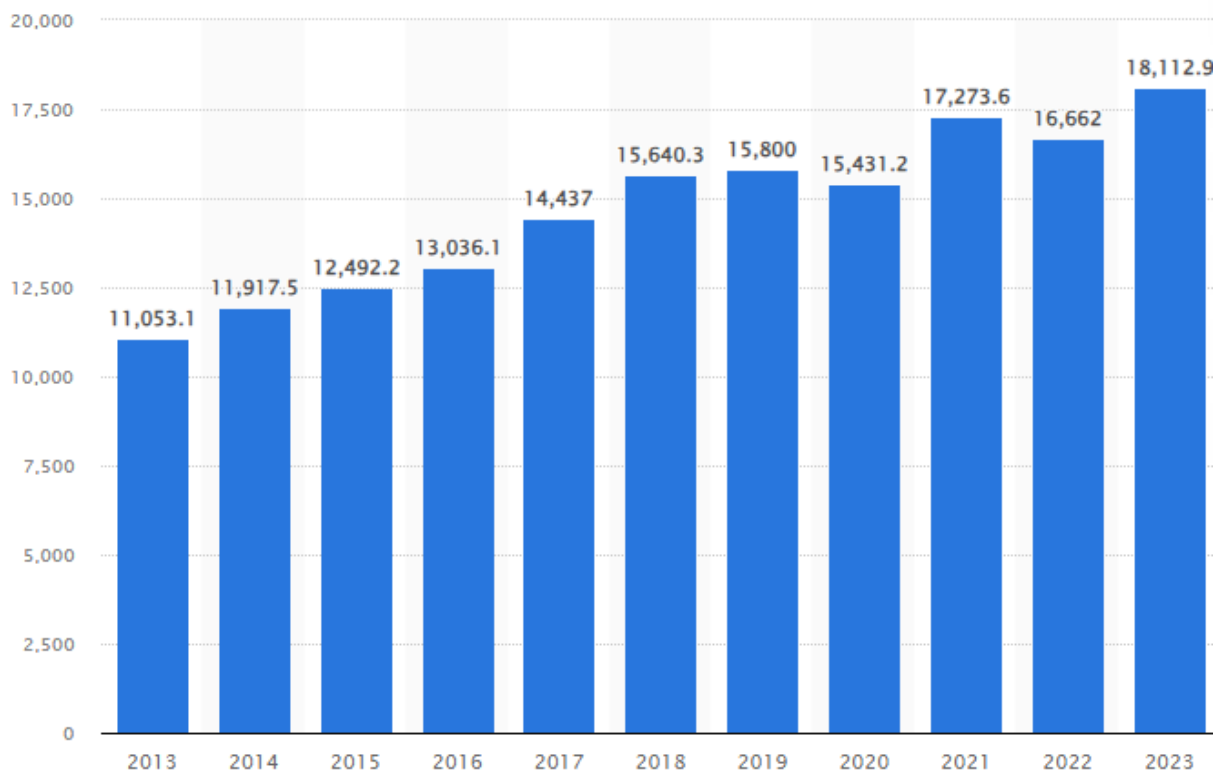


Рис. 1. Податкові надходження в Китаї з 2013 по 2023 рік (трлн юанів)

Джерело: [3]

Як показують наведені дані, податкові надходження Китаю за 2023 рік становили приблизно 18,1 трлн. юанів, що еквівалентно 1,36 трлн. доларів США. За вказаний період найбільший обсяг податкових надходжень (близько 6,9 трлн юанів) приніс внутрішній податок на додану вартість.

Актуально, що у 2021 році у найбільша частка податкових надходжень у Китаї була отримана від внесків на соціальне страхування (28,6%). Податки на додану вартість / податок на товари та послуги склали другу за величиною частку податкових надходжень (27,8%).

Актуально, що найбільшою статтею в китайському державному бюджеті протягом багатьох років поспіль була і залишається освіта. Після досягнення у 2012 році цільового показника видатків на освіту 4% ВВП зростання витрат на освіту становило понад 25 відсотків на рік. Це проявляється у значному збільшенні кількості випускників та якості дипломів.

1. Чжан Ш., Яструбський М. Я. Теоретичні та прикладні засади формування фіскальної політики в умовах розвитку українсько-китайської економічної діяльності // Київський економічний науковий журнал. 2023. № 3. С. 180–187.

2. Чжан Ш., Яструбський М. Я. Становлення фіскальної політики Китаю та України й перспективи розвитку українсько-китайської економічної діяльності // International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert". 2023. Vol. 1, № 1. P. 111–127.

3. Tax revenue in China from 2013 to 2023 <https://www.statista.com/statistics/278692/tax-revenue-in-china>.

СЕКЦІЯ 5
УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Ivan ZHYGALO
PhD in Economics, Associate Professor,
Huang YAOJUN
Master's student,
Lviv Polytechnic National University

**DIRECTIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES IN MODERN MARKET CONDITIONS**

The innovative development of an enterprise can follow several key directions, each geared toward achieving specific objectives and driving sustainable growth. Here are some primary directions of innovative development [1-3]:

1. **Product Innovation.** This direction involves developing new products or improving existing ones to meet evolving customer needs, preferences, and market demands. It focuses on introducing innovative features, functionalities, and designs that differentiate the enterprise's offerings from competitors and create value for customers.

2. **Process Innovation.** Process innovation aims to enhance efficiency, productivity, and quality by reimagining and optimizing internal workflows, systems, and procedures. It involves adopting new technologies, methodologies, and best practices to streamline operations, reduce costs, and improve overall performance.

3. **Technological Innovation.** Technological innovation focuses on leveraging advancements in technology to drive business transformation and create competitive advantages. This direction may involve investing in research and development (R&D), adopting emerging technologies such as artificial intelligence, blockchain, or Internet of Things (IoT), and integrating digital solutions across various business functions.

4. **Market Innovation.** Market innovation involves identifying and tapping into new market opportunities, segments, or niches. It may entail expanding into new geographical regions, targeting underserved customer segments, or diversifying product offerings to cater to emerging trends and consumer preferences.

5. **Business Model Innovation.** Business model innovation revolves around rethinking and reinventing the way value is created, delivered, and captured within the enterprise. This direction may involve introducing new revenue streams, monetization strategies, distribution channels, or partnerships to unlock additional sources of value and revenue.

6. **Sustainability Innovation.** Sustainability innovation focuses on developing environmentally friendly products, processes, and practices that minimize negative environmental impact and promote corporate social responsibility. This direction may include initiatives such as reducing carbon footprint, minimizing waste generation, or sourcing materials from sustainable and ethical sources.

7. **Cultural Innovation.** Cultural innovation emphasizes fostering a culture of creativity, collaboration, and experimentation within the organization. It involves nurturing an environment where employees are empowered to generate and implement new ideas, challenge the status quo, and embrace a mindset of continuous learning and improvement.

8. **Customer-Centric Innovation.** Customer-centric innovation revolves around understanding and addressing customer needs, preferences, and pain points through innovation. This direction focuses on gathering customer feedback, conducting market research, and co-creating solutions with customers to ensure that innovations are aligned with their desires and expectations.

By pursuing these diverse directions of innovative development, enterprises can drive sustainable growth, enhance competitiveness, and create value for stakeholders while adapting to evolving market dynamics and societal trends. Each direction offers unique opportunities for innovation and presents avenues for differentiation and success in today's dynamic business landscape.

The innovative development of an enterprise encompasses a variety of strategic directions, each aimed at driving growth, competitiveness, and sustainability. Whether focusing on product innovation, process innovation, technological innovation, market innovation, business model innovation, sustainability innovation, cultural innovation, or customer-centric innovation, organizations have numerous avenues to explore and leverage. By embracing these diverse directions, enterprises can stay ahead of the curve, meet evolving customer needs, and capitalize on emerging opportunities in today's dynamic business environment. Ultimately, innovative development enables organizations to foster resilience, adaptability, and long-term success while creating value for customers, employees, and stakeholders alike.

For innovative development, an enterprise needs several key elements [4-7]:

1. **Vision and Strategy.** Clear vision and strategic direction are essential for guiding innovative initiatives within the enterprise. A well-defined innovation strategy aligns with the overall business goals and outlines how innovation will drive growth, competitiveness, and sustainability.

2. **Leadership Support.** Leadership buy-in and support are crucial for fostering a culture of innovation and allocating resources to innovative projects. Leaders should champion innovation, set the tone from the top, and empower employees to take risks and explore new ideas.

3. **Talent and Skills.** Building a diverse team with a range of skills and expertise is essential for driving innovation. This includes individuals with technical skills, creative thinkers, problem solvers, and those with the ability to collaborate effectively across different functions and disciplines.

4. **Resources and Investment.** Adequate resources, including funding, time, and technology, are necessary to support innovative initiatives. Enterprises should allocate budgetary resources to research and development (R&D), experimentation, and implementation of innovative projects.

5. **Culture of Innovation.** Fostering a culture that values creativity, experimentation, and continuous improvement is critical for driving innovation. An environment that encourages risk-taking, rewards initiative, and learns from failure promotes innovation at all levels of the organization.

6. **Collaboration and Partnerships.** Collaboration with external partners, such as customers, suppliers, research institutions, and startups, can provide access to new ideas, expertise, and resources. Strategic partnerships can accelerate innovation and enhance the enterprise's competitive advantage.

7. **Market Insight.** Deep understanding of market trends, customer needs, and competitive dynamics is essential for identifying opportunities for innovation. Regular market research, customer feedback, and trend analysis help enterprises stay ahead of the curve and anticipate changes in the business environment.

8. **Agility and Adaptability.** Enterprises need to be agile and adaptable to respond quickly to changing market conditions, customer feedback, and emerging technologies. Flexibility in decision-making, iterative approaches, and willingness to pivot when necessary are key to successful innovation.

9. **Risk Management.** Innovation inherently involves some level of risk, but effective risk management practices can help mitigate potential downsides. Enterprises should evaluate risks systematically, develop contingency plans, and balance innovation efforts with prudent risk management strategies.

10. **Measurement and Evaluation.** Establishing metrics and key performance indicators (KPIs) to assess the effectiveness of innovative initiatives is essential for tracking progress and ensuring accountability. Regular evaluation allows enterprises to learn from successes and failures and refine their innovation strategies over time.

By cultivating these elements, enterprises can create an environment conducive to innovative development, driving sustainable growth and competitive advantage in today's dynamic business landscape.

For an enterprise to achieve innovative development, it needs a combination of vision, leadership support, talent, resources, and a conducive culture. These elements collectively create an environment where creativity, experimentation, and continuous improvement thrive. By fostering

collaboration, staying attuned to market insights, embracing agility, and managing risks effectively, enterprises can navigate challenges and seize opportunities for innovation. Moreover, measuring and evaluating progress ensures that innovation efforts remain aligned with strategic objectives and deliver tangible results. Ultimately, by prioritizing innovation and investing in the necessary infrastructure and capabilities, enterprises can drive sustainable growth, competitiveness, and success in today's dynamic business landscape.

1. Roieva, O., Oneshko, S., Sulima, N., Saienko, V., & Makurin, A. (2023). Identification of digitalization as a direction of innovative development of modern enterprise. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 312–325. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3968>.

2. Zakharkin, O. O., Basantsov, I. V., Myroshnychenko, I. O., & Shcherbachenko, V. O. (2019). Analysis of the innovative development directions for industrial enterprises. *Espacios*, 40(27).

3. Jiang, A., & Wen, R. (2024). Innovative Development of Enterprise New Media Communication Path in Mobile Internet Environment. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns-2024-0290>.

4. Lopez-Leyva, J. A., Cortes-Ruiz, A., Hernandez-Serrano, M. F., Sarmiento-Leyva, L. F., & Sanchez-Castro, I. (2020). Determination of the Energy Consumption Trend of a Wine Company as a Key Element for Sustainable Innovative Development. 2020 IEEE International Conference on Engineering Veracruz, ICEV 2020. <https://doi.org/10.1109/ICEV50249.2020.9289690>.

5. Strilets, V., Franko, L., Dykha, M., Ivanov, M., & Rybina, L. (2024). The influence of innovative development in the EU countries and Ukraine on the competitiveness of national economies: A comparative analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 1–16. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.01).

6. Xiao, Q. (2024). Research on the Synergistic Development and Operation Mechanism of Vocational Education and Innovative Development Concepts in the Context of Deep Learning. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns.2023.2.01482>.

7. Zhang, Y. (2024). An innovative development model for combining visual communication and art design based on the integration of multilevel features. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns-2024-0156>.

Олена БАЧИНСЬКА

к.е.н., викладач,

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Сьогодні, як ніколи раніше, росія проводить активну війну проти України, яка полягає у захопленні Криму і частини південних та східних областей. Починаючи з російського вторгнення 24 лютого 2022 року, пропаганда противника набула найвищого рівня активності та агресивності. Провідні телеканали і далі широко використовують фейкові новини та пропагандистські матеріали для виправдання своєї агресії.

Росія розпочала повномасштабну війну проти України з метою реалізації ідеї возз'єднання країн колишнього СРСР та геополітичного перерозподілу євразійського простору під керівництвом Москви. Ця ідея отримала особливу акцентуацію під час президентства Путіна, коли переформатування системи міжнародних відносин і становлення Росії як наддержави стали основною метою Кремля. Україна важлива в його геополітичних планах, оскільки є точкою зіткнення між демократичними і авторитарними цінностями. Після перемоги Революції Гідності та обрання Україною прозахідного шляху розвитку – росія не могла прийняти це, однак, незважаючи на свою пропаговану міць, уникає прямого зіткнення із Заходом,

особливо з НАТО, через значну різницю в економічному і військовому потенціалі. Це стало причиною обрання росією моделі гібридної війни.

У інформаційній війні росії також присутні спроби дискредитувати українське військо-ве та політичне керівництво, представляючи їх як «зрадників». Крім того, в російській інформаційній кампанії систематично акцентується на негативному ставленні українців (особливо «нацистів» Західної України) до росіян [4, с. 98-99]. Поширеною є легенда про «розп'ятого хлопчика нацистами України».

Водночас, російська влада висвітлює вторгнення російських військ в Україну як необхідність, стверджуючи, що «якби не Путін, то сили НАТО б прийшли в Україну». Ще один міф, який розповсюджує російська влада, стосується обстрілів міст, які, за їхніми словами, виключно проводять українські сили. Наприклад, Крим.Реалії повідомляли, що 85% шкоди в Маріуполі завдано військами «Азову». Очевидно, що російські війська не зуміли швидко захопити місто Маріуполь, тому вони вдавалися до повного його знищення [2, с. 86]. Вказані аргументи не мають жодного логічного пояснення та існують лише для внутрішнього споживання адже міжнародні організації, обладнані сучасними технічними засобами, можуть легко відслідковувати напрямок бомбардувань чи ракетного обстрілу.

Маніпулятивні психоінформаційні технології, які росія використовує відносно України, включають кілька основних напрямків та способів, які були підкреслені дослідником П. Шевчуком: «пониження міжнародного іміджу України і послаблення її геополітичного статусу; дозування та спотворення інформації з метою створення дестабілізації в Україні та впровадження політики «керованого хаосу»; розробка та поширення стереотипів, які про-пагують ідею меншовартості та вторинності українців, що може призвести до руйнування почуття національної гідності; заохочення самоідентифікації українців через домінування російської мови, культури та традицій, а також пригнічення української мови та культурних аспектів» [3].

Україна активно реалізує інформаційну стратегію, спрямовану на протидію російській пропаганді. Однією з таких ініціатив є програма інформування населення про можливі інформаційні маніпуляції, які можуть бути поширені з боку противника. Починаючи з кінця лютого 2022 року, українці отримують детальну інформацію про воєнні події, з особливим акцентом на те, що достовірна інформація може бути знайдена тільки в офіційних українських джерелах. Ця стратегія допомогла протистояти традиційним російським методам, які передбачають поширення неправдивої інформації та її активне розповсюдження, зокрема, через соціальні мережі.

Умови збройного конфлікту підкреслюють важливість контролю над медіапростором. Україна прийняла рішення обмежити доступ до російських державних ЗМІ, зосереджуючи увагу на розширенні доступу до об'єктивної інформації та обмеженні впливу російської пропаганди. Це означає не лише обмеження доступу до російських ЗМІ, а також запровадження санкцій проти телеканалів NewsOne, 112 Україна та ZIK, що пов'язані з народним депутатом В.Медведчуком через його зв'язки з російською елітою. Важливо відзначити, що Медведчук був звинувачений у державній зраді та спробі розкрадання державних ресурсів у Криму.

Президент України В. Зеленський встановив ефективний канал обміну інформацією та прямого спілкування з українцями через свої соціальні мережі. Він регулярно публікує відеозаписи у форматі селфі, де ділиться новинами про воєнні події, показує зруйновані об'єкти внаслідок російської агресії, висловлює звернення до міжнародної спільноти та представляє результати своєї дипломатичної роботи з лідерами інших країн. Цей підхід дозволяє президенту ефективно спілкуватися з громадянами та забезпечує прозорість і відкритість [1, с. 77].

Зміцнення медійної грамотності серед громадян є надзвичайно важливим аспектом реакції на інформаційну війну. Українські ЗМІ, спільно з науковцями та освітніми устано-вами, мають активно сприяти розвитку цієї грамотності, оскільки вона впливає на здатність суспільства аналізувати інформацію критично та розрізняти правдиву інформацію від фейкових новин.

Однією з основних складових медійної грамотності є розвиток критичного мислення серед громадян. Громадяни повинні бути здатні аналізувати інформацію з різних джерел та джерел дозволу, розуміти, які можливі мотивації стоять за певними повідомленнями. Критичне мислення допомагає запобігти прийняттю недостовірної інформації та сприяє формуванню обґрунтованих поглядів.

Таким чином, ми вважаємо, що для протистояння інформаційній агресії необхідно спочатку переглянути законодавство в галузі інформації. Другим кроком повинно стати впровадження державної політики, спрямованої на інтелектуальний розвиток суспільства та збільшення його когнітивних ресурсів для протистояння загрозі інформаційного впливу. Не менш важливою є забезпечення справедливої та об'єктивної діяльності журналістів, які мають відігравати роль оборонного елемента у протистоянні з недостовірною інформаційною політикою агресорів. Ці кроки можуть запобігти деструктивному впливу інформаційної зброї на майбутнє нашого світу.

1. Дунаєва Л.М. Дезінформаційні виклики під час російсько-української війни: політологічний аналіз. Політик: наук. журнал. 2022. № 5. С. 73-78.

2. Патлашинська І.В. Сучасна російсько-українська інформаційна війна: завдання, методи та особливості використання. Регіональні студії. 2022. № 28. С. 84-87.

3. Шемчук В.В. Концептуальні підходи до розуміння інформаційної війни в сучасному світі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2019. Т. 30(69). № 3. С. 29-35.

4. Феценко І. Інформаційна війна як органічна складова сучасного збройно-політичного конфлікту. Філософія та політологія в контексті сучасної культури. 2021. Вип. 13 (1). С. 96-103.

Юлія БАШИНСЬКА

к.е.н., науковий співробітник,

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України», м. Львів

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ У ХОРВАТІЇ НА ТУРИЗМ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Вплив війни на туризм досліджували науковці з різних країн світу. Більшість цих досліджень показали, що війна має негативний вплив у короткостроковій перспективі [1, с.43; 2, с. 18], хоча в довгостроковій перспективі війна може мати і позитивний вплив, оскільки повоєнна країна приваблює додаткову категорію туристів, котрі хочуть на власні очі побачити місця ведення бойових дій і їх наслідки [3, с. 152]. Попередні аналітичні дослідження вимірювали вплив на туризм у Хорватії за допомогою таких показників, як кількість ночівель, ліжок або туристів, але не повною мірою надавали оцінку економічним наслідкам спаду туризму.

Девід М. Каррі, М. Скаре та Ж. Лончар [4] використали регресійну модель для вивчення економічної вартості війни у Хорватії через спад туризму. Науковці використали підхід фіктивної змінної, щоб вивести два рівняння регресії для воєнного періоду та до/повоєнного періодів. Зміна ВВП, викликана зміною доходів від туризму, може бути отримана з коефіцієнта доходів від туризму в рівнянні війни. Результати показують, що економічний вплив спаду туризму становив приблизно 5 мільярдів доларів США за період війни. Економічний вплив менший, ніж попередні оцінки, отримані з менш повних моделей. Здебільшого падіння ВВП слід пояснити іншими факторами, крім туризму, оскільки доходи від туризму загалом зросли під кінець війни. Ці результати також підтверджують аналіз інших дослідників про те, що спад туризму після кризи, як правило, згасає протягом чотирьох-п'яти років.

Кілька факторів можуть пояснити зворотний зв'язок між туризмом і зростанням ВВП під час війни [4]. По-перше, війна спричинила збільшення біженців з інших югославських республік, які традиційно були основним джерелом туристів до Хорватії. По-друге, більша

частина наслідків війни відбулася в частинах Хорватії подалі від туристичних центрів Адриатичного узбережжя в Далмації та на півострові Істрія, тому європейські туристи не відмовлялися від традиційної відпустки. Ці два фактори спричинили зростання доходів від туризму після початкового падіння. По-третє, зростання туризму було підсилене падінням інших показників економічної діяльності, таких як інвестиції, державні витрати та внутрішнє споживання, оскільки ресурси були спрямовані на подолання наслідків війни.

Результати досліджень [4] також показують, що вплив втрати доходів від туризму через війну на ВВП Хорватії був не таким високим, як у попередніх оцінках. Насправді доходи від туризму зросли протягом більшої частини війни, що сприяло б економічному зростанню, якби інші фактори залишалися незмінними. Щоб знайти причину економічного спаду під час війни, потрібно виходити за межі туризму – наприклад, втрати ринків у результаті розпаду колишнього Радянського Союзу чи хвилювань у Східній Європі після падіння Берлінської стіни. Втрата ВВП склала приблизно 5 мільярдів доларів США за чотири роки з 1991 по 1995 рік. Хоча ця сума менша за попередні оцінки, вона все ще становить понад 5% економічної діяльності протягом періоду, тому ефект був значним. Ці результати також узгоджуються з висновками інших дослідників про те, що туризм, як правило, відновлюється протягом кількох років. Після різкого початкового падіння доходів від туризму у Хорватії послідували три роки зростання, так що рівень доходів від туризму відновив свій довоєнний рівень протягом чотирьох років після початку війни.

Стосовно України, то надати економічну оцінку наслідків впливу військових дій на український туризм на даний час неможливо повною мірою, оскільки триває повномасштабна війна. Проте вже відомо, що у 2023 році кількість туристичних підприємств зменшилась на 36% порівняно з 2021 роком. Російська окупація, бойові дії та атаки ворожих ракет і безпілотників на всі регіони України призводять до руйнування туристичної інфраструктури: готелів, баз відпочинку, музеїв, історичних пам'яток, природи, аеропортів, залізничного сполучення.

В Україні основним рушієм відновлення туризму є малий і середній бізнес, оскільки він гнучкий: за нестабільних обставин може швидко скорегувати свою діяльність і максимально використовувати власні ресурси на нові запити і ринкові умови. Внесок малого та середнього бізнесу у відновлення, зокрема туристичної галузі, великою мірою залежить від обсягів інвестицій, міжнародної та державної підтримки. Така підтримка має бути частиною чіткої державної політики, яка керується принципами сталого розвитку: застосовує сучасні традиції містобудування, адаптує інфраструктуру до зміни клімату, післявоєнне відновлення, враховує інтереси місцевих громад і робить подорожі доступними і безпечними.

Таким чином, досвід швидкого відновлення туризму у Хорватії після війни є цінним для України, і дає підстави прогнозувати також і швидке зростання кількості туристів у післявоєнний період в Україні. При цьому, як і в Хорватії, в Україні також будуть регіональні відмінності у відновленні туризму – значно швидше туризм зможе відновитися у регіонах, які менше постраждали від війни.

1. Radnic, A. and N. Ivandic (1999) War and tourism in Croatia – consequences and the road to recovery, *Turizam*, 47(1), 43-54.

2. Mihalic, T. (1996) Tourism and warfare – the case of Slovenia, in A. Pizam and Y. Mansfeld, *Tourism, Crime and International Security Issues*, New York, Wiley.

3. Weaver, D.B. (2000) The exploratory war-distorted destination life cycle, *International Journal of Tourism Research*, 2(3), 151-161.

4. D. Currie, M. Skare, J. Loncar (2004) The impact of War on Tourism: the case of Croatia. Conference on Tourism Economics, Palma de Mallorca 28-29 May 2004. Available at: https://www.researchgate.net/publication/228423759_The_impact_of_War_on_Tourism_the_case_of_Croatia.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ САНАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ В ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ БІЗНЕСУ

Організаційне проектування є складовою частиною і виробничого процесу, і фінансового забезпечення, наукового підходу, а також при створенні системи управління санаційним процесом в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ).

Відтак, предметом організаційного проектування санаційних інновацій є організаційна побудова виробничих процесів, які можуть змінюватися в результаті здійснення заходів з мінімізації кризових явищ. Організаційний (або можна назвати антикризовий) проект включає до свого складу алгоритми управління процесами, інформаційні моделі, рекомендації про організаційну побудову апарату управління, посадові інструкції. Метою його розроблення – раціоналізація управління процесами виробництва, фінансами, наукою, інноваціями, збутом тощо. Завдання організаційного проектування – визначення обсягу змін і пристосування ІСБ до змінених умов, які дозволятимуть забезпечити санаційне управління в цілому.

У цьому контексті, організаційні проекти розробляються у випадках: створення нових підприємств або об'єднань підприємницького бізнесу; проведення реконструкції, суттєвого переозброєння, зміни складу та обсягу виробництва; зміни спеціалізації, освоєння нових видів продукції, технології і організації виробництва та інших.

При вирішенні завдань санаційного управління в ІСБ повинні враховуватися наступні аспекти: процеси, які є предметами проектування розглядатимуться у їх взаємозв'язку з іншими процесами; управління процесами становитиметься предметом раціоналізації; проектування обробки інформації повинно бути основною частиною організаційного проектування процесів санаційного управління.

Для забезпечення санаційного процесу і ефективності процесу організаційного проектування в ІСБ запропоновано вирішення наступних проблем:

а) визначення цілей для розроблення організаційного проекту. Основою для розроблення слугуватимуть внутрішні та зовнішні фактори;

б) класифікація та нумерація проектів. Класифікація організаційних проектів будується на основі виділення в процесі відтворення основних функцій, сфер діяльності, завдань і під завдань, яка здійснюється до початку проектування;

в) планування, розрахунок і контроль робіт з проектування. Проекти можуть виконуватися або як послуги для сторонніх організацій ІСБ, або у зв'язку з розробленням заходів з інтенсифікації власного виробництва;

г) відповідальність за проектування. За зміст, обсяг проекту і забезпечення ефективного використання організаційних проектів несуть відповідальність керівники структурних підрозділів, в яких здійснюється їх розробка і впровадження;

д) координація розробки проектів. З метою забезпечення контролю за дотриманням методичних вказівок щодо проектування необхідно призначити відповідального за координацію робіт за проектом, в обов'язки якого входить перевірка ступеня адаптування проекту до умов ІСБ.

Отже, використання саме організаційного проектування як ефективного інструменту реалізації санаційних інновацій ІСБ, дає змогу мінімізувати ризики виробничого, інноваційного, фінансового, інвестиційного, майнового та іншого характеру.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап глобалізації економіки і функціонування в ній економічних суб'єктів характеризується швидкою на складно прогнозованою зміною зовнішнього середовища, суттєвим негативним впливом загроз та ризиків. Протидія їм вимагає реалізації певного комплексу тактичних й стратегічних управлінських рішень, що неможливо без відповідного інформаційного базису. В умовах динамічних змін соціально-економічного середовища й, відповідно, ведення комерційної діяльності підприємствами актуалізуються питання підтримання їх економічної безпеки. Процеси управління у цій сфері отримують вищий рівень ефективності за умови наявності добротної релевантної інформаційної бази.

Центральне місце у складі інформаційного забезпечення економічної безпеки «займає обліково-аналітична інформація, яка містить у собі економічні відомості про факти, процеси та явища, що відбуваються на підприємстві» [1]. При цьому «обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства характеризується рядом відмінних параметрів, пов'язаних з узагальненням, перевіркою та аналітичною обробкою інформації» [2, с.722]. Особливості побудови ціле орієнтованої інформаційно-аналітичної системи пов'язуються з тим, що економічна безпека підприємства є складним і багатограним поняттям, параметри якого і стають дедалі більш залежними від чисельних функціональних складових і структурних елементів функціонування для конкретного господарського суб'єкта. Йдеться про інформаційно-аналітичну інтегровану систему, яка включає різні складові обліку, а також систему внутрішнього контролю та аудиту і спеціальне програмне забезпечення. Зміст обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів, визначається низкою факторів, серед яких галузеві особливості діяльності підприємств, організаційно-правова форма функціонування, а також інші об'єктивні та суб'єктивні фактори.

Досліджуваний управлінський інструментарій характеризується важливим засобом у процесах забезпечення економічної безпеки сучасних суб'єктів господарювання, сприяючи налагодженню «взаємодії між окремими структурними підрозділами підприємства» [3, с. 52]. Суб'єктами реалізації обліково-аналітичної діяльності у сфері економічної безпеки є різні за профілем спеціалісти, які мають той чи інший рівень компетенції у фінансовому та управлінському обліку, фінансовому менеджменті та аналізі. Залежно від організаційної структури підприємства, крім зазначених фахівців, суб'єктами обліково-аналітичної діяльності можуть бути керівники та представники підрозділів, що формують обліково-аналітичну інформацію для вирішення завдань, пов'язаних з функціонуванням системи економічної безпеки.

Побудова обліково-аналітичного забезпечення здійснюється залежно від паритетності виду інформації (облікова або аналітична) та орієнтованості на групу користувачів. У предметній сфері теоретичних знань і практичної орієнтованості дискутуються питання стосовно складових системи обліково-аналітичного забезпечення. У розробках також розглядається доцільність включення до системи обліково-аналітичного забезпечення управлінського контролю. На нашу думку контроль як оперативна функція менеджменту може мати місце у цій ціле орієнтованій системі, проте у його класичному функціональному розумінні його все ж не слід розглядати обов'язковим елементом (сполучною ланкою між обліком та аналізом) у цій системі.

Загальна методика реалізації на практиці інструментарію обліково-аналітичного процесу полягає у визначенні доцільної послідовності та виконанні процедур для формування цільової інформації для управління економічною безпекою підприємства. Цей управлінський інструментарій забезпечується використанням конкретних визначених (обраних) методів. Вони стосуються адекватних для таких цілей способів виконання окремих робіт чи процедур збору та аналітичного опрацювання інформаційних потоків.

Організаційну складову системи облікового забезпечення визначають методи організації роботи бухгалтерської служби та внутрішнього контролю, організація аналітичної роботи та форми захисту інформації. Взаємопов'язана технологія обох складових обліково-аналітичного забезпечення базуються на інформаційних системах обліку та аналізу та засобах зв'язку передачі інформації. Застосування технологій передбачає впровадження на підприємствах автоматизованих інформаційних систем, використання різноманітного програмного забезпечення

В сучасних умовах проблематика «економічної безпеки» стає ваговою складовою у становленні економічного благополуччя підприємства, прибутковості його діяльності. Для прийняття швидких превентивних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на рівень безпеки різного типу ризиків та загроз, важливою умовою визнається наявність своєчасної та релевантної інформації. Доцільною формою такого типу інформаційного забезпечення системи управління вважається наявність впровадженої на підприємстві ціле орієнтованої системи обліково-аналітичного забезпечення. Такий управлінський інструментарій повинен об'єднувати через інформаційні потоки підсистеми обліку та аналізу з виділенням у кожній з них організаційної та методичної складової. Запропоновані методи, інструменти та технології забезпечують функціональну роль досліджуваної інформаційної системи в управлінні економічною безпекою підприємства.

Така інформаційна система «фактично повинна формуватися на основі системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством шляхом розроблення та затвердження додаткових функціональних обов'язків для працівників облікових, аудиторських та аналітичних підрозділів, визначення спеціальних захищених інформаційних каналів та системи зворотного зв'язку із суб'єктами безпеки для оперативного уточнення стану об'єктів безпеки на підприємстві та зміни зовнішнього середовища функціонування» [2]. Загальна методика організації і реалізації на практиці обліково-аналітичного процесу полягає у визначенні доцільної послідовності та виконанні процедур в заходів формування цільової інформації для управління економічною безпекою підприємства з використанням конкретних визначених (обраних) методів. Вони стосуються адекватних для таких цілей способів виконання окремих робіт чи процедур збору та аналітичного опрацювання інформаційних потоків, забезпечених необхідними для виконання обліково-аналітичних робіт інструментами.

1. Губарик О., Юрченко А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення системи економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. Економіка та суспільство. 2021. № 32.

2. Штангрет А.М. Стеців Л.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: методичні засади. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 9. С. 722-726.

3. Гнилицька Л. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2011. № 3 (157). С. 51-56.

Володимир ГАВРАН

к.е.н., доцент,

Роман РАЦИН

студент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА ПІДХОДИ В ОРГАНІЗУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток сучасних цифрових технологій суттєво впливає на бізнес-процеси по всьому світу, що створює реальні можливості для компаній і вимагає інноваційних рішень у керуванні організаціями. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати багато процесів і операцій. В сучасному науковому дискурсі проблемі цифрових технологій при-

діляється все більше уваги, оскільки ефективність їх застосування та можливість оптимізації різних аспектів функціонування підприємства стають дедалі важливішими.

У сучасному стані розвитку цифрових технологій питання їх впровадження та оптимізації має важливе значення у підвищенні якості економічної, фінансової та інвестиційної діяльності. Управління бізнес-процесами передбачає використання різних заходів, спрямованих на створення та аналіз ефективних методів управління, а також забезпечення роботи фінансових та операційних відділів.

Компанії використовують цифрову інфраструктуру для покращення якості свого бізнесу, що дозволяє їм розширювати можливості та прискорювати свою діяльність. Останнім часом швидко розвиваються процеси, що базуються на використанні автоматизованих технологій, концепції роботи з великими обсягами даних, хмарними обчисленнями і т. д. [1].

Цифрові технології стають драйвером інновацій та конкурентоспроможності для бізнесу. Їх впровадження дозволяє підприємствам оптимізувати процеси виробництва, автоматизувати рутинні завдання та підвищувати ефективність управління ресурсами.

Управління бізнес-процесами відіграє ключову роль у використанні цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає впровадження інтегрованих систем, що об'єднують в собі програмне забезпечення, аналітичні інструменти та методи оптимізації процесів.

Впровадження цифрових технологій у кожен структурний елемент комплексу бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства і значно знизити витрати. Сучасні науковці активно звертають увагу на використання цифрових технологій для обліку трудових процесів підприємства та ведення внутрішніх інформаційних баз даних, створених на базі програмного забезпечення CRM та ERP-систем. Ці технології спрямовані на поліпшення управління, оптимізацію та часткову оптимізацію персоналу компанії, і надають унікальні результати [2].

Штучний інтелект широко впроваджується в діяльність організацій, тому більшість операційних процесів здійснюються на його основі. Можливість оперативного аналізу та прийняття управлінських рішень на основі штучного інтелекту стає важливим бізнес-рішенням для будь-якого підприємства. Використання штучного інтелекту дозволяє аналізувати великі бази даних та взаємодіяти з доступними інформаційними технологіями, що сприяє підвищенню ролі компаній у глобальному середовищі [3].

Інвестиції в цифрові технології управління бізнес-процесами постійно зростають і ще збільшаться, що є важливим для функціонування бізнесу та подальшого розвитку ринку. Проблема впровадження цифрових технологій залежить від потреб ринку, що безпосередньо впливає на формування інноваційних технологій. Аналізуючи проблеми найбільш популярних цифрових технологій, варто відзначити ті, що спрямовані на автоматизацію управління функціями підприємства. Цифрові технології в управлінні бізнес-процесами використовуються через їхню ефективність, фінансову легітимність та можливість подальшого перспективного розвитку [4].

Розробка та впровадження інтегрованих інформаційних систем (ІС) є ключовим аспектом стратегії багатьох сучасних підприємств. Ці системи охоплюють широкий спектр функцій, що включають в себе управління виробництвом, фінансами, логістикою, кадровими ресурсами та інші аспекти діяльності підприємства. Однією з основних переваг використання ІС є забезпечення єдиної інформаційної бази для всіх відділів та підрозділів підприємства. Це дозволяє підприємствам ефективніше управляти ресурсами, координувати роботу між відділами, зменшувати подвійну роботу та зайві витрати [5].

Одним з важливих напрямків розвитку ІС є впровадження інтелектуальних аналітичних інструментів, таких як штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML). Ці технології дозволяють автоматизувати аналіз великих обсягів даних, робити прогнози та виявляти нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. Ще однією важливою характеристикою ІС є їх масштабованість. Вони можуть адаптуватися до потреб підприємств будь-якого розміру, починаючи від малих стартапів до великих корпорацій.

Успішне впровадження ІС вимагає не лише технічних знань, але й стратегічного планування та впровадження змін в організаційній культурі підприємства. Крім того, важливо забезпечити надійну кібербезпеку та захист від потенційних загроз для інформаційних систем. У цілому, інтегровані інформаційні системи відіграють ключову роль у модернізації бізнес-процесів, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги та стимулюючи їх подальший розвиток.

У сучасних умовах доступність інтегрованих інформаційних систем є конкурентною перевагою. Впровадження цих технологій стає найвідповіднішим рішенням з огляду на різноманітність ринків у корпоративній стратегії підприємств.

У конкретних випадках цифрові технології повинні бути взаємодоповнюючими та пов'язаними з управлінськими рішеннями для полегшення процесу управління та оптимізації використання ресурсів. Підвищення якості технологій може стати ефективним методом поліпшення фінансового стану, операційної діяльності та забезпечення високого рівня розвитку підприємства.

1. Маргасова В., Самойлович О. Роль цифрових технологій в організації ефективного функціонування маркетингової та логістичної систем промислового підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. №2 (34). С. 26–37. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(34\)-26-37](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(34)-26-37).

2. Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством. Підприємництво і торгівля. 2023. № 35. С. 11–20. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-02>.

3. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко, О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Науковий вісник Полісся. 2022. № 2 (25). С. 240-250. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250).

4. Гуржій, Н., Гавран, В., Сапотницька, Н. (2023). Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. Економіка та суспільство, (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>.

5. Innovative accounting methodology of ensuring the interaction of economic and cybersecurity of enterprises / Z.-M. Zadorozhnyi et al. Marketing and Management of Innovations. 2021. Vol. 5, no. 4. P. 36–46. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-03>.

Ліна ГАЛАЗ

к.е.н., доцентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Інтернет-технології стали ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі. Особливо актуально це стає у складних умовах, таких як воєнний стан, коли змінюються економічні та політичні реалії. Одним із ключових аспектів успішного застосування інтернет-технологій є їх інтеграція з організаційними процесами. Це означає, що просто наявність технологій не гарантує успіху. Важливо правильно їх впроваджувати та використовувати в контексті конкретного бізнесу, ураховуючи його цілі, потреби та можливості.

Зокрема, у сфері маркетингу інтернет-технології дозволяють створювати персоналізовані стратегії залучення клієнтів, аналізувати їх поведінку та реагувати на зміни на ринку в реальному часі. Це дає підприємствам можливість бути більш гнучкими та адаптивними до змін, що є критично важливим за нестабільних умов.

Також важливо враховувати етичні аспекти використання інтернет-технологій, особливо у зв'язку зі збільшеним ризиком кіберзагроз у часи конфліктів. Забезпечення кібербезпеки

та захисту персональних даних стає надзвичайно важливим завданням для підприємств у будь-яких умовах.

Інтернет-технології ведуть до розвитку безперервного процесу конвергенції матеріального і віртуального світу в економічному житті суспільства і стають основною рушійною силою інновацій та змін в більшості галузей економіки. Ключовими факторами, які ведуть до розвитку цифрової економіки, є:

- дифузія інтернет-технологій у всіх сферах життя суспільства (англ. Internet of Everything – всеосяжного інтернету);
- генезис інтернету речей (англ. Internet of Things – IoT);
- повсюдна комунікація в будь-якому місці і в будь-який час за допомогою інтернет-технологій (англ. Hyperconnectivity), яка виявляється в розвитку комунікативних програм таких як Skype, WhatsApp, Viber, Facebook, Telegram та інших;
- додатки та послуги на основі хмарних технологій (англ. Cloud computing);
- аналітика великих даних (англ. Big data Analytics – BDA) і великі дані, що діють як послуга (англ. Big-Data-as-a-Service – BDaaS);
- автоматизація (англ. Automation) і роботизація (англ. Robotisation) виробничих і побутових процесів;
- багатоканальні моделі поширення продуктів і послуг [1].

Інтернет-технології впливають на три напрями в діяльності підприємства:

- специфіка взаємодії з клієнтами підприємства (розуміння потреб клієнтів, введення різних каналів зв'язку);
- оптимізація операційних процесів (внутрішні процеси організації та умови праці, а також механізми моніторингу продуктивності);
- модель роботи організації (які товари/послуги організація постачає і на які ринки).

Використання інформаційних технологій неминуче призводить до підвищення продуктивності та зростання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта [2, 3]. Зокрема, найбільш очевидними є наступні конкурентні переваги:

- можливість швидкого освоєння нового сегменту ринку та побудова нового каналу збуту, що призведе до зростання інтересу посередників щодо співпраці, оскільки просування товарів через інтернет на сьогодні є перспективним напрямом, який не вимагає додаткових коштів і веде до скорочення часових витрат;
- перспектива встановлення прямих зв'язків між виробником та споживачем продукції шляхом створення сайтів, web-представництв у мережі, онлайн-маркетів тощо для роботи з клієнтом у дистанційному режимі за схемою 24/7, що, безперечно, призведе до відчутної економії ресурсів, які скеровувались на оплату послуг посередників різного рівня, а також дозволить безпосередньо працювати із замовником, реагуючи на його побажання та, водночас, контролюючи політику ціноутворення;
- зростання швидкості надходження інформації, що є важливим чинником при укладанні міжнародних угод. Як наслідок слід очікувати зростання обсягів торгівлі багатьма товарами і послугами, активізацію укладання угод між підприємствами та споживачами;
- вихід на новий рівень співпраці між виробником і споживачем за рахунок розширення обсягу інформації, яку можна отримати за допомогою інтернет-технологій і використати для порівняння, співставлення та вибору оптимального варіанту;
- відкритість і незаангажованість при роботі з клієнтом, оскільки відгуки про кампанію, якість товарів, послуг і різного роду реклаमाції знаходяться у відкритому доступі і дають можливість створити реальну картину речей;
- можливість виробника працювати з клієнтом, використовуючи великі обсяги технічної, економічної та іншого роду інформації та проводити онлайн-зустрічі для переговорів та укладання угод;
- використання у діяльності соціальних мереж, найбільш відомих пошукових систем, що забезпечує охоплення широкою аудиторією потенційних покупців у різних регіонах і країнах.

Таким чином, інтернет-технології проникають майже в усі аспекти повсякденного життя і бізнесу. Стрімкий розвиток девайсів і вільний доступ до інтернету у будь-якому кінці світу є головними факторами впливу на формування маркетингових тенденцій майбутнього і залишаються актуальними сьогодні. Основою маркетингу майбутнього є те, що засоби інноваційних технологій стрімко займають центральне місце у взаємодії продавця та покупця [4,5].

Цифрові технології в багатьох секторах є основою продуктових та виробничих стратегій. Їх перетворювальна сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюги та процеси, зумовлює появу нових продуктів та послуг, платформ та інновацій. Цифрові технології в Україні повинні бути доступними як з точки зору організаційно-технічного доступу до відповідних цифрових інфраструктур, так і з фінансово-економічної точки зору, тобто через створення умов та стимулів, які будуть заохочувати бізнес до цифровізації. Результатом такої діяльності стане модернізація економіки, її оздоровлення та конкурентоспроможність.

1. Криштанович М.Ф., Галаз Л.В. Соціально-економічні, правові та суспільно-політичні трансформаційні процеси в умовах воєнного стану: колективна монографія. Львів, 2022. 235 с.

2. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. Т. II. С. 64-74.

3. Смолянчук О. В. Маркетингова складова соціальних мереж: світ та Україна. Економіка та держава. 2013. № 8. С. 112–117.

4. Голмс Ч. Ідеальна машина продажів / пер. з англ. В. Семенюк. Харків : Вид-во “Ранок” : Фабула, 2019. 288 с.

5. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Вид-во “Ранок” : Фабула, 2019. 240 с.

Віталій ГОДОВАНЕЦЬ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови забезпечення надійності роботи його основних життєво важливих сфер діяльності, що досягається завдяки гармонійному поєднанню всіх його складових. Всі структурні підрозділи підприємств функціонують гармонійно. Всі підприємства піддаються впливу не лише внутрішнього, а й зовнішнього середовища. За таких умов будь-яке підприємство має бути готовим до виникнення можливих загроз та мінімізації їх негативного впливу на процеси його розвитку. Таким чином, постає проблема забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємств. Вирішення цієї проблеми особливо актуалізується в умовах дії правового режиму воєнного стану, що був запроваджений на території України в лютому 2022 році, внаслідок широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації. З огляду на це, актуалізується доцільність визначення основних проблем забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану.

Науковці Я. Малик, С. Гелей та М. Лесечко розглядають економічну безпеку підприємств, враховуючи захист від фінансово-економічних ризиків, у тому числі від свавілля чиновників, постійних змін у правовому полі діяльності підприємницьких структур, ринкових невдач, помилок в управлінських рішеннях тощо [1, с. 65]. Економічна безпека підприємства – це такий стан його господарських ресурсів, що забезпечує оптимальну галузеву-організаційну структуру підприємства, враховуючи географічне розташування та природно-кліматичні умови його діяльності, за якого воно здатне ефективно протидіяти можливим загрозам внутрішнього й зовнішнього середовища, а також досягати поставлених цілей і

завдань на основі реалізації обраної ним стратегії розвитку [2]. Таким чином, економічна безпека підприємств є критично важливою для забезпечення безперервного процесу його функціонування.

Основними проблемами забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах дії правового режиму воєнного стану визначено такі: складність доступу до вільних фінансово-економічних ресурсів для підприємств через низьку ліквідність вітчизняної банківської системи; посилення впливу ризиків і загроз на процеси функціонування підприємств, що зумовлені не лише економічними чинниками, але й безпековими факторами ведення воєнних дій на території України; високі темпи міграційних процесів, у тому числі зовнішньої міграції, що перешкоджає формуванню належного рівня кадрового безпеки вітчизняних підприємств; загострення екологічних проблем розвитку національної економіки через завдання руйнівного впливу на функціонування природних екосистем веденням воєнних дій на території України; об'єктивна необхідність мобілізації частини ресурсного потенціалу вітчизняних підприємств для відбиття збройної агресії Російської Федерації; нестабільні умови функціонування вітчизняних споживчих ринків, що ускладнює процеси достовірного прогнозування та планування індикаторів економічної безпеки підприємств на довгострокову перспективу.

1. Малик Й., Гелей С., Лесечко М. Економічна безпека України : внутрішні та зовнішні чинники : навч. посіб. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2002. 256 с.

2. Онисько С. М. Бойко В. В. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Львів: Ліга-Прес. 2013. 170 с.

Уляна ГРУДЗЕВИЧ

к.е.н., доцентка,

Соломія ПИЛИПЕНКО

к.е.н., доцентка,

Львівський національний університет імені Івана Франка

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасні тенденції розвитку економіки країни, які характерні невизначеністю та нестабільністю, вимагають дієвих рішень щодо забезпечення надійної та стабільної роботи банків, адже на банківську систему покладені важливі завдання щодо забезпечення кредитними ресурсами реального сектору економіки, організацію платежів і розрахунків, акумуляцію вільних коштів та трансформацію їх в інвестиції, задоволення потреб учасників фінансового ринку у фінансових послугах тощо. Національним банком України у 2021 році було розроблено «Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року», в якій було визначено основні напрями розвитку всіх учасників фінансової екосистем. Дана Стратегія була своєрідною дорожньою картою, що мала б забезпечити стійкий розвиток банківського сектору України. За період 2021 – 2022 рр. Національним банком України вдалося реалізувати стратегічні цілі на 56% у цілому, у тому числі за напрямом 1 «Сприяння відновленню та розвитку економіки» на 62%. Напрямок 2 «Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки» було реалізовано на 55%, напрям 3 «Інституційний розвиток та операційна досконалість НБУ» – на 44% [1].

Проте, повномасштабне вторгнення росії призупинило впровадження стратегії, адже довгострокові цілі стали недосяжними і у серпні 2023 року НБУ затвердив нову Стратегію розвитку фінансового сектору України у якій закріплюється перелік стратегічних цілей, які створять умови для зміцнення потенціалу України на шляху до перемоги, сприятимуть відновленню національної економіки від наслідків повномасштабної війни, забезпечить макроекономічну та фінансову стабільність, закладуть основи для стійкого та динамічного

розвитку фінансового сектору України, його конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції та інтеграції у світовий фінансовий простір [2].

Незважаючи на війну, основні показники розвитку банківської системи хоч і знижувались з початку повномасштабного вторгнення до червня 2022 р, проте, надалі спостерігаємо доволі стійкі тенденції сталого розвитку: при зменшенні кількості банків спостерігаємо зростання активів, капіталу, зобов'язань банків України. Банківська система залишається прибутковою, при цьому спостерігаємо суттєве зростання рентабельності активів та капіталу, що свідчать про їх ефективне використання. Разом з тим показники LCR та NSFR підтверджують профіцит ліквідності, який за три останні роки значно зріс (табл 1).

Таблиця 1

Основні показники розвитку банківської системи України впродовж 2021-2023 рр.

Показники	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024
1. Кількість банків	71	67	63
2. Активи, млн. грн	2 053 928	2 351 678	2 942 806
3. Капітал, млн. грн	255 678	215 840	296 797
4. Зобов'язання, млн. грн	1 798 250	2 135 838	2 646 009
5. Результат діяльності (прибуток), млн. грн	77 530	21 921	86 545
6. Рентабельність активів, %	4,09	1,18	3,38
7. Рентабельність капіталу, %	35,08	10,91	31,61
8. LCRвв середнє значення по банківській системі, %	464,06	1516,19	69735,50
9. LCRів, середнє значення по банківській системі, %	381,11	868,82	635,23
10.NSFR середнє значення по банківській системі,%	222,23	238,06	345,35

Складено за даними [3].

У банківському секторі України продовжується технологічний розвиток фінансових послуг як необхідна передумова для фінансової інклюзії та кібербезпеки: стрімкими темпами відбувається розвиток інфраструктури, діджиталізація банківських послуг, активне запровадження ШІ для скорингу та у процесі укладання договорів з клієнтами. Подальшому розвитку фінтеху на ринку банківських послуг надалі сприятиме підвищення зручності безготівкових розрахунків у країні за допомогою QR-коду, впровадження відкритого банкінгу (Open Banking, який має а меті надання можливості користувачам фінансових послуг обирати зручний та сучасний спосіб використання своїх рахунків, а для бізнесу налагодити взаємовигідну синергію та співпрацю, отримати більше можливостей для розвитку своїх рішень), поширення віртуальних каналів обслуговування, персоніфікованих фінансових послуг, мобільних рішень та поширення співробітництва традиційних фінансових установ з FinTech-компаніями, і вимагатиме від регуляторів більш гнучкого підходу до регулювання та нагляду за більш широким спектром учасників фінансового ринку та подальшій імплементації нормативно-правових вимог ЄС [4].

Важлива роль в майбутньому розвитку банківської системи належить питанням фінансової інклюзії, що передбачає побудову системи, яка надаватиме рівний доступ до фінансових послуг для всіх громадян та братиме участь у повноцінній реінтеграції регіонів та громадян в економічне життя країни. На даний час вже 32 банки підписали Хартію з фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів. Впродовж найближчих років вони впроваджуватимуть зміни, щоб забезпечити безбар'єрний доступ до фінансових послуг людям з інвалідністю, а також створюватимуть умови для реінтеграції ветеранів, надання їм можливості працювати у фінансову секторі.

Враховуючи те, що НБУ регулює діяльність небанківських фінансово-кредитних установ, важливими залишаються проблеми законодавчого нормування їх діяльності і впровадження ефективної системи гарантування вкладів членів кредитних спілок, пенсійних фондів. Адже, небанківські фінансово-кредитні інститути поступово відновлюються, налагоджують технологічні процеси та намагаються конкурувати з банками в роздрібному сегменті.

Надалі банкам доведеться конкурувати і з платіжними установами, які згідно з оновленим законодавством також можуть кредитувати населення [2].

Отже, у найближчому майбутньому важливу роль у розвитку банківської системи будуть відігравати питання забезпечення фінансової стабільності банківської системи за такими напрямками [2]: розвиток ринків капіталу; забезпечення стабільного функціонування державних банків; імплементація законодавства ЄС у вітчизняну практику у частині регулювання банківської діяльності, оздоровлення та виведення з ринку фінансових установ, запровадження механізмів компенсації інвестицій в цінні папери; впровадженню фінтех технологій та фінансової інклюзії.

1. Стратегія Національного банку до 2025 року (припинена у 2023 році) URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy/strategy2022>.

2. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=4.

3. Наглядова статистика URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

4. Пшик Б., Грудзевич У. Удосконалення регулювання fintex на ринку банківських послуг в Україні. Економіка та суспільство. 2023, 54 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67>.

Юрій ГУРСЬКИЙ

здобувач освіти третього рівня,
Національний університет «Львівська політехніка»

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Як відомо, економічна безпека підприємства характеризує стан економіки, який за допомогою економічного механізму шляхом використання комплексу заходів забезпечує незалежність, стабільність та розвиток країни. Досягнення бажаного стану теж буде можливим, насамперед, за рахунок економічних та адміністративних інструментів [1].

В умовах протидії загрозам зовнішнього і внутрішнього оточення, на підприємствах слід забезпечити використання дієвих інструментів економічного захисту. Під інструментами економічного захисту підприємства розуміємо 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 результативність забезпечується шляхом оптимальності за існуючого рівня загроз міжнародної економічної діяльності підприємства та характерних властивостей підприємства.

Для дослідження інструментів економічного захисту підприємств та тенденцій їх використання в умовах міжнародної діяльності слід приділити увагу глобальним трендам.

Результати аналітичних досліджень Bain & Company у 2015-2023 рр. свідчать про зміну пріоритетів у використанні глобальних інструментів економічного захисту підприємства із інструментів, які забезпечують захист стратегії та корпоративних фінансів (стратегічне планування; заяви про мету, місію та бачення; збалансована система показників тощо) на інструменти цифрового та інформаційного захисту (управління клієнтським досвідом, цифрова трансформація тощо). Водночас зазначимо, що такі інструменти маркетингового захисту підприємства як бенчмаркінг, аутсорсинг, сегментування не підлягали дослідженню компанією Bain & Company у 2023 році. Натомість їх витіснили Web3 і блокчейн, програми DEI, штучний інтелект та машинне навчання. У 2023 згадані інноваційні технології захисту підприємства не набули значного вжитку [2].

Загальновідомо, що структурний аналіз економічних процесів передбачає вивчення макrorівня і мікрорівня перебігу економічних процесів, який забезпечує належний рівень дослідження відповідних складових державних і міждержавних міжнародних процесів, вивчення підприємств та зв'язків між ними. Дослідження на рівні державних та міждержавних процесів рекомендовано проводити шляхом аналізування статистичних даних, що характеризують використання інструментів економічного захисту вітчизняними підприємствами. Зазначимо, що таке завдання відповідає напряму макроекономічних досліджень та може бути доповнене шляхом опитування та спостереження за громадою, проведення експериментів тощо [3]. Статистичне дослідження нами обране, зважаючи на необхідність об'єктивного аналізування даних та забезпечення достовірності отриманих результатів. У порівнянні із іншими методами, які потребують здійснення спостережень, опитувань, інтерв'ю, аналіз статистичних даних не потребує експертних оцінок.

Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану досліджені Національним інститутом стратегічних досліджень та оприлюднені у травні 2023 року. За сформованим переліком загроз, які визначені з урахуванням принципів репрезентативності (включені показники, які визначені Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року), оцінено вплив на економічну безпеку підприємств в умовах воєнного стану за складовими частинами: макроекономічна, фінансова, інвестиційно-інноваційна, виробнича, зовнішньоекономічна, соціальна та продовольча безпека (рис. 1) [4].

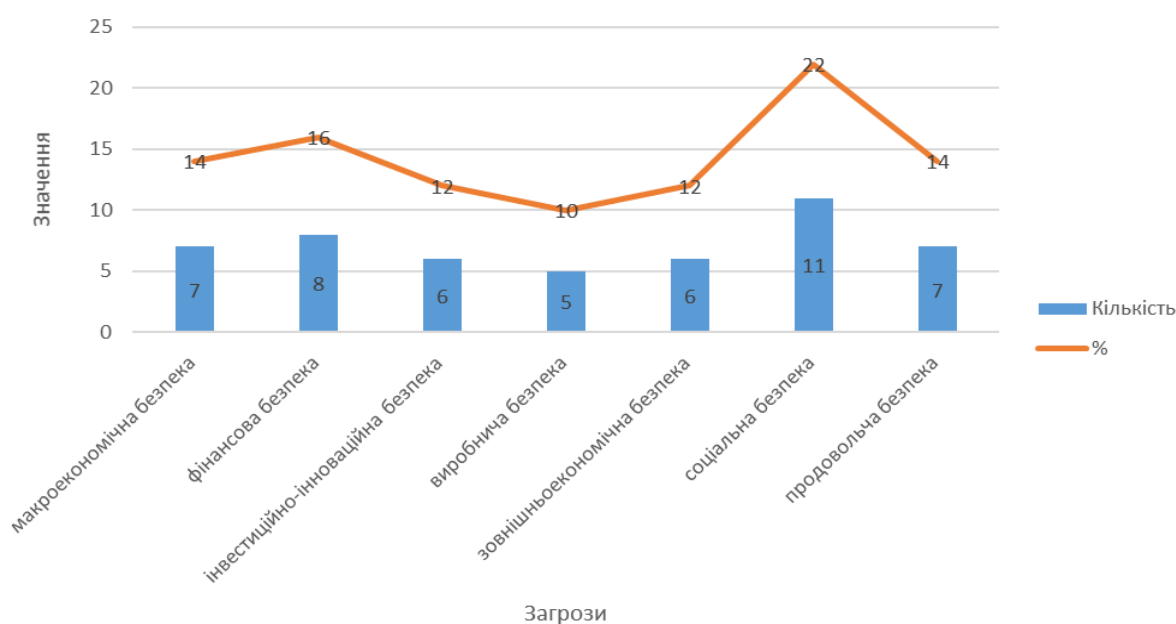


Рис. 1. Оцінювання загроз економічній безпеці України у 2023 р. в умовах воєнного стану

За результатами дослідження із 50 оцінених загроз, найбільш релевантними в умовах воєнного стану є загрози соціальній (22%), фінансовій (16%), макроекономічній (14%), продовольчій безпеці (14%). Водночас помірна стабілізація стану економічної безпеки України зафіксована у 2023 р. внаслідок зниження рівня найбільш сильних загроз економічній безпеці підприємства.

Загалом статистичні дослідження наслідків економічних злочинів на підприємствах у 2020-2022 роках довели скорочення роботи БЕБ у період дії воєнного стану та актуалізацію соціальних, фінансових, макроекономічних загроз та загроз продовольчій безпеці.

Для вивчення стану використання інструментів економічного захисту на підприємствах в умовах міжнародної діяльності (мікрорівень) ми сфокусувались на матеріалах підприємств. У процесі мікроекономічного аналізу досліджено інструменти економічного захисту ПАТ «Укртелеком» (обмеження виходу на міжміську та міжнародну телефонну мережу шляхом встановлення відповідної категорії АВН, моніторинг, встановлення вимог безпечного корис-

тування абонентськими пристроями та їх контролювання тощо), які згруповано за пріоритетними напрямками функціонування підприємства, вказано їх переваги та недоліки [5]. Серед їх основних переваг назвемо наявність швидкого зворотного зв'язку у процесі клієнтської взаємодії та забезпечення оперативного захисту за рівними складовими економічної безпеки підприємства. Щодо недоліків, то більшість інструментів інформаційного захисту ПАТ «Укртелеком» збільшують витратну частину бюджету підприємства, адже потребують моніторингу та оновлення.

1. Третяк, В. В., & Гордієнко, Т. М. Економічна безпека: сутність та умови формування. Економіка та держава. 2010. № 1. С. 6-8.

2. Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. Management Tools & Trends 2023. Bain & Company Inc. 2023. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023>.

3. Van Deth I. W. Measuring Social Capital. The Handbook of Social Capital. NY: Oxford University Press. 2008. pp. 150-176.

4. Експертно-аналітична доповідь «Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану», Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>.

5. Матеріали ПАТ «Укртелеком». 2024. URL: <https://b2b.ukrtelecom.ua>.

Андріан ДАЦЮК

аспірант,

Катерина ПРОЦАК

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до виникнення нових проблем, з якими ще раніше не зустрічалися українські підприємства. Ракетні атаки на бізнес-активи і об'єкти критичної інфраструктури призвели до потреби релокуватися значної частини бізнесу у східних та центральних областях, відтік кваліфікованих кадрів, зниження здоров'я та психічного стану працівників, погіршення економічної споживчої активності, проблеми з транспортним і логістикою – це основний, але невичерпний перелік труднощів, з яким стикаються підприємці умовах такого нестабільного зовнішнього середовища.

Виникає необхідність використовувати нові підходи до управління, пошуку дієвих інструментів пристосування до нових реалій господарювання. За таких перелічених умов особливої актуальності набувають завдання вивчення особливостей адаптивного управління і розробки пропозицій щодо його використання умовах кризи. Незважаючи на існування різних підходів до трактування, сутність поняття адаптивне управління зводиться до того, що під ним розуміють здатність системи управління швидко реагувати на зміни, що відбуваються та пристосовуватися до них [1].

Ефективність адаптивного управління значній мірі залежить від кваліфікації керівництва та його здатності вчасно і адекватно реагувати на зміни, що відбуваються зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, виявляти та передбачати різного роду небезпеки, уникати чи пом'якшувати загрози, нейтралізувати ризики, і в такий спосіб запобігати виникненню кризових явищ в діяльності.

Суб'єктами адаптивного управління підприємством є управлінський персонал, який виконує функції та завдання, пов'язані із забезпеченням його ефективного функціонування та стійкого розвитку. Визначальною характеристикою є наявність необхідних повноважень управлінського персоналу різного рівня, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення в сфері забезпечення результативності діяльності та впливати на об'єкт управління.

Об'єктом адаптивного управління підприємством є система соціально-економічних відносин, що виникають в процесі пристосування підприємства до мінливого зовнішнього середовища з метою забезпечення його ефективного функціонування та стійкого розвитку.

Адаптивне управління реалізується на основі таких принципів як оптимальне використання ресурсів, прозорість, інформаційне забезпеченість, гнучкість, контрольованість, самоорганізованість, системність, стійкість.

В умовах війни, швидкість реакції і оперативний позитивний ефект може виявитися значно кориснішим за обґрунтовані та виважені рішення, але невчасно прийняті, оскільки може бути вже пізно. Адаптивне управління полягає в швидкості реагувати та протистояти викликам і загрозам, а також забезпечує менеджмент підприємств достатньою кількістю інструментів для обґрунтування та прийняття оперативних і стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Серед моделей адаптивної поведінки виділяють: активну – адаптацію до нововведень, змішану – адаптацію до зміни кон'юнктури ринку, консервативну – адаптацію до соціально-культурних і політико-правових умов [2]. Як інструменти розглядаються реструктуризація, реінжиніринг, управління на основі імпульсів, модернізація, управління «за слабкими сигналами».

До методів, які рекомендовано застосовувати в адаптивному управлінні, можна віднести АРМ та дизайн-мислення. Agile Project Management (АРМ) – методи агільного проектного управління, які дозволяють зберігати відкритий та постійний зв'язок з клієнтом. Це дозволяє командам швидко реагувати на зміни, а також надавати замовнику можливість вносити корективи в процес розробки. Це сприяє виникненню ідей, спільному прийняттю рішень та спільному вирішенню проблем, що може значно покращити ефективність та якість роботи [3].

Методи дизайн-мислення, на відмінну від традиційних (згідно яких передбачається отримання єдиного логічного ефективного результату), ведуть до багатьох рішень, стимулюючи творчість та креативність.

Для успішного використання дизайн-мислення в практичній діяльності підприємств в умовах війни, необхідно враховувати наступні важливі моменти:

- ретельно підходити до формування команд, представники якої найкращим чином повинні збалансовувати в собі аналітичне та дизайн-мислення. Учасники команд повинні усвідомлювати проблему, різноманітність використання свого досвіду, включати всі функції, починаючи від дослідження та розробки і закінчуючи маркетингом та продажами;

- для успішної роботи, командам необхідно надавати максимальної незалежності. Якщо і потрібно встановити певні правила чи обмеження – вони повинні бути загальні та мінімальні.

Застосування дизайн-мислення повинно відбуватися безперервно. Загалом це повинно стати способом ведення бізнесу, а не окремими проектними роботами.

В умовах швидких змін зовнішнього середовища та загострення кризових явищ, пов'язаних з війною в Україні, важливою передумовою забезпечення виживання та розвитку підприємств, є їх здатність швидко пристосовуватись до нових реалій, змінюючи параметри свого функціонування. Для цього керівному персоналу необхідно використовувати методологію та інструментарій адаптивного управління. Загалом не існує єдиного правильного підходу до використання адаптивного методу, кожне підприємство повинно знайти своє унікальне поєднання засобів, інструментів та методів для швидкого та гнучкого пристосування до постійно змінних умов воєнного стану.

1. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 2 (88). 2022. С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>.

2. Майбутнє, яке на нас чекає. Чому без програм сталого розвитку в бізнесі немає перспектив. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/maybutnye-dlya-biznesu-staliy-rozvitok-shcho-potribno-znatipro-nogo-vzhe-sogodni-eksperti-50083754.html>.

3. Бельська Т.В., Яїлмаз А. Стратегії впровадження агільного управління: інновації для лідерів. Наукові інновації та передові технології. №3(31). 2024. С. 126-135.

Андрій ДЗЮБИНА

к.е.н., доцент,

Остап ЗЕЛЕНЮХ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Електронна комерція в умовах сьогодення стає одним з ключових інструментів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Проте, попри отримання значних переваг, продавці та покупці, що здійснюють трансакції у мережі Internet, нашоухуються на низку особливих ризиків, що притаманні даному виду діяльності.

Власне використання інформаційно-комунікаційних систем при здійсненні підприємницької діяльності породжує додаткові ризики, що призводить до необхідності впровадження дієвих механізмів для їхнього запобігання з метою уникнення додаткових небажаних втрат.

Електронній комерції властиві традиційні підприємницькі ризики, і водночас часто з'являються особливі ризики, які виникають внаслідок використання мережі Internet для організації електронного бізнесу.

Доцільно розмежовувати ризики, що виникають у процесі взаємодії суб'єктів електронного бізнесу. З одного боку для онлайн-продавців товарів та послуг у мережі Internet виокремлюється низка ризиків, що виникає у процесі їх господарської діяльності. З другого боку природа ризиків для онлайн-покупців інша, і тому доцільно ідентифікувати їх за іншими, відмінними ознаками.

Основні ризики, які виникають у процесі ведення онлайн-бізнесу для продавців є такі:

1. кібертаки;
2. повернення товарів та суперечки з клієнтами;
3. низький SEO-рейтинг;
4. репутаційні ризики через низьку якість обслуговування клієнтів;
5. DDOS-атаки;
6. невідповідність очікуванням клієнтів;
7. валютні ризики.

Для онлайн-покупців доцільно так само виокремити низку ризиків, що виникають у процесі взаємодії з онлайн-продавцями:

1. функціональний;
2. персональний;
3. фінансовий;
4. часовий.

Типологію основних ризиків суб'єктів електронної комерції із зазначенням базових інструментів щодо їх мінімізації подано у підсумковій табл. 1.

Таблиця 1

Типологія основних ризиків суб'єктів електронної комерції та базові інструменти їх мінімізації

Суб'єкти електронної комерції	Види ризиків	Базові інструменти мінімізації ризиків
Онлайн-продавці	кібертаки	вкладення коштів в ефективні кіберзаходи для захисту інформації клієнтів та збереження їх довіри
	повернення товарів та суперечки з клієнтами	створення ефективного досвіду повернення товарів з мінімальними труднощами
	низький SEO-рейтинг	необхідність вкладення коштів в інструменти SEO та маркетингових фахівців

Суб'єкти електронної комерції	Види ризиків	Базові інструменти мінімізації ризиків
Онлайн-продавці	репутаційні ризики через низьку якість обслуговування клієнтів	інвестування в якісний сервіс обслуговування клієнтів та у високоякісне програмне забезпечення управління відносинами з клієнтами
	DDOS-атаки	постійний моніторинг трафіку, фільтрація трафіку або використання хмарних провайдерів для збільшення пропускної здатності
	невідповідність очікуванням клієнтів	створення веб-сайтів з інтуїтивно зрозумілим пошуком та рекомендаціями товарів, відстеженням замовлень та іншими функціями, спрямованими на зручність у процесі покупки
	валютний	виставлення рахунків покупцям у валюті місця перебування онлайн-продавця, або постійний моніторинг ситуації на ринку валюти та вчасне реагування на відповідні зміни
Онлайн-покупці	функціональний	доцільно обирати таких продавців, які мають тривалу історію продажів на електронному ринку, а на сторінках відповідних товарів розміщені численні відгуки попередніх покупців з фактичними фотографіями товару
	персональний	здійснення покупок на перевірених сайтах з численними відгуками про товари та інформацією про історію взаємодій з онлайн-продавцем
	фінансовий	доцільно звертатися до онлайн-продавців з тривалим досвідом електронних продажів та з переважною більшістю позитивних відгуків попередніх покупців щодо успішності відповідних трансакцій
	часовий	необхідно ретельно вивчити умови відправки товару продавцем та тривалості перебування товару в дорозі у випадку вибору різних логістичних компаній

Інструменти запобігання ризикам, що виникають у процесі використання інформаційно-комунікаційних систем для організації електронного бізнесу, потребують значних інвестиційних ресурсів для онлайн-продавців. Проте інвестування у механізми мінімізації ризиків є доцільним, оскільки у майбутньому може суттєво підвищити прибутковість таких суб'єктів господарювання, стимулювати ріст продажів, та посилювати рівень довіри з боку споживачів.

Використання інструментів мінімізації ризиків як для онлайн-продавців, так і для клієнтів, є запорукою їхньої успішної взаємодії, що у кінцевому випадку приведе до подальшого розвитку електронного бізнесу у цілому, надаючи беззаперечні переваги усім його учасникам.

Андрій ДУБ
аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

РЕВОЛЮЦІЯ В СФЕРІ “MILITARY-TECH” ДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ СПРОМОЖНОСТЕЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасному світі технологічний прорив може виявитися ключовим фактором у вирішенні низки проблем в умовах війни. Военні конфлікти нерідко стимулюють країни до розвитку та впровадження новітніх технологій як засобу забезпечення безпеки, зниження втрат та підвищення ефективності оборони.

Військові конфлікти та загрози безпеці вимагають швидкого реагування та вдосконалення технологій для забезпечення військової домінантності. Технологічний прорив в сфері “military-tech” може стати важливим ресурсом у таких умовах, дозволяючи країнам збільшити свої оборонні можливості та знизити ризики для своїх громадян.

Однією з головних переваг технологічного прориву є можливість створення передових систем зброї та військової техніки [1]. Новітні розробки у сфері збройних сил, кібернетичних технологій, військової медицини та комунікацій дозволяють забезпечити більшу ефективність військових операцій та знизити ризики для життя військових та цивільних осіб.

Для прориву на війні потрібні інновації та значний технологічний ресурс, саме тому у 2024 році оборонні технології матимуть центральну роль у порядку денному для Міністерства оборони. Як передає Укрінформ з посиланням на пресслужбу Міноборони, про це сказав міністр оборони Рустем Умеров.

У певній мірі, акцент на інноваціях вказує на застарілість деяких старих систем, які передаються як допомога. Важливіше те, що це свідчить про зростаючу впевненість України у власній здатності розробляти та інтегрувати нові технології для надання летальних здібностей своїм військам. Як багато хто відзначає, Україна перебуває на хвилі військово-технологічної революції, використовуючи поширення технологій подвійного призначення завдяки тісній співпраці між цивільними розробниками і військовими кінцевими користувачами [2].

Проте мало хто розуміє, наскільки українська модель оборонних інновацій ґрунтується на ініціативі цивільних виробництв та приватних донорів. Зближуючись до третього року загальної війни, уряд запровадив кілька програм зі скорочення бюрократичних перешкод та підтримки місцевої промисловості, але все ще не прийняв гнучкий підхід та не сконцентрувався на досягненні цільових завдань, започаткованих громадянським суспільством. Для досягнення цього, Україна має впровадити системний процес, який об'єднає військово-технічну революцію зі швидким розвитком здібностей у приватних, державних виробництвах, start-up проєктів, які можуть фінансуватись за сприянням приватних та волонтерських донорів.

З метою досягнення цієї мети Україна мусить створити системний підхід спроможностей, який буде керувати процесом інтеграції та фінансування цільових завдань, підлаштований до використання нових та проривних технологій, які тільки розвиваються або були новоствореними [1]. Засновуючись на практиці країн ЄС в “military-tech” це забезпечить необхідне визначення напрямку розвитку і відкриє новий канал для структурованої співпраці у сфері безпеки. Замість того, щоб просто обмінюватися розвідданими з провідного світового полігону для випробування нових підходів до ведення війни, Україна та її партнери отримають більшу вигоду від спільної розробки рішень.

Поточні зусилля, спрямовані на прискорення розвитку української оборонної промисловості і масштабування виробництва платформ, таких як завдання виготовлення власних мільйона безпілотних апаратів, є важливими, але самі по собі вони не можуть поєднати наявні технології з потребами цільових завдань [3].

Класичні підходи до розвитку спроможностей є занадто повільними для нових та проривних технологій, а модель спеціальних операцій не призначена для розповсюдження та масштабування. Ці підходи мають бути доповнені підходом прискореного розвитку спроможностей, який слугує інтересам всіх сил безпеки та оборони.

У загальному контексті оборонних закупівель України та співробітництва у сфері “military-tech”, створення системного підходу розвитку спроможностей потребуватиме невеликих ресурсів. Але за умови відповідності ресурсів пріоритетам цільових завдань і прискорення темпів інновацій, він може призвести до істотних змін.

Україна, перебуваючи у складних геополітичних умовах, демонструє використання технологічного прориву для розвитку та зміцнення своїх оборонних потужностей. Розвиток кібернетичних технологій, військової медицини та застосування дронів у військових операціях – лише кілька напрямів, які використовуються в Україні для підвищення ефективності оборони [3].

Технологічний прорив також дозволяє Україні розвивати свої оборонні потужності у напрямку “military-tech” та інформаційної безпеки, що має важливе значення в умовах гібридної війни та інформаційних загроз.

Висновок. Отже, варто відзначити, що використання інновацій і сфері “military-tech” для розвитку в умовах війни стає важливим стратегічним кроком для багатьох країн. Технології можуть забезпечити перевагу у військовій сфері, знизити ризики для військових та цивільних осіб, а також сприяти ефективному вирішенню військових конфліктів та загроз безпеці. Україна також використовує технологічний прорив як інструмент зміцнення своїх оборонних потужностей та забезпечення національної безпеки.

1. Кім Т., Українець Ю. Військово-промисловий комплекс у сучасній світовій економіці: передумови, фактори, тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-33>.

2. Кушніренко О., Гахович Н., Венгер Л. Промислове забезпечення протидії військовій агресії. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2022. Т. 1. № 2. URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2022-1-2-1>.

3. Війна та нейромережі: як штучний інтелект використовують на полі бою. ForkLog: веб-сайт. URL: <https://forklog.com.ua/exclusive/vijna-ta-nejromerezhi-yak-shtuchnyj-int...>

Любов ЄВТУХ

к.е.н., доцентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЇ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Збройний напад на нашу країну спричинив зростання ризиків ведення бізнесу. Багато з учасників ринку у першу чергу намагаються вижити використовуючи наявні ресурси. За час активних бойових дій кількість банків, які мають банківську ліцензію, зменшилась на 8, з 71 на початок 2022 р. до 63 на I квартал 2024 р. [1]. Та банківська система виконує свої функції, аналітики НБУ у Звіті про фінансову стабільність за грудень 2023 р. вказують, що попри збереження воєнних ризиків, фінансовий сектор відіграє усе більшу роль у відбудові економіки, працює безперебійно, довіра клієнтів до банків залишається високою, що відображено в активізації кредитування [2].

Слід зазначити, банки не тільки забезпечують «базові потреби» своїх клієнтів, а також здійснюють пошук нових механізмів обслуговування, розвивають технології обробки і захисту даних, шукають нові форми реалізації традиційних послуг що дозволяє твердити про інноваційність їх діяльності. Це цікавий досвід в умовах війни, засвідчує незламність і викликає науковий інтерес, що зумовило обрання даної теми і визначило мету – дослідження інновацій в банківських установах в умовах війни.

Роль інновацій важко переоцінити, адже вони виступають рушієм поступального розвитку економіки, подальше економічне зростання не можливе без інновацій. Основним чинником інноваційних процесів є пошук резервів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів та збільшення прибутку, а значить і розширення ринку збуту та забезпечення фінансової безпеки.

Як зазначають О. Сідельник, С. В'язовий [3], банки застосовують нові форми інновацій, такі як cashback, Google Pay, Apple Pay, система NFC для залучення клієнтів, особливо зважаючи на появу FinTech-компаній, які спричинили ріст конкуренції серед традиційних банків [4]. Інновації в банківській системі активно розвиваються за значної підтримки центрального банку. НБУ ще у квітні 2023 р. започаткував регуляторну платформу для тестування інноваційних продуктів, послуг, технологій та інструментів [1]. Наступним кроком передбачено введення у 2025 р., за нормативно-правового регулювання та нагляду з боку

НБУ, системи Open Banking, що відповідно до міжнародних стандартів передбачає структурований і безпечний обмін даними між надавачами платіжних послуг через відкриті API [1].

Також банки, особливо іноземні, долучаються до ініціативи сталого розвитку з допомогою інноваційної стратегії ESG (Environmental, Social, and Governance), сприяючи тим самим гармонізації суспільства [5].

Висновки. Отже, в Україні не зважаючи на війну банки впроваджують інновації, що сприяє вдосконаленню надання фінансових послуг, підтримує фінансову інфраструктуру і формує базу відбудови економіки України.

1. Офіційний сайт НБУ. URL: <http://www.bank.gov.ua/>.

2. Звіт про фінансову стабільність. НБУ. Грудень 2023 року URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>.

3. Сідельник О., В'язовий С. Оцінка конкурентних позицій України в інноваційній сфері безготівкових розрахунків і пріоритетів розвитку банківського сектора. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. Вип. 1. С. 7-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2023_1_3.

4. Yevtukh L., Lapishko Z. Fintech supermarkets in the financial market of Ukraine // Інформаційні та інноваційні технології XXI століття: проблеми та перспективи розвитку : матеріали VI Міжнародної наукової конференції (Котівце, 19-20 вересня 2023 р.). 2023. С. 17–19.

5. Коновальченко А. Як інноваційні підходи до ESG допомагають відновленню України // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/>.

Олег ЗАМОГИЛЬНИЙ

аспірант,

Ростислав КОМАРНИЦЬКИЙ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Згідно з аналізом функціонування логістичних компаній, існують кілька чинників, які визначають їхні витрати, які можна умовно розділити на декілька категорій [1; 3]. Перша категорія – інфраструктурні чинники, які включають витрати на оренду або придбання приміщень, складських приміщень, транспортних засобів, технологічного обладнання та інше. Зазвичай ці витрати залежать від місцевих умов, ринкової кон'юнктури та рівня інфраструктури. Друга категорія – транспортні витрати, які включають витрати на паливо, технічне обслуговування транспортних засобів, оплату праці водіїв, витрати на логістичне планування маршрутів та оптимізацію перевезень. Третя категорія – запасні частини і матеріали, що включають витрати на зберігання запасів, управління запасами, страхові витрати та можливі витрати на відшкодування втрат у разі ризиків. Четверта категорія – трудові ресурси, яка включає оплату праці логістичних працівників, їхнє навчання та розвиток, а також витрати на адміністративний персонал та менеджмент. П'ята категорія – інформаційні технології, яка включає витрати на розробку та впровадження ІТ-систем для управління логістичними процесами, програмне забезпечення, обслуговування та підтримку ІТ-інфраструктури і так далі. Шоста категорія – страхування і безпека, яка включає витрати на страхування вантажів, транспортних засобів та майна, а також витрати на забезпечення безпеки та відшкодування можливих збитків від незадовільних умов перевезення. Це не вичерпний перелік напрямків витрат для логістичних підприємств, проте фокусування на цих 6 напрямках дозволяє зосередитися на основних аспектах.

На основі опитувань керівників низки логістичних компаній складено матрицю зав'язків ринкових факторів та витрат логістичних підприємств на сучасному етапі розвитку ринку логістики в Україні:

- блокування морських портів України;
- переорієнтація на автомобільний та залізничний транспорт;
- великі черги на кордонах;
- порушення термінів поставок;
- через мобілізацію та виїзд за кордон брак кваліфікованих кадрів;
- високі ціни на енергію та паливо;
- вимушена зміна постачальників та клієнтів;
- вимушена релокація бізнесу логістичних операторів;
- втрата потужностей логістів через знищення транспорту, руйнування та окупація нерухомості;
- суттєво скоротилися обсяги виробництва клієнтів;
- недоступність маршрутів через бойові дії та окупацію.

Дослідження сучасних досліджень та аналітичних даних консалтингових компаній дозволяють сформулювати рекомендації для поліпшення фінансового стану логістичних підприємств за рахунок оптимізації їх витрат. Зокрема, активізація малого та середнього бізнесу може сприяти розвитку логістики, але це також призводить до збільшення ризику банкрутства в цій сфері [1; 2]. Для уникнення непотрібних витрат на логістичні послуги рекомендується: тримати під контролем стан справ клієнтів; використовувати зелену енергію як для виробництва електроенергії, так і на транспорті; розвивати невеликі логістичні підприємства та хаби; переміщати діяльність у відносно безпечні заходи західної України; поступово відновлювати логістику в центрі України.

Статистика показує зростання попиту на регіональні логістичні центри меншого розміру [2; 3]. Існує нагальна потреба в надійному страхуванні вантажів. Використання новітніх технологій у логістиці, включаючи штучний інтелект, дозволить покращити оперативне управління ризиками.

Більшість вітчизняних вантажів перетинають кордон за допомогою товарних поїздів та автомобілів, направляючись до морських портів у Німеччині (Гамбургу), Румунії, Польщі, країн Балтики та аеропортів Польщі (Катовіце та Варшава). У зв'язку з цим, така тенденція вважається оптимальною та логістично обґрунтованою.

Автоперевезення стали основним напрямком заміни морської логістики, що призвело до невеликого зниження обсягів перевезень порівняно з 2021 роком. Однією з основних проблем логістики автомобілем є переповненість міжнародних пунктів пропуску. У майбутньому створення нових пунктів пропуску допоможе розгрузити основні міжнародні артерії.

Унаслідок війни відбулося зниження у всіх напрямках логістичного ринку. Фахівці визначають основні тенденції в українській логістиці у 2023 році: розвиток невеликих хабів, розширення використання різних джерел енергії, обмежений обсяг інвестицій, обслуговування ЗСУ, перерозподіл інвестицій, переміщення бізнесу, інвестування у аналітику та автоматизацію [3; 4].

Перебудова ланцюгів постачання призвела до закриття кордонів з Білоруссю та Росією, переміщення бізнесу, обмеження роботи, закриття портів. Відбулося зростання неповної завантаженості та зменшення орендних тарифів на складські приміщення на сході, півдні та в центрі країни. На заході України тарифи підвищилися, і в деяких місцях з'явився дефіцит складів.

Впровадження електронних товарно-транспортних накладних (e-ТТН) позитивно впливає на витрати компаній, які надають логістичні послуги. Це сприяє підвищенню контролю над бізнес-процесами, зниженню витрат, оптимізації ланцюга постачання та поліпшенню відносин з бізнес-партнерами. Незважаючи на це, деякі компанії ще не розпочали впровадження електронних накладних. E-ТТН допомагає прискорити облік товарів, зменшити витрати на обмін документами та кількість помилок при їх коригуванні, а також

полегшує співпрацю між вантажовідправниками для максимально ефективного використання транспортних ресурсів.

1. Аналіз ринку логістики України у 2023 році. URL: <https://www.impulseconsulting.com.ua/analiz-rynku-lohistryky-ukrayiny-u-2023-rotsi>.

2. Бикова А. Проблеми української логістики та шляхи їх вирішення // Logist Today. 2022. 26 серпня. URL: https://logist.today/uk/osoboe_mnenie/2022-08-26/problemu-ukrainskoj-logistiki-i-puti-ih-resheniya/

3. Мокряк А. Про підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік // Logist.fm. URL: <https://logist.fm/publications>.

4. Найкращі логістичні компанії України: рейтинг WareTeKa 2023. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/#title2>.

Юрій ІВАНЦЬКИЙ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЗБУТУ ДО ЗМІН НА РИНКУ ТА ВИКЛИКІВ ВІЙНИ: РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ

Війна, спровокована Російською Федерацією, не лише призвела до людських трагедій та руйнування інфраструктури, але й створила серйозні виклики для економіки України. Одним із ключових аспектів, що вимагає негайної уваги, є адаптація стратегій збуту підприємств до змін на ринку, що виникли внаслідок військової агресії.

У цьому контексті роль інновацій стає критично важливою для вирішення проблем, з якими стикаються підприємства України. Інноваційні підходи до управління збутовою діяльністю можуть забезпечити не лише виживання, а й розвиток у складних умовах воєнного конфлікту. У цьому випадку дуже важливим є аналіз ролі інновацій у пристосуванні стратегій збуту до нових умов та вирішенні нагальних завдань, що стоять перед українськими підприємствами.

Війна призвела до значного зменшення попиту на товари та послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Наприклад, наслідки війни змусили споживачів скоротити свої витрати на деякі товари або взагалі припинити споживання в певних секторах економіки. Це створило серйозні виклики для підприємств, які вимагають розробки нових стратегій збуту, щоб адаптуватися до змін у попиті.

Крім того, війна призвела до змін у конкурентному середовищі. Деякі підприємства втратили можливість функціонувати через знищення інфраструктури або втрату доступу до ресурсів, тоді як інші можуть скористатися новими можливостями, що виникли в результаті розподілу ринків збуту. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу ринку та гнучкості в адаптації їх стратегій збуту.

Війна має довгострокові економічні наслідки, які впливають на загальну економічну ситуацію країни. Вона призводить до зниження інвестицій та розвитку, що впливає на потенційний розвиток ринків у майбутньому. Таким чином, підприємства повинні бути готові до довгострокових змін у ринковому середовищі та розробити стратегії збуту, які враховують ці перспективи.

Інноваційні підходи мають великий вплив на ефективність механізмів адаптації збутових стратегій до військових викликів. Насамперед, інноваційність може забезпечити розвиток нових методів аналізу ринку та передбачення його змін.

Також, інноваційні підходи можуть стимулювати розробку нових продуктів та послуг, які відповідають новим потребам та умовам ринку, що виникають у зв'язку з воєнним конфліктом. Підприємства можуть виробляти товари та послуги, які підвищують безпеку чи

задовольняють потреби військових, або зосереджуватися на розвитку альтернативних ринків збуту, які не залежать від внутрішнього ринку країни.

Інноваційність може забезпечити розвиток нових методів та інструментів управління збутом, які дозволяють підприємствам більш ефективно реагувати на зміни у ринковому середовищі [1, с. 56]. А саме використання автоматизованих систем управління збутом, розроблених на основі передових технологій, може забезпечити більшу швидкість прийняття рішень та підвищити гнучкість підприємства в управлінні змінами.

Ці інноваційні підходи можуть стати ключовими для успішної адаптації збутових стратегій до викликів, що виникають у зв'язку з війною. Розробка та впровадження таких підходів може допомогти підприємствам зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стійкість у складних умовах.

В умовах війни підприємства знаходяться перед складними викликами, які пов'язані з адаптацією збутових стратегій до нових умов на ринку. Військові дії суттєво змінюють ринкове середовище, створюючи нові обмеження та можливості для бізнесу [2, с. 53]. Щоб ефективно впоратися з цими викликами та забезпечити стійкість та розвиток, підприємства повинні використовувати інноваційні методи та стратегії, такі як:

1. географічне розширення ринків. Одним із інноваційних підходів є розширення географічного охоплення ринків збуту. Підприємства можуть шукати нові ринки за межами зони конфлікту, де попит на їхні товари чи послуги може бути стійким або зростати. Це може вимагати використання нових дистрибуційних каналів та стратегій маркетингу;

2. диверсифікація продуктів та послуг. Іншим інноваційним методом є диверсифікація асортименту продукції або послуг. Підприємства можуть розглядати можливість виробництва або постачання нових товарів або послуг, які відповідають новим або зміненим потребам ринку;

3. цифрові технології та електронна комерція. Використання цифрових технологій та платформ електронної комерції може допомогти підприємствам залучати нових клієнтів та розширювати свої ринки збуту, навіть у складних умовах війни. Це може включати розробку онлайн-магазинів, використання цифрових маркетингових стратегій та інші інноваційні підходи;

4. створення стратегічних партнерств. Підприємства можуть розглядати можливість створення стратегічних партнерств з іншими компаніями або організаціями, які мають додаткові ресурси, знання або доступ до нових ринків. Це може сприяти спільному розвитку нових ринків збуту та співпраці в умовах війни;

5. соціальна відповідальність та гуманітарна діяльність. Інноваційні підходи також можуть включати розвиток стратегій соціальної відповідальності та гуманітарної діяльності. Підприємства можуть активно залучатися до рішення гуманітарних проблем, що виникають в умовах війни, що не лише сприятиме їхній репутації, але й може відкрити нові можливості для розвитку бізнесу на різних ринках.

Адаптація стратегій збуту до змін на ринку виявляється критичною для успіху підприємств в умовах війни. Ці зміни, що включають в себе нестабільність в попиті, цінах, конкурентному середовищі та доступі до ресурсів, створюють виклики, які можуть загрожувати стійкості та успішності бізнесу. У таких умовах інновації відіграють ключову роль у вирішенні цих проблем.

Інноваційність дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку шляхом розвитку нових продуктів та послуг, що відповідають новим потребам та умовам. Диверсифікація продукції та пошук нових ринків збуту можуть забезпечити додаткові можливості для розвитку бізнесу в умовах війни.

Інноваційні підходи дозволяють підприємствам знаходити нові шляхи для відновлення та розширення ринків збуту, використовуючи сучасні технології та стратегії. Використання цифрових технологій, електронної комерції та аналітичних інструментів дозволяє підпри-

емствам ефективно використовувати доступні ресурси та здійснювати ефективні та швидкі рішення. Такий підхід стає ключовим у забезпеченні конкурентоспроможності та успішності підприємств в умовах війни.

1. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.

2. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2023. № 2. С. 50–54. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>.

Павло КАСПЕРСЬКИЙ

Національний університет «Львівська політехніка»

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повоєнний період для суб'єктів господарювання, з одного боку, є часом чималих можливостей, а з іншого – періодом існування значної кількості ризиків, що стосуються економічної нестабільності, нових ринкових викликів, соціокультурних змін, технологічних викликів, регуляторних змін, політичної невизначеності тощо. Очевидним є те, що такі ризики істотно впливають на діяльність підприємств та на їхню економічну безпеку, а відтак неминучим є звернення уваги на напрямки забезпечення такої безпеки.

Одним із ключових напрямків забезпечення економічної безпеки підприємств у повоєнний період є ефективне управління різними видами ризиків, зокрема, кадровими, екологічними, фінансовими, ринковими, технологічними, політичними, регуляторними та ін. Дієві дії у цьому напрямку дають змогу попередити потенційні загрози, бути більш стійким в умовах змін, мінімізувати потенційні втрати й негативні впливи тощо.

Формування ефективної системи управління фінансами підприємства також істотно впливає на забезпечення його економічної безпеки у повоєнний період. При цьому важливо контролювати свої фінансові ресурси, розуміти структуру і динаміку витрат, доходів, фінансових потоків, джерела потенційних фінансових збитків тощо. Ефективна система управління фінансами пов'язана із такими поняттями, як фінансове планування, бюджетування, прогнозування, управління оборотним капіталом, здійснення фінансової аналітики, оцінювання потреби у фінансових ресурсах тощо.

Наступний важливий напрям забезпечення економічної безпеки підприємств у повоєнний період – це диверсифікація бізнесу. Вона уможливорює розподіл ризиків між різними ринками чи напрямками бізнесу, зменшуючи тим самим вразливість суб'єктів господарювання до змін. Щодо економічної безпеки, диверсифікація бізнесу формує можливості для росту, забезпечує стабільність доходів, створює поле для конкурентних переваг тощо.

Інвестування в технології та інновації теж слід розглядати як один з пріоритетних напрямків забезпечення економічної безпеки підприємств у повоєнний період. Нові технологічні та інноваційні рішення дають змогу суб'єкту господарювання підвищити ефективність операційних процесів, оптимізувати використання ресурсів, збільшити обсяги продажів, розширити асортимент продукції, відкрити нові ринкові можливості, залучити додаткові інвестиції тощо.

На забезпечення економічної безпеки підприємств у повоєнний період значною мірою впливає і розвиток кадрового потенціалу. Кваліфіковані, мотивовані та згуртовані працівники за звичай ефективно виконують свої функціональні обов'язки, що має безпосередній вплив на економічну безпеку. У цьому напрямку керівники суб'єктів господарювання формують сприятливу корпоративну культуру, розробляють стратегії лідерства, впроваджують компенсаційні пакети, інвестують у навчання та розвиток працівників тощо.

Налагодження стійких партнерських відносин із різними суб'єтами бізнес-середовища теж позитивно впливає на забезпечення економічної безпеки підприємств. Це формує сприятливе поле для здійснення операційної діяльності.

Зазначені напрямки забезпечення економічної безпеки підприємств у повоєнний період сприяють зниженню втрат, захисту репутації, формуванню стабільної фінансової системи організації, встановленню більш надійних та стійких відносин із бізнес-партнерами, а також підвищенню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Владислав КЛЕПЕЦЬ

аспірант,

Керівник – к.е.н., доцент **Юрій ОGERЧУК**

Національний університет «Львівська політехніка»

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Функціонування підприємств в умовах війни в Україні – це доволі складне завдання, оскільки бізнесу важливо не лише вистояти, а й бути успішним та прибутковим. Адже, сплачуючи податки, реалізуючи соціальні ініціативи, зменшуючи відтік людей за кордон, зберігаючи та створюючи робочі місця, реанімується економіка, забезпечується економічна безпека а, відповідно, і прискорюється перемога України.

Наявність ефективної стратегії бізнесу має вирішальне значення для забезпечення його виживання, подальшої життєдіяльності, оновлення та розвитку в довгостроковій перспективі [1]. Якщо обирати серед різноманіття бізнес-стратегій, то актуальною для підприємців та бізнесменів України сьогодні є стратегія адаптації. Важливими особливостями такої бізнес-стратегії в умовах війни, на думку експертів є [2]:

1) Постійний моніторинг та аналізування подій – усі новини та події є важливими, потрібно постійно отримувати інформацію та використовувати її для створення нових продуктів, коригування поточної маркетингової стратегії чи проведення успішних переговорів.

2) Гнучкість команди та клієнтів – гнучкість стрімко стає суттєвою конкурентною перевагою та головною рисою українського бізнесу сьогодні. Швидко, але підпорядковане стратегічне бачення, переспрямування ресурсів, готовність працювати в складних умовах, вдячність та лояльність клієнтів – запорука успіху в реаліях війни.

3) Готовність створювати нові продукти «сьогодні на завтра» – важливо запускати нові невеликі проекти та швидко визначати, який з них має шанси бути успішним у теперішніх реаліях.

Експерти Київстар.Бізнес пропонують наступні стратегії адаптації українських компаній до війни [3]:

1) Новий продукт. Компанія повністю змінює звичну для себе діяльність, запускає нові товари/послуги або переорієнтовує бізнес для нових клієнтів.

2) Нові послуги. Бренд може додати послуги або змінити наявний товар, щоб утримати наявних клієнтів, потреби яких змінилися.

3) Ширша географія. Бізнес зберігає свій основний профіль діяльності, продовжує працювати з наявними клієнтами, але виходить на нові для себе ринки.

Отже, використання інструментів стратегії адаптації – це здатність бізнесу не лише вистояти, а й зміцнити свої позиції навіть під час повномасштабної війни. Ті умови, які стали шоком для українського бізнесу у перші місяці війни, сьогодні здатні спонукати до формування принципово нових візій та стратегій.

1. Ляхович Л.А. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний простір, № 180, 2022, 139-143. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1126/1085>.

2. Плахній М. Бізнес під час війни: яку стратегію обрати для адаптації та виживання. MIND, 2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20250825-biznes-pid-chas-vijni-yaku-strategiyu-obrati-dlya-adaptaciyi-ta-vizhivannya>.

3. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни, Київстар.Бізнес, 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptaciyi-biznesu-do-umov-vijny>.

Володимир КОЛОМАЦЬКИЙ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ АНАЛІЗУВАННЯ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Основним показником стійкості інноваційного розвитку (ІР) рекреаційних підприємств (РП) у сучасних умовах є рівень їхнього інтелектуального потенціалу та швидкість його зростання. Це робить надзвичайно актуальною проблему інтелектуалізації діагностування станів розвитку працівників, їхніх груп та підприємства загалом, створення сприятливих умови для інтенсивного розвитку підприємств на інноваційній основі, для формування відповідних інноваційних середовищ. Дані інноваційні середовища мають бути здатними забезпечувати відповідну стійкість та адаптаційну здатність кожного працівника та підприємства загалом до умов ентропійного зовнішнього середовища і тим самим забезпечувати їм виживання.

Таким чином, проблему аналізування стійкості [1] підприємств пропонується розв'язувати шляхом їхньої інтелектуалізації через підвищення природного інтелекту їхніх працівників, створення систем штучного інтелекту та завдяки синтезу природного і штучного інтелектів, формування відповідних людино-кібер-фізичних систем.

Слідкування за умовою стійкості ІРРП та соціально-економічних систем загалом пропонується проводити на основі діагностування їхніх станів через дослідження виходів Y та зіставлення останніх з метою Y^* (рис. 1).

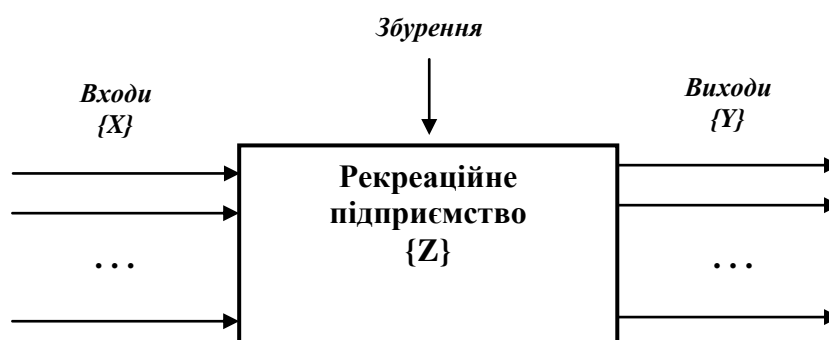


Рис. 1. Рекреаційне підприємство як відкрита система
 $\{X\}$ – множина входів; $\{Y\}$ – множина виходів; $\{Z\}$ – множина станів РП;
 Y^* – мета РП; $|Y^* - Y| \leq \varepsilon$ – умова стійкості РП.

Рішення для подальшого керування стійкістю інноваційного розвитку РП пропонується приймати на основі результатів прогнозування параметрів Y та значень різниці $(Y^* - Y)$, які не мають перевищувати значення наперед заданої величини ε – їхньої норми реакції чи норми адаптації до умов зовнішнього середовища, щоб забезпечувати їм адаптаційну здатність та стійкість і які є необхідними та достатніми умовами їхньої живучості [2].

Дослідження стійкості інноваційного розвитку РП пропонується проводити за обсягом наданих інноваційних послуг (грн.) та індексом обсягу наданих інноваційних послуг (% до попереднього року). Це дає змогу здійснювати оцінювання та прогнозування стійкості

інноваційного розвитку РП на основі впровадження та реалізації інноваційних рекреаційних послуг. У такому випадку граф станів РП матиме вигляд, поданий на рис. 2, де:

S_1 – стан, за якого значення досліджуваного показника суттєво нижче встановленої норми – суттєво менше від планового чи середнього значення показника за досліджуваний період;

S_2 – стан, за якого значення досліджуваного показника нижче встановленої норми – менше від планового чи середнього значення показника за досліджуваний період;

S_3 – стан, за якого значення досліджуваного показника перебуває у межах встановленої норми – відповідає плановому чи середньому значенню показника за досліджуваний період;

S_4 – стан, за якого значення досліджуваного показника вище від встановленої норми – більше від планового чи середнього значення показника за досліджуваний період;

S_5 – стан, за якого значення досліджуваного показника суттєво вище від встановленої норми – суттєво більше від планового чи середнього значення показника за досліджуваний період.

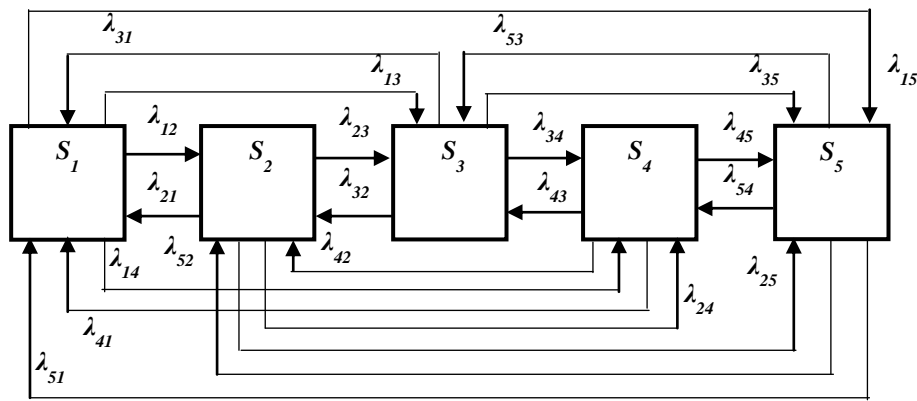


Рис. 2. Граф станів стійкості інноваційного розвитку РП
 λ_{ij} – інтенсивності переходу із стану i у стан j ; $i, j = 1, 2, \dots, 5$; $i \neq j$.

Даний граф можна описати системою диференціальних рівнянь Колмогорова (1), а при $t \rightarrow \infty, dP/dt=0$ – системою алгебраїчних рівнянь та досліджувати стійкість ІРРП у динамічному і статичному режимах.

$$\begin{aligned}
 dP_1/dt &= -(\lambda_{12} + \lambda_{13} + \lambda_{14} + \lambda_{15}) \cdot P_1 + \lambda_{21} \cdot P_2 + \lambda_{31} \cdot P_3 + \lambda_{41} \cdot P_4 + \lambda_{51} \cdot P_5; \\
 dP_2/dt &= \lambda_{12} \cdot P_1 - (\lambda_{21} + \lambda_{23} + \lambda_{24} + \lambda_{25}) \cdot P_2 + \lambda_{32} \cdot P_3 + \lambda_{42} \cdot P_4 + \lambda_{52} \cdot P_5; \\
 dP_3/dt &= \lambda_{13} \cdot P_1 + \lambda_{23} \cdot P_2 - (\lambda_{31} + \lambda_{32} + \lambda_{34} + \lambda_{35}) \cdot P_3 + \lambda_{43} \cdot P_4 + \lambda_{53} \cdot P_5; \quad (1) \\
 dP_4/dt &= \lambda_{14} \cdot P_1 + \lambda_{24} \cdot P_2 + \lambda_{34} \cdot P_3 - (\lambda_{41} + \lambda_{42} + \lambda_{43} + \lambda_{45}) \cdot P_4 + \lambda_{54} \cdot P_5; \\
 dP_5/dt &= \lambda_{15} \cdot P_1 + \lambda_{25} \cdot P_2 + \lambda_{35} \cdot P_3 + \lambda_{45} \cdot P_4 - (\lambda_{51} + \lambda_{52} + \lambda_{53} + \lambda_{54}) \cdot P_5.
 \end{aligned}$$

1. Загорко П.П. Оцінка економічної стійкості підприємства / П.П. Загорко, В.Є. Бреус // Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 13. С. 464-467.

2. Одрехівський М.В. Проблеми оцінювання стійкості функціонування інноваційних підприємств. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. Маріуполь: Новий світ, 2015. С. 29-37.

Ігор НОВАКІВСЬКИЙ

д.е.н., доцент

Назарій БОРОТЮК

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДТРИМКИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна модель системи управління організації за правило базується на нових інформаційно-комунікаційних технологіях, що використовуються як в площині індивідуальної діяльності фахівців організації, так і для взаємодії в зовнішньому середовищі для взаємодії з споживачами, постачальниками, стейкхолдерами тощо.

У внутрішньому середовищі абсолютна більшість організацій активно трансформує бізнес-моделі для досягнення вищих рівнів ефективності діяльності шляхом реінжинірингу виробничих і управлінських процесів шляхом впровадження таких інноваційних технологій як: промисловий інтернет речей, роботизація, машинне навчання, штучний інтелект, комп'ютерний зір, AR/VR, blockchain, BIG DATA, хмар. Незважаючи на очікувані переваги і розширення горизонтів можливостей розвитку організацій, вдосконалені бізнес-модель привносять додаткові уразливості, збільшуючи потенційно слабкі сторони ІТ-систем через кіберзагрози. [1] Тут також треба враховувати ризики, які не пов'язані з прямими атаками на підприємство, але які при цьому можуть завдати значної шкоди, як репутаційної, так і фінансової. Нездатність адекватно розвивати засоби кібербезпеки в потрібних сферах може привести до того, що весь бізнес організації може опинитися під загрозою.

У світлі останніх наукових досліджень процесів глобальної цифровізації споживача стає ясно, що нестійкість і мінливість стали характерними рисами вітчизняного бізнес-середовища. У зовнішньому середовищі організації факторами ризику насамперед слід виділити зміни кон'юнктури ринку, а також законодавства. Тому дуже важливо своєчасно виявити та ідентифікувати ці зміни і в короткий термін відреагувати і перебудувати систему інформаційної безпеки. Крім того, можна відзначити, що почастишали атаки на реєстраторів доменних імен і, звичайно, атаки на локальні системи фільтрації і блокування трафіку. Крім того, особливо в умовах воєнного стану, мотивація кібер-угруповань динамічно змінюється, що ускладнює своєчасну адаптацію організацій до нових умов функціонування. Наприклад ефект вірусної інформації в соціальних мережах спровокував феномен, коли люди могли говорити одне, а робили абсолютно інше. Наприклад багато читачів емоційно приймають рішення, переглядаючи лише частину тексту чи навіть не читаючи, а лише по заголовку [2]. Звідси виникає потреба організації у впровадженні інноваційних засобів захисту інформації, додаткових систем моніторингу, а також в більш тонких налаштуваннях систем реагування на інциденти.

Загалом в сучасних умовах для діяльності вітчизняних організацій постає нагальне завдання вирішення таких проблем:

- загострення потенційних загроз для бізнес-діяльності вітчизняних організацій через зростання кількості та підвищення рівня негативу провокативних чи відверто ворожих дій прямих агентів чи потенційно спровокованих осіб;
- випереджування темпів впровадження інноваційних проєктів цифрової трансформації у світі порівняно з можливостями вітчизняних організацій, що може спровокувати падіння їх конкурентоспроможності;
- складність прийняття своєчасних комплексних рішень в сфері інформаційної безпеки для стратегічного планування і проведення тактичних дій, безперервності діяльності.

Кібербезпеку вітчизняної організації в сучасних умовах доцільно розглядати в таких конкретних площинах:

– Захист на організаційному рівні сьогодні ускладнений через переведення частини робіт у розподілені Intranet-мережі. А тому в організації звичайно не підтримується цілісний комплексний підхід до захисту процесів та інфраструктури, який традиційно охоплював заходи фізичного захисту, підтримки заданого рівня надійності функціонування апаратно-технічного забезпечення, а також напрацьованих практик кібербезпеки.

– Захист персоналу актуалізується тому, що сьогодні найслабшою ланкою є людина. Адже на даний час хакери здатні використовувати методи соціальної інженерії, щоб отримувати інформацію від співробітників, підрядників, замовників та інших користувачів ІТ-систем підприємства.

– Захист на технологічному рівні має передбачати періодичне інноваційне оновлення, що обумовлено розвитком рівня інформаційно-комунікаційних технологій, що в свою чергу призводить до того, що кіберзагрози стають «розумнішими і складнішими».

– Захист на фізичному рівні передбачає не лише техніко-технологічну справність використовуюваного устаткування ІТ-системи, але й віддалених пристроїв промислового інтернету IoT-датчиків, тощо.

Апріорі слід виходити з припущення, що вітчизняним організаціям слід бути готовими до динамічних змін, які не можна абсолютно повно контролювати або точно прогнозувати – слід бути готовим до змін з урахуванням ризиків їх виникнення. Слід відзначити, що значна частина менеджерів фактично пасивні до будь-яких ініціатив в сфері розбудови і впровадження механізмів кібербезпеки, що в тактичному плані погіршує вірогідність утримання конкурентних позицій організації. Ключовою проблемою є не лише ситуація виникнення та суттєвості впливу кіберзагроз, але те, що бізнес-діяльність організації характеризується високою динамікою, а відтак значимою невизначеністю, коли раніше нагромаджений досвід не забезпечує необхідної початкової інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Для підвищення рівня кібербезпеки організації слід провести наступні заходи: сформувати ІТ-групу для управління кібербезпекою; періодично проводити заходи щодо підвищення знань персоналу в питаннях кібербезпеки; розробити першочергові заходи у разі виникнення кіберзагроз; з урахуванням галузевої приналежності організації проводити інвентаризацію і оновлення апаратно-технічного забезпечення; проводити моніторинг ризиків відповідно до прийнятої методології.

Розглянуті проблеми актуалізують необхідність широкого застосування ризик-орієнтованого управління на основі врахування фактичних засад здійснення безпекової діяльності в умовах конкретної організації. Тому активність менеджерів організації, що забезпечують інформаційну безпеку, повинна бути спрямована на підштовхування до ініціативності менеджменту, насамперед через розвиток ризик-орієнтованого мислення, інформаційний супровід та загальний контроль за розробленням й реалізацією рішення для збереження цілісності організації попри вищий рівень ризику. Дані заходи мають реалізуватися як за рахунок удосконалення професійних компетенцій персоналу, так і реорганізації поведінки і корпоративної культури загалом.

1. Чміль Г. Л. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. Вип. 13. С. 124-134. DOI: 10.26565/2310-9513-2021-13-13.

2. You Won't Finish This Article Why people online don't read to the end. URL:<https://slate.com/technology/2013/06/how-people-read-online-why-you-wont-finish-this-article.html>.

Микола ОДРЕХІВСЬКИЙ,
 д.е.н., професор,
 Любомир ВАНЬКОВИЧ,
 к.е.н., доцент,
 Сергій ЧАПРАН,
 старший викладач,
 Національний університет «Львівська політехніка»

КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ РОЗУМНИХ ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДПРИЄМСТВ

У міру розвитку цифрових екосистем виробничі компанії перетворюватимуться з ізольованих систем, які незалежно виконують усі бізнес-процеси, необхідні для виробництва продукції, на відкриті системи, які з'єднують різних учасників ринку.

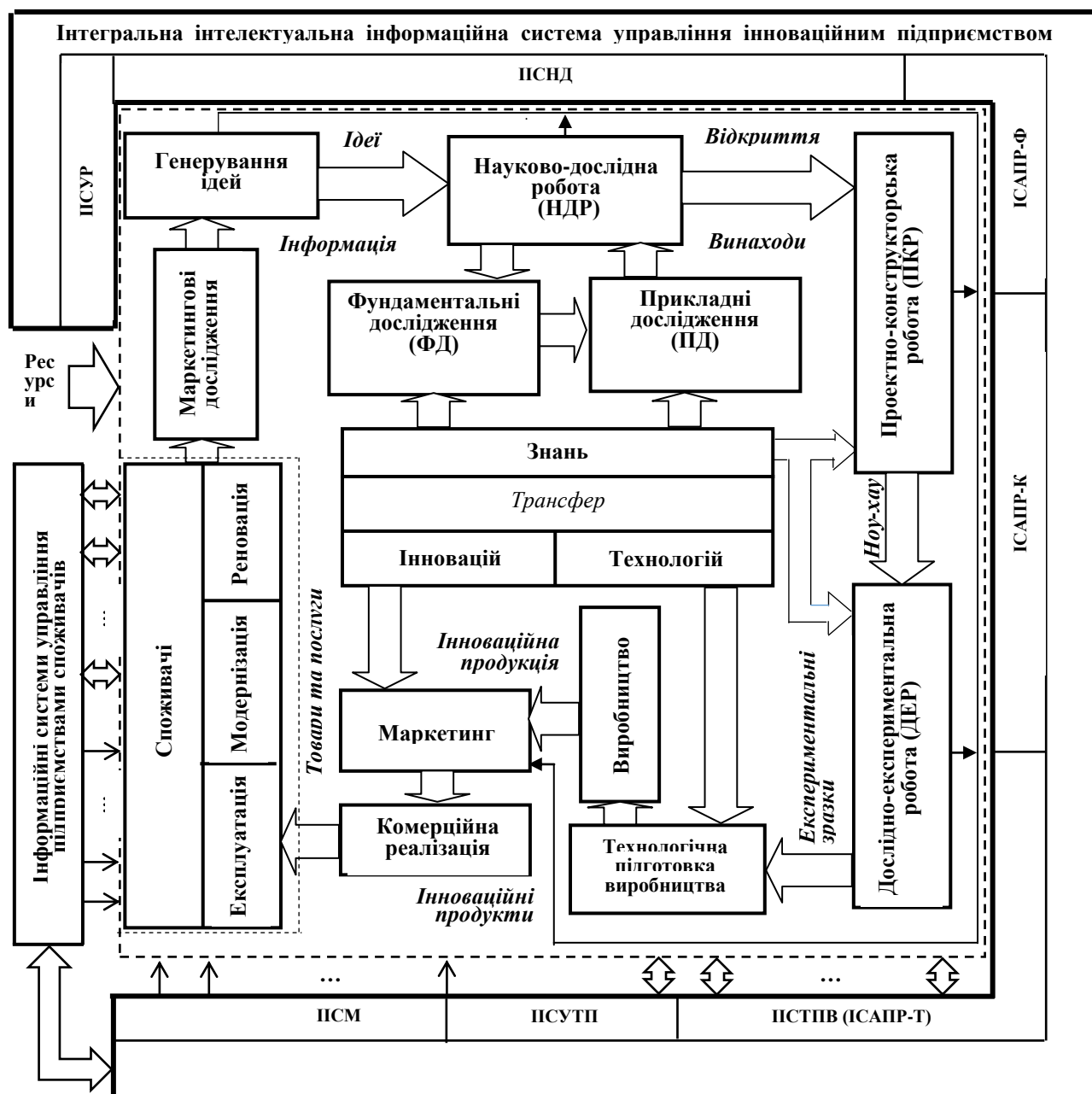


Рис. Інтегральна інтелектуальна інформаційна система управління інноваційним підприємством
 Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 3].

Виробничими матеріалами таких систем тепер керуватимуть не люди, а хмарні сервіси. Кінцевою метою всіх цих перетворень є не виробництво продукції, а надання послуг споживачам. Тому сьогодні на основі концепцій Digital Factory, Smart Factory та Virtual Factory рекомендується розробити новітній проект будівництва підприємства, таким підприємством може бути інтелектуальне інноваційне підприємство (РІП).

Таким чином, РІП є підходом до управління, який фокусується на використанні новітніх технологій для розвитку інноваційних підприємств (ІП). Тому що сучасна інтелектуальна власність вимагає нових ідей і рішень, щоб відповідати вимогам світу, що швидко змінюється.

Оскільки тільки інформація, заснована на достовірних даних, є основою для різноманітних тактичних і стратегічних дій, можна зменшити витрати, зменшити ризики та отримати достовірні дані для глибшого розуміння інноваційного процесу. Тому за основу побудови РІП береться структура інноваційного процесу, а управління кожним етапом його організації здійснюється Інтегрованою інтелектуальною інформаційною системою управління інноваційним підприємством (ІІСУІП) (як показано на малюнку).

Згідно із запропонованою структурою, інноваційний процес включає: генерацію ідей, передачу знань, включаючи фундаментальні дослідження, проектування, дослідження та експлуатацію інноваційних продуктів, маркетинг і підтримку клієнтів під час модернізації та трансформації, огляд інноваційних продуктів і послуг, а також повну інноваційну роботу. продукти та послуги. інноваційний цикл

ІІСУІП запропонованої структури має інтелектуалізувати автоматизацію усіх етапів інноваційного процесу, тому до її складу пропонується включати: інтелектуальну інформаційну систему управління ресурсами (ІІСУР); інтелектуальну інформаційну систему наукових досліджень (ІІСНД); інтелектуальну інформаційну систему управління виробництвом (ІІСУВ); інтелектуальну систему автоматизації проектування (ІІСАПР), складовими якої можуть бути інтелектуальна система автоматизації функціонального проектування ІІСАПР-Ф, конструкторського проектування (ІІСАПР-К), технологічного проектування (ІІСАПР-Т) чи інтелектуальна інформаційна система технологічної підготовки виробництва (ІІСТПВ).

При розробці ІІСУІП рекомендується використовувати інноваційні методи та інструменти, характерні для Індустрії 4.0. Особливо ті проекти, які можуть забезпечити всі етапи інноваційного циклу, планування та реалізацію продукції, введення в експлуатацію та ін.

Тобто засобами ІІСУІП можна реалізовувати завдання «цифрових фабрик», «розумних фабрик» та «віртуальних фабрик».

1. Zakoldaev D. A., Korobeynikov A. G., Shukalov A. V. Infrastructure as a service for a digital factory, smart factory and virtual factory of the Industry 4.0. Journal of Physics: Conference Series. 2019. Volume 1333, Issue 7.

2. Kuhn W. Digital Factory – Simulation Enhancing the Product and Production Engineering Process. Proceedings of the Winter Conference. 2006. pp. 1899–1906.

3. Одрехівський М. В., Ванькович Л. Я., Чапран С. П., Кошута В. Я. Концептуальні підходи до побудови корпоративних інформаційних систем як завдання системної аналітики. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 4.

Наталія ЧУХРАЙ
д.е.н., професорка,
Маркіян НОВАКІВСЬКИЙ
магістр,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах ХХІ століття наука стає визначальним чинником соціально-економічного розвитку будь-якої країни. При сучасних темпах зростання світових економік Україна неминуче повинна розв'язати проблеми інноваційного розвитку, коли без належного управління наявні вітчизняні наукові ресурси будуть використовуватись не ефективно. Ця проблема потребує новітніх рішень та підходів, на які у великій мірі впливає інтенсивність процесів цифровізації і глобалізації. Також потрібно виділити такі основні тенденції у діяльності освітніх і наукових організацій як міждисциплінарність, глобалізація наукових досліджень, комерціалізація в площині фінансування, підвищення рівня етики та стандартів науково-дослідницької діяльності, розвиток віртуальних науково-дослідницьких об'єднань.

В Україні працюють всесвітньо відомі наукові та освітні установи, завдяки яким наша країна зберегла високі рейтинги в науково-освітній діяльності. Багато компаній, фондів та державних організацій вкладають значні кошти у розвиток цифрових технологій для покращення науково-дослідницьких процесів, проте існує ряд негативних чинників, які сильно сповільнюють цифрову підтримку наукового розвитку в Україні. Серед цих чинників слід виділити:

- складне економічне становище країни, коли з року в рік скорочується фінансування науково-освітніх установ;
- воєнний стан в певній мірі стримує кооперацію з міжнародними науковими установами через високі ризики;
- старіння науково-освітнього персоналу, втрата престижу наукової та освітньої діяльності серед молодих фахівців;
- складне соціальне становище суспільства, постійна напруга та невизначеність і т.д.

Ефективне управління науково-освітньою діяльністю вітчизняних установ в умовах обмеженого фінансування, економічної та соціальної невизначеності, потребує впровадження комплексних інноваційних методів управління. На прикладі Фізико-механічного інституту ім. Г.В. Карпенка НАН України проаналізуємо перспективи залучення спеціалізованих інформаційних систем аналізу та обробки великих масивів даних для ефективного і оперативного вирішення широкого спектру управлінських завдань в таких сферах:

- організація науково-дослідної роботи в рамках наявних наукових підрозділів;
- проведення різноманітних конференцій, виставок тощо як власними силами так і участь в сторонніх заходах;
- сприяння до співпраці з вітчизняними чи закордонними науково-дослідними організаціями та виробничими організаціями;
- підтримка і опрацювання робочих масивів і науково-дослідних процесів у різних наукових сферах.

Вирішення наведених завдань можливе насамперед за умови використання прогресивних методів менеджменту і маркетингу. Розглянемо рекомендований спектр напрацювань пов'язаних з нагромадженням, аналізом та подальшим прогнозуванням використання інформаційних ресурсів. Це дозволить зрозуміти тенденції, проблеми сьогодення та основні напрямки залучення наявних ресурсів Фізико-механічного інституту ім. Г.В. Карпенка НАН України. Науково-освітня діяльність інституту потребує комплексних рішень на основі інформаційних моделей. В умовах обмеженого бюджетного фінансування, проблем з залучен-

ням нових, молодих спеціалістів це дозволить мінімізувати витрату ресурсів для успішного проведення його діяльності. Одним з напрямків такої діяльності є робота з державними замовленнями та нагляд за наданими послугами. Аналіз цих даних дозволяє оцінити ефективність робочих процесів і вносити в них корективи.

Для вирішення проблем неефективного використання ресурсів у науково-дослідницькій діяльності доцільно залучити такі інформаційні системи, як:

- Системи управління проектами (Project Management Systems), наприклад JIRA, Trello, Asana або Microsoft Project, які допомагають планувати, відстежувати і керувати проектами.

- Системи аналізу та планування ресурсів (Resource Planning Systems), такі як ResourceGuru або LiquidPlanner, допомагають ефективно планувати та розподіляти людські та матеріальні ресурси відповідно до потреб проектів.

- Електронні системи документообігу (Document Management Systems) SharePoint, Google Drive або Dropbox, дозволяють зберігати, організувати та спільно працювати над документами, що допомагає підвищити.

- Системи автоматизації процесів (Workflow Automation Systems) Zapier або Microsoft Power Automate, дозволяють автоматизувати рутинні завдання та процеси, звільняючи час для більш важливих творчих завдань.

- Системи аналізу даних та бізнес-інтелекту (Business Intelligence Systems) Tableau або Power BI, допомагають аналізувати дані та надавати зрозумілу візуалізацію інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо використання ресурсів.

Системи управління лабораторними дослідженнями є важливим інструментом для ефективної організації та забезпечення якості проведення наукових експериментів у лабораторних умовах. Вони допомагають у плануванні, виконанні та аналізі експериментів, дозволяючи оптимально використовувати ресурси та забезпечуючи точність і надійність отриманих даних. Прикладом таких систем є LabWare LIMS (Laboratory Information Management System), Labguru, Biovia Pipeline Pilot і т.д. В цій сфері все частіше використовують датчики та пристрої IoT (Internet of Things), що дозволяє збирати дані в реальному часі з різних джерел. Останнє відкриває нові можливості для моніторингу та аналізу даних експериментів, супроводу процесів досліджень, розробки виробничих технологій тощо.

Системи управління патентною діяльністю допомагають керувати її різними аспектами, починаючи від подання заявок і закінчуючи веденням реєстраційних документів та управлінням правами на інтелектуальну власність. Прикладом таких систем є PatSnap, Ipfolio, Anaqua.

На даний момент вітчизняні науково-дослідні установи починають частково залучати ті чи інші системи управління, аналізу та прогнозування даних. Проте найчастіше такі ініціативи завершуються впровадженням вузькоспеціалізованого забезпечення з метою вирішити ситуативні проблеми пов'язані з соціальною або економічною сферами. Це перманентно програшний варіант, адже накопичує масу різнопланової інформації з величезними затратами ресурсів при її аналізі.

Вирішенням даної проблеми є комплексний підхід, залучення спорідненого та адаптивного системного забезпечення, яке дозволить накопичувати, взаємо-обмінюватись інформацією та швидко її аналізувати без витрати ресурсів окремих спеціалістів, за найшвидший час. Це не лише прямо збереже залучені можливості, але і опосередковано дозволить пришвидшити будь яке прийняття рішень. Ефективні інформаційні моделі змінять підхід до планування і проведення будь-якої науково-дослідної діяльності.

1. Офіційний веб-сайт Фізико-механічного інституту ім. Г.В. Карпенка НАН України.
URL: <https://www.ipm.lviv.ua/>.

2. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 19-24.

3. Essentials of Management Information Systems Kenneth C. Laudon New York University, Jane P. Laudon Azimuth Information Systems, 2017. P. 474.

4. Information Systems and Developing Countries: Failure, Success, and Local Improvisations, 2011. Richard Heeks, P. 101-112
5. Борисова А. М. Інформаційні технології як визначальний інструмент формування моделі ефективного державного управління. Молодий вчений. 2019. № 3(2). С. 405-408.
6. Braun, R., & Davis, S. (2020). Using Interdisciplinary Approaches to Address Complex Contemporary Issues. *Frontiers in Interdisciplinary Studies*, 6(3), 210-225.
7. Голюк В., Луценко І., Нагорна І. Сучасні тенденції та специфіка науково-дослідної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-32>.

СЕКЦІЯ 6
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЇ
ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Nataliia MOROZIUK

PhD in economics, Associate Professor (Ukraine)
KTH Royal Institute of Technology (Sweden)

THE INFLUENCE OF UKRAINE'S TOTALITARIAN PAST
ON THE CURRENT POLICY OF RURAL DEVELOPMENT

The beginning of the 1920s, when the soviet occupation of Ukraine began, is the starting point for diverging the paths of European and Ukrainian scientific approaches to rural development. The most significant differences, which continue to influence and determine Ukraine's current and future rural development, are grouped into several groups. The first group concerns the attitude toward understanding the role of man in rural development. In contrast to capitalist countries, the soviet regime positioned itself as human-centered. In practice, it was totalitarian with repressive-violent methods of governance. In contrast to the soviet union, European researchers tried to solve the dilemma of reconciling industrialization's needs with people's needs through consensus and dialogue.

The second group is about the place of the village in the regional settlement system and the relationship between the city and the village. In the soviet union, the rural lifestyle was seen as something backward. The course to transform villages into socialist cities was proclaimed. However, soviet researchers were focusing on building a socialist paradise in cities. They paid attention to the development of large industrial centers. The villages were studied only as providing resources to collective farms.

The third group is methodological differences associated with using an interdisciplinary approach to rural development in European science. At the same time, Ukrainian researchers are specialized, depending on the organization based on which it is provided. So, in Ukraine, the first research groups on rural development emerged in the 1990s in scientific and educational agrarian institutions. Scientific discussions focused on the interaction of the agricultural sector with rural communities and the place and role of agriculture in rural development. Simultaneously, rural development was also actively studied in the regional economy, using the methodology of this science. In 2010, the initiative was seized by researchers from public administration, trying to monopolize their vision, but this led to one-sided coverage. They see rural development as a planned process of changes in the economic, social, environmental, and cultural elements of the community's life that can improve its existence [4, p. 66].

In our opinion, such differences were reflected in the formation and implementation of rural development policy in Ukraine as follows. The declarative nature of the policy of rural development manifests itself in the discrepancy between goals in strategic documents and indicators of their achievement. Thus, the National Economic Strategy contains a separate strategic goal for supporting rural development and preservation of the traditional way of life in rural areas, improving the well-being of the rural population, their self-development and self-realization; diversification the rural economy, creating conditions for business development, rural green tourism; assistance in providing rural residents with social, cultural, educational, household services and social infrastructure facilities; the Rural Development Fund was created. The target indicator shows that the state will achieve this goal by attracting foreign direct investment of 25 billion USD for ten years and employing 1000 agricultural advisers in communities [5].

The role and place of the villages in the Ukrainian regional system are indicated by the distribution of resources for its development. Thus, according to the State Treasury of Ukraine,

from 2015 to 2019, about 6.7 billion euros were spent on regional and local development programs [6]. Of these, only 7.6 % is directed to rural development . At the same time, it should be noted that 95.5% of the territory of Ukraine is rural and suitable for habitation; 32% of the population lives there.

Despite declaring an integrated, balanced approach to rural development, a highly specialized approach is preserved in practice. The Draft Concept for Rural Development of Ukraine until 2030 proclaims the use of an integrated approach to rural development with the transition to a model of sustainable development [1]. However, no single body is responsible for the systematic implementation of rural development policy. The rural development policy in Ukraine has been transferred to the Ministry of Agrarian Policy [1]. However, the actual mechanisms of influence and resources for their implementation are concentrated in the state authorities forming regional policy. This situation has led to the fact that rural development policy is replaced entirely by the state regional policy, which tries to dominate. Unlike Ukraine's regional policy, the EU's Cohesion Policy only complements and strengthens sectoral policies. Most of the funding for cohesion policies is focused on less developed European countries and regions to help them catch up and reduce the economic, social, and territorial imbalances, alleviate the socio-economic costs caused by the climate transition, support the economic diversification and reconversion of the respective territories, as well as helping people adapt to the changing labor market [2, 3, 7].

1. Draft Concept of Rural Development until 2030. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=9795b91e-5e4b-42cf-9a71-64c3ddf0ec56> (Accessed 21 November 2023).

2. In focus: Energy and smart cities. European Commission, 2022. URL: https://commission.europa.eu/news/focus-energy-and-smart-cities-2022-07-13_en (Accessed 12 November 2023).

3. Jobs and growth in rural areas. European Commission, 2019. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2019-06/cap-specific-objectives-brief-8-jobs-and-growth-in-rural-areas_en_0.pdf (Accessed 18 September 2023).

4. Moroziuk N.V. Organizational and Economic Principles of Sustainable Development of Rural Territories. Kyiv 2014. 364 p.

5. National economic strategy for the period until 2030. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 21 November 2023).

6. Official website of the Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. URL: <https://mtu.gov.ua/> (Accessed 21 November 2023).

7. Territorial Agenda 2030. A future for all places. Ministers responsible for spatial planning, territorial development and/or territorial cohesion, 2020. URL: https://territorialagenda.eu/wp-content/uploads/TA2030_jun2021_en.pdf (Accessed 21 November 2023).

Oleg SOROCHAK

Ph.D., Associate Professor,
Lviv Polytechnic National University

MODEL OF SELECTION OF INNOVATIVE PROJECTS FOR FINANCING BY LOCAL GOVERNMENT BODIES

Any innovative or investment projects implemented by territorial communities provide for the achievement of several types of effect: economic, social, ecological, scientific and technical, tax and resource. The result of innovations in value expression is summarized by the economic effect. Scientific-technical, social, environmental and other results that cannot always be evaluated in value terms are not absorbed by the economic effect and exist independently. Thus, local self-government bodies, when deciding on the distribution of available investment resources among a number of

alternative innovative projects submitted for competition, are faced with the problem of choosing exactly those projects that would maximally ensure the achievement of all possible effects. Under such conditions, choosing the best solution for a group of projects to be financed is a non-trivial task, the problem arises: what should be understood by the optimal solution? The fact is that it is objectively unknown which solution is better, if there are many criteria and they may even be "conflicting". Therefore, it is necessary to look for a compromise solution that takes into account the importance of the objective function in achieving each type of effect. Thus, we arrive at the notion of an efficient (Pareto-optimal) solution [1]. As a rule, there are many (often infinitely many) Pareto-optimal solutions, but in the case of a linear multi-criteria problem it makes sense to talk about extreme effective (Pareto-optimal) solutions. The number of such solutions is limited, which significantly simplifies the problem of their selection.

Let X denote the set of admissible solutions in some problem, and let $x \in X$ be an admissible solution. Suppose that each decision $x \in X$ is evaluated by n criteria ($n \geq 2$). There is an extremely useful construct for solving multi-criteria problems – the concept of a Pareto optimal or efficient solution. Let $H_i(x)$, $x \in X$ is a real function, the values of which are the evaluations of the decision $x \in X$ according to the criterion i , where $i = \overline{1, n}$. Then the vector $H(x) = [H_1(x), \dots, H_i(x), \dots, H_n(x)]$, $x \in X$ is a set of evaluations of the solution $x \in X$ according to all criteria. Suppose that the degree of superiority of the solution $x \in X$ increases with the growth of the components of the vector H , that is, the larger the value of $H_i(x)$, the better the solution x according to the criterion i , $i = \overline{1, n}$. Solution $x^* \in X$ is called Pareto-optimal (Pareto-optimal, or efficient) if there is no other solution $x \in X$, for which $H_i(x) \geq H_i(x^*)$, $i = \overline{1, n}$.

In other words, if $x^* \in X$ is a Pareto-optimal solution, then there is no other solution $x \in X$, which is superior to x^* by at least one of the n criteria, and is no worse by the other criteria.

The advantage of the concept of an efficient solution is that efficient solutions exist in practically significant classes of problems. And the disadvantage of the concept of Pareto-optimal solution is that, as a rule, it does not allow to find a single solution to the problem, only a set of effective solutions can be obtained.

One of the methods of finding the Pareto-optimal solution is the method of target programming. The goal-oriented programming method for solving multi-criteria problems is based on the ordering of criteria or goals by degree of importance. The original problem is solved by sequentially solving a number of problems with the same objective function in such a way that the solution of the problem with a less important objective cannot deteriorate the optimal value of the objective function with a higher priority. As a result, we get a satisfactory solution for this problem. Objective programming is typically applied to linear models. Its main difference from the problem of linear programming is that many goals are formalized not as objective functions, but as constraints in another, more general model. For this purpose, the estimated quantitative values of the objective functions and the so-called deviational variables – "insufficient" and "excessive", which characterize the degree of achievement of the set goals for this decision. The flexibility of choosing values for "underpowered" and "overpowered" variables allows target programming to reach a compromise solution.

There are several methods of target programming, in particular the method of weighting coefficients and the method of priorities [3]. In the method of weighting coefficients, the single objective function is formalized as a weighted sum of the initial partial objective functions. The disadvantage of this method is the subjectivity of assigning values to the weighting coefficients, although there are methods that reduce the value of the subjective factor in their selection, such as the Fishburne principle [2]. In the priority method, n partial objective functions are ranked in order of importance, and then tasks are solved individually for each objective function in turn, starting with the function with the highest priority and ending with the function with the lowest priority. In the process of solving successive problems, the solution of the problem with the objective function, which has a lower priority, cannot deteriorate the previously obtained solutions of the problems, which have a higher priority.

On the basis of the above, it is possible to form three separate objective functions of the Boolean linear programming problem regarding the distribution of a certain amount of investment resources between innovative projects in order to ensure, for example, three types of effect – economic, social and environmental:

$$\sum_{i=1}^n E_i \times X_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^n S_i \times X_i \rightarrow \max, \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^n D_i \times X_i \rightarrow \min, \quad (3)$$

where X_i is the number of innovative projects to be financed, units; E_i – the value of the economic effect provided by the i -th project, thousand UAH; S_i – the value of the social effect provided by the i -th project, for example, the number of new jobs created; D_i – environmental damage from the implementation of the i -th project, thousand UAH environmental tax or the amount of harmful emissions in natural meters.

The first two objective functions are to be maximized, and the third to be minimized, subject to the following constraints:

$$\sum_{i=1}^n I_i \times X_i \leq \sum I; \quad X_i = 0 \vee 1; \quad i = \overline{1, n}, \quad (4)$$

where I_i is the amount of investment in the i -th project, thousand UAH; n – the number of innovative projects submitted to the competition, units; $\sum I$ – the total amount of investment resources allocated by the local self-government body for the implementation of innovative projects in the planned period, thousand UAH.

To move from the problem of Boolean linear programming to the problem of Boolean objective programming, it is necessary to formalize each of our three objective functions as "soft" constraints of another more general model. To do this, variable deviations are introduced into the partial objective functions, which characterize the degree of achievement of the set goals for this decision. In the objective function (1), we introduce two deviation variables d_1^- and d_1^+ . The parameter d_1^- is a measure of not achieving the corresponding type of effect, and the parameter d_1^+ is a measure of exceeding this type of effect. We introduce similar variables into the objective functions (2) and (3).

With a fixed index j , which corresponds to the number of "soft" restrictions or the number of partial types of effect in the Boolean target programming model (in our case $j = 3$), one of the coefficients d_j^- or d_j^+ must be equal to zero, since the goal of each type of effect cannot be reached or exceeded at the same time.

Thus, the new objective function of the Boolean objective programming problem is to minimize the total deviation from achieving our three types of effects:

$$d_1^- + d_2^- + d_3^+ \rightarrow \min, \quad (5)$$

subject to the following "soft" (6) and "hard" (7) restrictions:

$$\sum_{i=1}^n E_i \times X_i + d_1^- - d_1^+ = E_{max}; \quad \sum_{i=1}^n S_i \times X_i + d_2^- - d_2^+ = S_{max}; \quad \sum_{i=1}^n D_i \times X_i - d_3^- + d_3^+ = D_{min}; \quad (6)$$

$$\sum_{i=1}^n I_i \times X_i \leq \sum I; \quad X_i = 0 \vee 1; \quad i = \overline{1, n}; \quad d_j^- \geq 0, \quad d_j^+ \geq 0. \quad (7)$$

The maximum and minimum values of the objective functions in formulas (6) E_{max} and S_{max} are determined by successively solving each of the partial problems of Boolean linear programming, D_{min} subject to compliance with constraints (4).

Forming the objective function (5), we assume that the most important goal for us is to achieve the maximum economic effect from the implementation of selected innovative projects. Therefore, the parameter d_1^- , which is a measure of failure to achieve the corresponding goal, is included in the objective function in order to minimize its value. For similar reasons, the parameter was also included in the target function d_2^- , since the amount of the achieved social effect from the implementation of the selected projects for financing has the second priority. We assign the lowest priority to the goal of minimizing the environmental effect, because unlike the previous two types of effect, the amount of harmful emissions will be covered by an environmental tax, 55% of which is directed to a special fund of local budgets, including rural, township, city budgets, budgets of united territorial communities – 25%, regional budgets – 30%. Funds from the payment of the environmental tax, which go to special funds of the state and local budgets, must be used for their intended purpose and be directed to the financing of environmental protection measures. Therefore, the objective function (5) includes the parameter d_3^+ , which is a measure of exceeding this goal, and this proves that achieving this type of effect is not the most important.

The proposed Boolean target programming model provides an opportunity for local self-government bodies to select the most effective innovative projects for financing from the point of view of simultaneously achieving three types of effects from their implementation: economic, social, and environmental. If it is necessary to select projects according to a larger number of types of effects, this model can be easily modified by adding new partial objective functions and turning them into "soft" constraints of the appropriately supplemented objective function (5) of the Boolean objective programming problem.

1. Chukhrai N.I. (2019). Methodical approaches to distribution of resources of an energy supplying company to reduce operational losses / N.I. Chukhrai, O.Z. Soroachak, I.V. Bokhonko // *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 4. P. 128-133. DOI: 10.29202/nvngu/20194/19.

2. Peter C. Fishburn. *Utility Theory for Decision Making*. Research Analysis Corporation. John Wiley & Sons, Inc., 1970. 236 p.

3. Wayne L. Winston. *Operations Research: Applications and Algorithms*. Fourth edition. Belmont: Brooks/Cole-Thomson Learning, 2004. 1434 p.

Діана БАЛЮК

студентка,

Ігор КУЛИНЯК

к.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПЕРСПЕКТИВИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

На сучасному етапі економічного розвитку країни виникає розуміння важливості розвитку кожного регіону та територіальної громади. У цьому контексті органи місцевого самоврядування, які мають конституційні гарантії виконання власних і делегованих повноважень, відіграють значну роль. Основним завданням місцевих органів управління є забезпечення повного доступу до публічних послуг для мешканців територіальних громад, що сприятиме підвищенню рівня добробуту та якості життя в адміністративно-територіальному утворенні. При цьому ключовим фактором у цьому процесі є фінансове забезпечення кожного адміністративно-територіального утворення, наявність достатнього фінансування, використання всіх можливостей їх мобілізації та ефективне використання цих ресурсів. Тому питання фінансування органів місцевого самоврядування стають все більш актуальними.

Фінансова стійкість територіальної громади має критичне значення для поліпшення якості та доступності місцевих послуг для мешканців, а також для розвитку місцевого господарства, інфраструктури та ефективного функціонування територій. При оцінці спроможності територіальної громади використовується комплексний підхід, який враховує соціально-демографічні, адміністративні, фінансово-економічні, інфраструктурні, сервісні та соціокультурні фактори, кожний з яких має свої критерії та індикатори. Тобто акцентується на важливості забезпечення спроможності гарантувати належний рівень базових публічних послуг та сприяти соціально-економічному розвитку територій за рахунок власних ресурсів [1].

У середині 2015 року розпочалась практична реалізація процесу об'єднання територіальних громад в Україні. Протягом 2015-2020 років було утворено значну кількість об'єднаних територіальних громад (ОТГ) і зміни в бюджетній системі країни. У 2015 році було створено 159 ОТГ, які об'єднали 793 територіальні громади. З 25 жовтня 2015 року у цих громадах було обрано нові органи місцевого самоврядування (ОМС), і з 1 січня 2016 року вони перейшли на прямі бюджетні розрахунки з Державним казначейством. Протягом наступних років об'єднання ОТГ продовжувалося, і вже у 2020 році було утворено 872 ОТГ (включаючи 41 ОТГ на основі міст обласного значення).

Розгалужена структура бюджетної системи України у 2021 році включала 1952 бюджети, в тому числі обласні, міські, районні, селищні та сільські бюджети. Одним із вагомих результатів фінансової децентралізації було збільшення частки власних доходів у надходженнях місцевих бюджетів [2].

Загальний обсяг власних доходів місцевих бюджетів зріс з 99,8 млрд грн у 2015 році до 289,99 млрд грн у 2020 році. Хоча сповільнення темпів зростання надходжень було помітним у 2020 році через карантинні заходи, пов'язані з пандемією COVID-19. Введення бюджетного регулювання та нових механізмів бюджетного вирівнювання сприяло стимулюванню розвитку територіальних громад та забезпеченню стабільних джерел доходів для їх функціонування та розвитку [4].

Незважаючи на це, 2022 рік також підтвердив стійкість місцевого самоврядування, яке успішно протистояло різним викликам, включаючи фінансові труднощі та умови воєнного стану. Органи місцевого самоврядування надали належну підтримку силам тероборони, ЗСУ, національній безпеці та внутрішньо переміщеним особам. Вони забезпечили організацію та фінансову допомогу теробороні, залучення міжнародної допомоги та постійну підтримку громадян у всіх сферах життєдіяльності на місцевому рівні. Хоча перші місяці війни негативно позначилися на фінансовій та матеріальній базі місцевого самоврядування, органи самоврядування вдало пристосувалися до податкових пільг, запроваджених державою для забезпечення стабільних економічних умов для бізнесу. Вони з власних коштів підтримували бізнес та розробляли програми підтримки суб'єктів господарювання [3].

Експерти регулярно моніторять фінансово-бюджетні показники громад для оцінки їх ефективності та рівня забезпеченості ресурсами, необхідними для здійснення повноважень місцевого самоврядування. Результати такого моніторингу підтверджують позитивну динаміку впровадження фінансової децентралізації та реформи місцевого самоврядування. Загалом, у 2023 році до місцевих бюджетів надійшло 585,1 мільярда гривень доходів загального та спеціального фондів [4].

Для досягнення фінансової самодостатності територіальних громад і зміцнення їх ресурсної бази необхідно вирішити ряд проблем і перешкод, які стоять перед кожною громадою на шляху до розвитку. Це можна зробити шляхом впровадження законодавчих ініціатив, які закріплять відрахування від загальнодержавних податків на користь органів місцевого самоврядування (ОМС).

Також важливими кроками будуть система інвентаризації майна та майнових прав, поліпшення методики оцінки земельних ділянок для ефективного збору податку на нерухоме майно та розробка ефективного механізму погашення податкового боргу.

Основним джерелом надходжень до місцевих бюджетів повинні стати власні доходи, зокрема місцеві податки і збори. Важливо також переглянути структуру видатків терито-

ріальних громад, зробити перерозподіл у бік капітальних витрат і витрат на розвиток, що сприятиме економії бюджетних коштів у майбутньому та створенню стабільного розвитку громад. Для забезпечення самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації необхідно розширити повноваження і можливості органів місцевого самоврядування в прийнятті рішень і виконанні делегованих повноважень щодо формування і виконання місцевих бюджетів. Це можна здійснити шляхом акумулювання податкових та інших обов'язкових платежів на рівні громад.

Хоча країни, які реалізували реформу децентралізації, мали різні шляхи впровадження і стикалися з труднощами, отримані «дивіденди» були значними. Україна ще тільки розпочинає даний шлях, але вже має інструменти, які можуть призвести до економічного зростання та забезпечити самодостатність на довгострокову перспективу. Враховуючи особливі обставини, такі як пандемія та російсько-українська війна, які впливають на становлення територіальних громад в Україні, місцеве самоврядування, державна і регіональна влада не мають «права на помилку», оскільки помилка може знищити досягнуті результати децентралізації. Тому питання забезпечення самодостатності територіальних громад у кризових умовах є дуже актуальним.

1. Бібік Н. В., Шаповал Г. М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. 2019. № 2(8). С. 5–14.

2. Варцаба В. І., Мулеса Е. В. Виклики та досягнення громад. 2018. Вип. 28–2. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/28_2_2018/21.pdf.

3. Куценко Т., Сіренко Я. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30350/MO_2019_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.7.

4. Міністерство фінансів України. Довідки щодо стану виконання місцевих бюджетів. URL: <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodivmistsevykh-biudzhetiv>.

Надія ГАДЗАЛО

аспірантка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

У сучасних тематичних наукових дослідженнях й аналітичних оглядах розглядаються питання стосовно особливостей побудови облікової системи на вітчизняних будівельних організаціях та передумови розвитку інформаційної системи в цій галузі на оглядову перспективу. У цьому контексті аналізуються реалії функціонування будівельних підприємств та перспективи їх діяльності в умовах повоєнної відбудови національного господарства [1;2]. Розглядаються шляхи впровадження нових стратегій управління діяльністю будівельних підприємств [3] та інформаційне забезпечення їх реалізації [4]. Наводяться чисельні аргументації про те, що обліково-аналітичне забезпечення як компонент інформаційної управлінської системи підприємства оперативно доповнює її інформацією про господарські процеси та зв'язки із зовнішнім середовищем.

Досліджуваний інструмент управління переважно розглядають інтегрованою системою прийомів обліково-аналітичного забезпечення менеджменту, яка здійснює свою функцію шляхом застосування специфічних внутрішньо системних та загальносистемних процедур. З погляду на низку передумов й очікувань повоєнної відбудови національної економіки значною мірою за рахунок залучення інвестиційних ресурсів можна дотримуватися позиції про створення нових, достатньо сприятливих умов для розвитку суб'єктів господарювання цієї галузі. Разом з цим об'єктивно виникає потреба вироблення адаптивної до цих умов системи

управління, у якій важлива роль відводиться інформаційно-аналітичному блоку з використанням у ньому критеріїв, які застосовуються на ринках капіталів та інвестицій.

Проблемність застосування цих критеріїв полягає у складності поєднання управлінськими системами підприємств галузі операційних і стратегічних цілей. Будівництво з точки зору економічного процесу являє собою безперервну інвестиційну діяльність власників капіталу протягом життєвого циклу будівель чи споруд, у які вкладається капітал. З початком повномасштабної війни змінилися і його пріоритети. Тепер житлове будівництво виконує і соціальну функцію, оскільки потреба у житловій площі значно зросла внаслідок великої кількості зруйнованих домівок і зростання попиту серед внутрішньо переміщених осіб. Поштовхом для подальшого розвитку будівельного ринку можуть стати дієві програми з компенсації за зруйноване/пошкоджено майно, що фінансуватимуться з державного і місцевих бюджетів або за рахунок міжнародних донорів, запровадження урядом іпотечних програм.

Внаслідок цього змінюються і основні види обліку в будівництві (бухгалтерський, управлінський, податковий), які охоплюють всі операції з надходження і витрачання грошових коштів, а також стан взаєморозрахунків з контрагентами. На основі цієї інформації організовується контроль за виконанням бюджету за будівельними об'єктами та обсягами виконуваних робіт і витраченими ресурсами. Управлінський облік, який формує базову основу обліково-аналітичного забезпечення, дає змогу будівельним компаніям ухвалювати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних про виробничі процеси та ресурси.

Залучення багатьох учасників у процеси будівництва закономірно збільшує обсяги облікової й аналітичної інформації, які до того ж в умовах динамічних змін потребують нових підходів і методів її систематизації та оптимізації. У цих умовах актуалізуються питання автоматизації процесів збору й опрацювання інформації для її систематизованого відображення у впровадженому у практику обліково-аналітичному забезпеченні. Існуючі програмні продукти для обліку в будівництві та спеціалізовані автоматизовані системи як допоміжний засіб дають змогу істотно прискорити процес формування необхідних даних та добитися зменшення витрат на облікові й аналітичні процеси. Відзначимо, що апробовані на практиці. Програми для обліку в будівництві характеризуються такими, що мають широкий функціонал. Практика підтверджує, що вони допомагають управляти проектами будівництва, забезпечуючи можливості поточного контролю фінансових потоків, проводити аналіз витрат і прогнозувати бюджет з урахуванням змін в проекті.

В оглядовій перспективі активність на будівельному ринку залежить від характеру війни, нових загроз та економічного становища країни. Повоєнна відбудова національного господарства може кардинально змінити тенденції, які спостерігаються на ринку будівництва. Країни-партнери вже оголосили про свою готовність брати фінансову участь у майбутній відбудові українських міст. Передумови залучення західних компаній та інвесторів забезпечить реалізацію нових проектів і впровадження нових технологій. Для державного управління і координації будівельної галузі необхідна повна та достовірна інформація, яка дає змогу оцінити та визначити місце окремого суб'єкта галузі в соціальному розвитку держави.

Перспективним напрямком досліджень є формулювання базової основи ціле орієнтованої обліково-аналітичної системи, роль якої полягає в розширенні інформації про суб'єкт господарювання для суспільства в цілому. У цій системі необхідно урахувати вимоги міжнародних стандартів до будівельних контрактів, що дає можливість продемонструвати інвесторам та суспільству реальний потенціал будівельного підприємства й ефективність управління процесами будівельної галузі. Для інформаційного забезпечення такого типу управлінських процесів на вітчизняних підприємствах будівельної галузі вкрай важливо створити систему обліково-аналітичного забезпечення, зорієнтовану на новий тип і характер управління. Тому для підприємств галузі актуальним стає впровадження у практику елементів стратегічного управлінського обліку і аналізу як додаткових інструментальних засобів побудови адаптивної системи обліково-аналітичного забезпечення. У цій системі як базовий орієнтир запропоновано критерій чистого приведенного доходу для

оцінювання ефективності задіяних підприємством власних та інвестиційних коштів з можливим використанням показників внутрішньої норми доходності та індексу доходності (рентабельності) інвестиційних вкладень.

1. Соколовська К.В., Касич А.О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. Економіка та суспільство. 2022. № 41.

2. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. Економіка та суспільство. 2023. № 51.

3. Серьогіна Н.В., Вішня Я.С. Вплив рівня інвестування на розвиток будівельної галузі. Економіка та підприємництво. 2022. No 1 (124). С. 57–60.

4. Коренга А, Приймак С. Обліково-аналітичне забезпечення сучасних тенденцій розвитку будівельної галузі в Україні. *Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w katowicach*. 2023, s. 75-84.

Юрій ДМИТРИШИН

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК ПРИВАТНОЇ МЕДИЦИНИ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ

У багатьох країнах існують як приватні, так і державні системи медичного обслуговування, і вони можуть існувати як окремі сектори або взаємодіяти між собою. Приватна медицина зазвичай пропонує послуги за плату, часто за допомогою страхових планів або прямих платежів. З іншого боку, державна медицина забезпечує послуги за рахунок державного фінансування або через загальнообов'язкове страхування. У багатьох країнах існує комбінована система, де люди можуть вибирати між приватними і державними послугами, залежно від їхніх можливостей та умов. Важливою задачею для таких систем є забезпечення доступності медичної допомоги для всіх громадян незалежно від їхнього статусу та фінансового стану.

Сьогодні медична галузь України знаходиться в непростій ситуації. Україна не є унікальною в тому, що її систему охорони здоров'я руйнує збройний конфлікт, і розуміння того, як реформувати та фінансувати медичну допомогу в умовах війни з метою зміцнення системи охорони здоров'я, підвищення доступності та стійкості, дедалі зростає. У реформуванні охорони здоров'я велику роль має і може зіграти розвиток приватної, платної медицини, зокрема розвиток державно-приватного партнерства, яке має проявне тільки в механізмі залучення коштів приватних інвесторів для розвитку державних та комунальних закладів охорони здоров'я, а й навпаки допомога приватним медичним закладам з боку держави[1].

Україна має потенціал для розвитку приватного сектору медицини, що може сприяти покращенню якості та доступності медичних послуг для громадян. Для досягнення цих цілей важливо впроваджувати інноваційні підходи, такі як стимулювання конкуренції, регулювання якості послуг, фінансова підтримка приватних медичних закладів, партнерство з приватним сектором та стимулювання досліджень і розробок. Ці заходи сприятимуть створенню збалансованої системи охорони здоров'я, яка враховуватиме потреби різних верств населення та забезпечуватиме високий рівень медичного обслуговування.

Війна і масове переміщення людей стали рушійною силою для інновацій у медичній сфері. Реформування застарілих стандартів у галузі стало вимогою часу і прискорило використання інформаційних технологій та електронної медичної допомоги. Тож війна може підштовхнути не лише до розвитку комфортного та доступного для всіх українців та українок сервісу, а й до використання сучасних методів діагностики та лікування. Серед пріоритетних інновацій, що незабаром мають стати реальністю у нашій країні, можуть бути: резильєнтність; гуманізм і розширення прав пацієнта; транскордонність надання послуг;

забезпечення привабливого середовища для медичних працівників. Ці кроки можуть не лише розв'язати нагальні проблеми галузі – вони закладуть основу для покращення доступу до лікарських засобів і невідкладної допомоги після війни, трансформували систему охорони здоров'я, охопивши основними послугами тих, хто потребує найбільше[2].

Розвиток нових джерел фінансування закладів охорони здоров'я можливий шляхом: надання медичним закладам господарської автономії, що дасть змогу значно розширити повноваження керівників та вирішувати питання щодо самофінансування установ за рахунок коштів спеціального фонду; впровадження державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, що буде спрямоване на залучення приватних інвестицій у державний (комунальний) сектор охорони здоров'я [3].

Інновації у державній політиці розвитку приватної медицини в Україні є ключовим елементом у забезпеченні покращення якості та доступності медичних послуг для населення. Вони включають в себе заходи, спрямовані на стимулювання конкуренції, фінансову підтримку приватних медичних закладів, регулювання якості послуг, розвиток електронної медицини, стимулювання інвестицій та партнерство з державним сектором. Ці інноваційні підходи сприяють розвитку приватного сектору медицини та поліпшенню медичного обслуговування в країні.

1. Приватна медицина – перспективи розвитку в Україні: результати соціологічного дослідження / Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/06/2023-MEDICINA.pdf>.

2. Вітрова Ю. Медицина в умовах війни: IT-революція і розвиток після конфлікту. URL: https://lb.ua/news/2023/09/15/574951_meditsina_umovah_viyni.html.

3. Барзилович А. Д. Державне регулювання ринку медичних послуг в Україні. Реферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний авіаційний університет, МОН України. Київ, 2023. 37 с.

Олег КАРИЙ

д.е.н., професор,

Національний університет «Львівська політехніка»

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ЗМІНИ В ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНІ

Стратегічне планування місцевого розвитку є стандартною практикою публічного управління на рівні муніципалітетів фактично у всіх європейських країнах та більшості країн світу. Одночасно підходи до розробки стратегій розвитку територіальних громад та планів їх реалізації продовжують активно розвиватися, постійно пропонуючи нові методики та керівні принципи. У цьому контексті з перспективи вступу України до ЄС, доцільним буде проаналізувати тенденції зміни методик стратегічного планування розвитку територіальних громад України та сусідньої країни з ЄС – Польщі.

Основна нормативна база, що визначає процес розробки стратегій розвитку територіальних громад та планів їх реалізації в Україні формується законами України "Про місцеве самоврядування", "Про засади державної регіональної політики", "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України", а також Методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (затвержені Наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21 грудня 2022 року № 265) та Порядком розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад (затверджений Постановою КМУ від 18 липня 2023 р. № 731).

Основна нормативна база розробки стратегій розвитку територіальних громад в Польщі базується на подібному списку законів [1, с.9-10]: "Про самоврядування територіальних громад", "Про принципи здійснення політики розвитку", "Про планування і використання простору", "Про надання інформації про довкілля та його охорону, участь громадськості в охороні довкілля та про оцінку впливу на довкілля".

Відповідно до нормативної бази, стратегія розвитку територіальної громади стала обов'язковим документом на рівні територіальної громади в Україні з січня 2024 року, в Польщі – з січня 2026 року. При цьому в Україні є більше територіальних громад, які не мають стратегій свого розвитку, порівняно з Польщею, де знайти громаду без такої стратегії фактично не можливо. Багато в чому це пояснюється необхідністю мати стратегію розвитку громади для залучення зовнішнього фінансування з коштів ЄС.

При цьому план заходів з реалізації стратегії в Україні є обов'язковий; щоб його підготувати потрібно розробити технічні завдання на проекти. У свою чергу в Польщі план заходів з реалізації стратегії не є обов'язковий; каталог проектів є швидше для прикладу.

Як і на рівні "обов'язковості" наявності документа стратегії розвитку територіальної громади, так і щодо термінів, на які розробляється стратегія, між Україною і Польщею існують незначні відмінності. В Україні ці терміни синхронізовано з термінами, на які розробляється державна стратегія регіонального розвитку і обласні стратегії розвитку (їх тривалість 7 років). У Польщі не існує чітких вимог щодо термінів дії стратегії, хоча беруться до уваги терміни, на які розробляється «обласна» стратегія розвитку і бюджетна перспектива ЄС (знову ж 7 років).

Загалом зміст української і польської стратегій розвитку територіальних громад несуттєво відрізняються, проте останні зміни в Польщі дозволили вирішити концептуальне питання першочерговості планових документів: стратегій розвитку громад і містобудівної документації. Зокрема в Польщі визначені чіткі вимоги до представлення моделі функціонально-просторової структури територіальної громади в стратегії її розвитку:

- структура мережі населених пунктів разом із їх роллю та ієрархією в системі населених пунктів,
- система зв'язків у природному середовищі,
- основні коридори та елементи транспортних мереж, включаючи пішохідні та велосипедні мережі,
- основні елементи технічної та соціальної інфраструктури.

У Польщі в стратегії розвитку територіальної громади прописуються головні засади та рекомендації для відповідальних за формування та здійснення просторового планування в громаді.

Ефективна політика розвитку громади має базуватися на визначенні потенціалів розвитку та бар'єрів. Усвідомлення можливостей і проблем є важливим моментом при формуванні ключових заходів розвитку та пріоритетів, диференційованих територіально за потребами та здібностями. Польський закон "Про самоврядування територіальних громад" вказує на необхідність включення до стратегії розвитку територіальної громади сфер стратегічного втручання, визначених у стратегії розвитку області, разом із обсягом запланованої діяльності та, якщо вони визначені, сфер стратегічного втручання, які є ключовим для територіальної громади разом із обсягом запланованих заходів. Сфери стратегічного втручання є проявом територіально орієнтованої політики розвитку. Територія стратегічного втручання – це територія, визначена в стратегії розвитку з ідентифікованими чи потенційними функціональними зв'язками або з особливими соціальними, економічними чи просторовими умовами, які формують бар'єри розвитку або постійний, можливий до використання потенціал розвитку, на який спрямоване публічне втручання, поєднуючи інвестиції, зокрема економічні, інфраструктурні чи людські ресурси, що фінансуються з різних джерел, або регуляторні рішення.

Яна разі дискусійним щодо своєї ефективності довгостроковій перспективі є необхідність проведення в Польщі попередньої оцінки актуальності, очікуваної резуль-

тативності та ефективності впровадження стратегії разом із узагальненням та внесенням змін до проекту документа.

У Польщі обов'язковим є проведення соціальних консультацій щодо стратегії, зокрема з: сусідніми територіальними громадами та їхніми асоціаціями, місцевими соціальними та економічними партнерами, мешканцями громади та відповідним директором обласного водогосподарського управління Державного водного господарства «Польські води», а також їх узагальнення та впровадження змін до проекту стратегії.

Проведений аналіз нормативної бази дозволяє виявити корисний для України польський досвід:

- зменшення кількості та зростання узгодженості планових документів на національному, регіональному та місцевому рівнях;
- поєднання соціально-економічного та просторового планування – у стратегії є розділи, присвячені просторовим питанням, стратегія встановлює основу для відповідних містобудівних документів;
- зростання важливості співпраці – 1) стратегія громади як документ усієї місцевої спільноти, партнерство також на етапі реалізації, 2) співпраця для вирішення спільних проблем або використання потрібних ресурсів і потенціалу, яка виходить за межі адміністративних кордонів територіальної громади.

1. Hoinkis D., Cieplak J., Machowski T., Odzimek, W. Strategia rozwoju gminy: poradnik praktyczny. Warszawa, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2021. 112 s.

Владислав КИРИЧУК

аспірант,

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Сергій ШИШКОВСЬКИЙ**
Національний університет «Львівська політехніка»

ТИПОЛОГІЯ КОМАНД

Стрімкий розвиток ІТ-сектору в Україні зумовив динамічне впровадження новітніх підходів до управління людськими ресурсами. Все більше уваги привернуто до проектного менеджменту та командної роботи працівників. Ключовою категорією в проектному менеджменті є команда проекту [1].

Команда проекту визначається як група осіб, що задіянні в проекті для створення нового продукту, або ж цінності для стейкхолдерів.

Проте в науковій літературі недостатньо уваги приділено типології команд, а основний фокус досліджень зміщений на побудові ефективних команд та розподілі ролей між учасниками команди [2-4]. В роботі Астремської [5] команди класифіковано за такими критеріями, а саме: ступінь відмінності у формальній владі (вирівняна, делегована, ієрархічна); за ступенем взаємозалежності членів команди (незалежна, співпрацююча, інтегрована). Проте класифікація команд різноманітніша та потребує розширення.

Команди працівників можна класифікувати за наступними критеріями [1-5]:

1. за учасниками команди: управлінська; проектна; робоча;
2. за типом самоорганізації:
 - самокерована (самоорганізована);
 - керована (ієрархічна);
3. за типом завдань:
 - спеціальна;
 - постійна;
4. за функціональним напрямом:
 - маркетингова;
 - фінансова;

5. за стадією життєвого циклу:

- результативна;
- інтегрована;
- продуктивна.

Типологія команд не є вичерпною і може доповнюватись та змінюватись відповідно до поставлених завдань дослідження та цілей організації. Проектна команда відіграє ключову роль в роботі організацій та досягненні результатів розвитку підприємств.

1. Фещур Р. В. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій: монографія / Р. В. Фещур, С. В. Шишковський, А. І. Якимів, Т. В. Лебідь, М. Р. Тимошук, Н. Р. Яворська. Львів: Видавництво "Растр-7", 2016. 226 с.

2. Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку. Київ : Самміт- Книга, 2010. 198 с.

3. Батенко В. П. Управління проектами. К., 2000. 461с.

4. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

5. Астремська І. В. Командний підхід у супервізії соціальної роботи. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені ВО Сухомлинського. Серія: Психологічні науки, 2012, 2, Вип. 9: 10-14.

Андрій КУЗЬ

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ЧИННИК РИЗИКУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Трансформація управління в умовах переходу до зеленої енергетики є неминучим процесом для чималої кількості українських підприємств, які щораз частіше вимушено чи невимушено розуміють важливість енергетичної ефективності операційних процесів та трансформують своє управлінське мислення у напрямку зеленої енергетики. Такі проактивні дії повинні бути цілеспрямованими і стосуватись, як приклад, забезпечення сталості постачання енергії з урахуванням переходу до зеленої енергетики, управління енергоефективністю та оптимізування використання ресурсів, інвестування в інновації й дослідження, спрямовані на вироблення ефективних рішень в галузі зеленої енергетики, підвищення рівня усвідомленості своєї корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством та навколишнім середовищем, перегляду планів та стратегій розвитку, враховуючи перехід до зеленої енергетики, тощо.

Очевидним є й те, що трансформація управління підприємствами в умовах переходу до зеленої енергетики повинна стосуватись й управління ризиками такого переходу. Щоб дієво здійснювати ці процеси, підприємствам слід чітко розуміти, коли можна буде згенерувати необхідний обсяг «зеленої енергії», хто є стейхолдерами цих процесів, які стратегії мінімізування впливу негативних чинників застосовувати тощо.

Як свідчить вивчення теорії і практики, а також узагальнення літературних джерел, ризики у трансформації управління підприємствами в умовах переходу до зеленої енергетики можуть бути різними і стосуватись, зокрема, фінансової, технологічної, політичної, соціальної, екологічної складової тощо. Так, інвестування в реалізацію проектів зеленої енергетики здебільшого є доволі вартісним, а відтак існують чималі ризики фінансового характеру (зміни процентних ставок, вартості активів, співвідношення попиту і пропозиції на фінансових ринках тощо). Слід пам'ятати і те, що рішення зеленої енергетики здебільшого пов'язані із чималими початковими витратами на реалізацію проектів,

значними капіталовкладеннями у ці проекти тощо, а відтак фінансові ризики є одними із ключових за цим напрямком.

Нерідко теж внаслідок політичної складової відбуваються неочікувані зміни у політико-правовому середовищі розвитку зеленої енергетики, які часто мають несприятливий характер для середньостатистичного українського підприємця. Окрім того, непоодинокими є випадки частішої зміни законодавства щодо функціонування енергетичного сектора, що ускладнює прогнозування і планування варіантів ухвалення управлінських рішень у цій сфері.

Технологічна складова ризиків у трансформації управління в умовах переходу до зеленої енергетики може бути пов'язана, як приклад, із швидкою застарілістю ідей зменшення вуглецевого сліду у продукції, на зміну яким приходять новіші технологічні рішення. Крім того, в аналізованому контексті варто говорити і про чутливість низки технологічних рішень у сфері зеленої енергетики до погодних умов, а також про поширені проблеми несправності обладнання чи затримок у його постачанні (особливо тоді, коли воно імпортується). Слід звернути увагу і на те, що технологічні ризики пов'язані і з надійністю, ефективністю та безпекою технологій зеленої енергетики, чимало з яких не є повною мірою апробованими протягом тривалого періоду часу. Інфраструктурна складова ризиків пов'язана із нестачею або навіть відсутністю потрібної інфраструктури для транспортування та розподілу зеленої енергії.

Знання і розуміння ризиків у трансформації управління в умовах переходу до зеленої енергетики дає змогу ефективно ними управляти, покращуючи тим самим енергоефективність операційної діяльності суб'єктів господарювання.

Наталія ЛИСЯК

д.е.н., доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОСТОРОВА СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ

Повоєнна відбудова України пов'язується, перш за все, із проведенням політики економічного відновлення та підвищення продуктивної спроможності економіки її регіонів. Це не лише відновлення традиційних виробничих ланцюгів, але й довгоочікувані якісні зміни у структурі економіки, подолання тенденцій деіндустріалізації, технологічного спрощення та втрати здатності країни виробляти сучасні промислові товари.

Продуктивна спроможність як максимально можлива здатність країни виробляти товари та послуги за одиницю часу при повному використанні ресурсів і технологій значною мірою детермінується чинниками концентрації, агломераційних ефектів, ресурсного забезпечення, умов розміщення, рівня розвитку інфраструктури, системи управління. Вони створюють можливості для ефективного функціонування економіки, зокрема розвитку виробництва з високою доданою вартістю, забезпечують можливості для розвитку інфраструктури та комерційних інвестицій. Водночас виділяють і чинники, які можуть суттєво знижувати або навіть обмежувати продуктивну спроможність економіки – адміністративна розробленість, корупція, обмежені ресурси, «розрив економічного простору» [1-4].

Серед множини чинників особливе місце належить просторовим, адже процеси, що відбуваються в регіоні мають просторове вираження, врахування яких сприятиме системному баченню механізмів цілеспрямованого використання простору як важелю продуктивної спроможності економіки регіонів. Автор висловлює гіпотезу про залежність продуктивної спроможності економіки регіону від ефективності використання його просторового потенціалу: коли за даних умов просторового потенціалу та просторової організації території регіону виробляється більша кількість продукції, потенціал простору використовуються більш ефективно і загальна продуктивність збільшується.

Для підтвердження гіпотези здійснено емпіричні дослідження, метою яких є дослідити зв'язки між продуктивною спроможністю та просторовими чинниками регіону. Методологічною основою дослідження використано регресійний аналіз [5]. Вирішення проблеми дослідження впливу вимагало побудови багатофакторної моделі, яка дала можливість описати характер і ступінь впливу різних просторових чинників на продуктивну спроможність регіону. За результатами проведеного аналізу визначено перелік вхідних та проміжних змінних моделі, які є потенційними факторами впливу. За результативну ознаку в моделі взято показник факторної продуктивності. Об'єктами дослідження виступають 24 області, а також визначено вхідні дані за всіма запропонованими показниками моделі в динаміці за 2013 і 2021 роки [6].

Оцінка результатів:

- найсильніше факторна продуктивність залежить від щільності капітальних інвестицій, причому зростання капітальних інвестицій у регіоні нівелює усі інші чинники. Проте територіально інвестиції розподіляються нерівномірно, переважно у регіони, які мають вищу забезпеченість ресурсами, кадрами, інфраструктурою. Це зокрема Дніпропетровська, Київська, Полтавська області. Розподіл інвестицій великою мірою обумовлюється територіальною концентрацією населення у містах регіону, впливом фактору зв'язків в межах агломерацій та близькістю територій до великих міст і промислових вузлів. Так міста-обласні центри Київ, Львів, Одеса протягом 2013-2021 сконцентрували найбільші обсяги будівництва житла в країні, що призвело до формування певних міграційних потоків та підвищення ролі цих міст в країні;

- позитивний зв'язок між продуктивністю та індексом споживчих цін сигналізує про нарощення обсягів виробництва товарів у період 2013-2021 р.р.. Рівномірний розподіл показника серед регіонів вказує на високий рівень економічної інтегрованості протору країни: споживчий набір є єдиним для всіх регіонів країни і включає товари та послуги, найбільш репрезентативні та важливі для усіх домашніх господарств;

- позитивний вплив частки міського населення в регіоні на факторну продуктивність вказує на зростання ролі великих міст-обласних центрів і приміських територій в системі розселення регіону, зокрема за рахунок руху активного населення працездатного віку з периферійних територій у напрямку міст і агломерацій. Проте такі міграційні процеси посилюють несприятливі демографічні тенденції в сільській місцевості – депопуляція, ріст питомої ваги населення пенсійного віку, переважання смертності над народжуваністю;

- підтверджено зв'язок між факторною продуктивністю із щільністю підприємств і щільністю зайнятих в регіоні, що є цілком закономірним явищем, оскільки у довгостроковій перспективі ці два показники доповнюватимуть один одного. Наприклад, у регіонах з високими темпами зростання продуктивності праці, умови для створення та залучення інвестицій кращі, і відповідно є тенденції для майбутнього розвитку та створення нових робочих місць;

- не вдалось отримати кількісні залежності між факторною продуктивністю і фіскальною віддачею території. Тенденція зростання вартості земельних ресурсів внаслідок нарощення обсягів будівництва нерухомості і висока дохідність нерухомості в містах-обласних центрах має і зворотню сторону – коли внаслідок обмежень (блокування) інвестицій, що потрібні для подальшого розвитку територій, землекористувачі отримують більше вигоди від зростання дефіциту використання землі, ніж від максимізації її продуктивності та економічного потенціалу;

- не виявлено кількісних залежностей між кількістю студентів закладів вищої освіти і їх впливу на продуктивну спроможність. Скорочення кількості студентів, що навчаються у вищих закладах освіти упродовж 2013–2021 рр. на тлі демографічної кризи без сумніву один з загрозливіших викликів для регіонів, особливо в довгостроковій перспективі. Однак досвід розвинутих країн показує, що людський капітал в економіці є важливим, але сам по собі не принесе потрібних результатів, якщо не йтиме пліч-о-пліч зі створенням дієвих інституційних умов для модернізації економіки шляхом заохочення становлення високопродуктивних і конкурентоспроможних підприємств.

Таким чином, узагальнення й аналіз впливу просторових чинників на продуктивну спроможність економіки регіонів дозволяють окреслити нові підходи щодо просторової організації та розвитку регіонів, а також завдання органів управління в контексті розроблення концепцій інтегрованого розвитку і комплексних планів просторового розвитку територіальних громад.

1. Ciccone A., Hall R. Productivity and the density of economic activity // *The American Economic Review*. 1996. V. 86, No. 1. P. 54–70.

2. Melo P., Graham D., Noland R. A meta-analysis of estimates of urban agglomeration economies // *Regional Science and Urban Economics*. 2009. V. 39, No. 3. P. 332–342.

3. Nakamura R. Agglomeration economies in urban manufacturing industries: a case of Japanese cities // *Journal of Urban Economics*. 1985. V. 17, No. 1. P. 108–124.

4. Rosenthal S., Strange W. Evidence on the nature and sources of agglomeration economies // *Handbook of Regional and Urban Economics*. North Holland, 2004. V. 4.

5. StataCorp LLC «STATA software». Available at: <https://www.stata.com/> [Accessed 15 October 2018].

6. Основні показники соціально-економічного розвитку України (2013, 2021 роки). Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny>; <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html>.

Світлана ЛІЗАКОВСЬКА

доктор наук з державного управління, професор,
Військово-морської академії ім. Героїв Вестерплатте в м. Гдиня, Республіка Польща

КОГЕРЕНТНА ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДСЬКОСТІ З ДЕРЖАВОЮ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Необхідність ефективної співпраці таких суб'єктів в країні як органи публічної влади, інститути громадянського суспільства, активні громадяни є вимогою часу під час широкомасштабної війни в Україні. Узгодженість дій, скоординованість в управлінні складними та стратегічними процесами дозволить якісно та своєчасно розв'язувати ряд завдань та вирішувати низку соціально-економічних проблем, які з'являються під час воєнного стану в країні. Когерентна взаємодія органів влади з громадськістю передбачає сумісність дій та їх скоординованість з метою забезпечення цілісного підходу під час реалізації публічних політик у різних сферах життєдіяльності суспільства. Як вказує професор В. С. Ратніков, поняття когерентності означає, в широкому розумінні, узгодженість, сумісність однієї системи з іншою [3, с. 119]. У даному випадку, держава як система взаємопов'язаних органів влади на місцевому, регіональному та державному рівнях реалізовує визначені завдання (які представлені у нормативно-правових актах) і складна суспільна структура громадськості повинні прагнути до взаємодії в різних сферах, площинах з метою досягнення синергичного ефекту у сфері вирішення актуальних проблем сучасного соціуму. Органи публічної влади повинні впроваджувати ефективні моделі співпраці з громадськістю з метою залучення соціального капіталу до розв'язання проблем як на локальному так і на державну рівнях.

Готовність громадськості діяти на благо місцевої громади, підтримувати різні соціальні групи свідчить про рівень усвідомлення таких важливих цінностей як безкорисливість та емпатія. Участь громадськості має широкий спектр і включає також самоорганізаційну діяльність.

Різноманітні ризики впливають на динаміку мобілізації суспільства, його підготовленість і відкритість до змін, пов'язаних з новими загрозами. В процесі використання механізмів активної участі, громадяни не лише покращують процеси прийняття рішень, а й повніше враховують інтереси різних соціальних груп. Як показує світовий досвід, згуртованість

громадськості проявляється у різних кризових ситуаціях (наприклад, під час ліквідації наслідків стихійних лих, катастроф) або під час воєн і збройних конфліктів.

Як вказують українські науковці О. М. Ільченко, О.І. Шаля, під когерентністю варто розуміти концептуальні відносини, котрі адресат використовує для побудови цілісної ментальної репрезентації, яка адаптується до інформації, що повідомляється у дискурсі [1, с. 125]. Взаємодія різних систем формує підстави для сприйняття індивідом, особистістю нових викликів та визначає форми партиципації індивідів у вирішення актуальних проблем – активну або пасивну.

Під час війни громадські організації, волонтери, активні громадяни беруть на себе виконання частини завдань держави та демонструють високий рівень згуртованості та усвідомлення необхідності когерентної взаємодії з органами публічної влади. Варто звернути увагу на деякі загрози, які можуть з'являтися під час даного виду кооперації: корупційна складова під час реалізації визначеного завдання, що автоматично впливає на зниження довіри громадськості до влади; використання громадських організацій – політичними партіями, бізнес-групами, окремими політиками для досягнення особистих цілей тощо.

Під час війни українське суспільство зіткнулося з низкою складних проблем – від соціально-психологічного характеру до фінансово-матеріального змісту. Органи публічної влади на даний момент не можуть в повній мірі самостійно їх вирішити через відсутність достатньої кількості бюджетних коштів, нестачу відповідної кількості фахівців та спеціалістів, знищення інфраструктури внаслідок бойових дій тощо. Залучення громадськості і розвиток ефективної взаємодії дозволить задіяти нові інструменти співпраці з метою вирішення актуальних проблем.

1. Ільченко О., Шаля О. Дискурсивна когерентність та взаємодія наукового дискурсу з іншими в контексті постпостмодерну // Лінгвістика XXI століття: нові дослідження і перспективи. 2020. С. 124-133. URL : <https://langcenter.kiev.ua/Lingvistika%202012/Ichenko%20Shalya%20124-133.pdf> (дата звернення : 30.04.2024).

2. Лізаковська С. Необхідність взаємодії громадянського суспільства і органів публічної влади в сучасних умовах. Актуальні питання суспільних трансформацій в Україні : колективна монографія ; за ред. Ю. Палагнюк, С. Шкірчака. Миколаїв. Видавництво ЧНУ імені Петра Могили. 2018. С. 33-47.

3. Ратніков В. Когерентна концепція істини в сучасному гуманітарно-науковому знанні (До проблеми співвідношення природничо-наукового та гуманітарного знання) // Гуманитарні візії. 2016. № 2. С. 117-123. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5888/ratnikovviziyyi22016.pdf> (дата звернення : 30.04.2024).

Марія МАЛЮСЬКА

студентка,

Наталія ЯРОШЕВИЧ

к.е.н., доцентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

МОНІТОРИНГ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Основною цілю реформи децентралізації в Україні, яка розпочалась у 2014 році і триває дотепер, є субсидіарність, що означає передачу повноважень щодо забезпечення належного рівня життя від держави до органів місцевого самоврядування. Для ефективного надання державних послуг населенню громадам необхідно мати задовільний і вищий рівні спроможності, зокрема фінансової. Незважаючи на відсутність затвердженої методики визначення спроможності територіальних громад, необхідність моніторингу і порівняння показників

виконання обов'язків муніципалітетами є актуальною і важливою. Також для створення стратегій розвитку, визначення пріоритетності діяльності, органам місцевого самоврядування необхідно мати дані для спостереження за змінами в індикативних показниках діяльності громад.

Результати проведеного розрахунку інтегральних показників фінансової спроможності для семи міських адміністративних одиниць, а саме: Дніпровської, Львівської, Полтавської, Запорізької, Криворізької, Одеської та Харківської територіальних громад, проведеного за пропонуваною Міністерством розвитку громад на території України методикою «Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад [1]», представлено на рис. 1. Слід зазначити, що розрахунок інтегрального показника фінансової спроможності проводився для періоду 2021-2023 років, тобто після завершення другого етапу адміністративно-територіальної реформи, коли до складу Дніпровської міської територіальної громади увійшли 2 населені пункти, до Криворізької міської територіальної громади 6 населених пунктів, Львівська міська територіальна громада налічує 20 населених пунктів, до Полтавської міської територіальної громади входить 56, Запорізька міська територіальна громада заснована на основі одного міста Запоріжжя, так само як і Одеська та Харківська [2].

Відповідно до застосованої методики, чим вищим є обчислений індекс, тим вищою є фінансова спроможність територіальної громади.

Як видно з рис. 1, у 2021 році всі досліджувані територіальні громади мали задовільний рівень фінансової спроможності, що показує значення інтегрального показника у межах від 0,85 до 1,15. Повномасштабне вторгнення РФ на початку 2022 року неоднозначно вплинуло на показники: бюджети Львівської та Полтавської територіальних громад показали оптимальний рівень спроможності (величина індикатора в межах від 1,15 до 1,3), Запорізька та Криворізька територіальні громади показали незначне зростання, але залишилися на задовільному рівні фінансової спроможності. Натомість у бюджетах Дніпровської, Одеської та Харківської територіальних громад спостерігається помірна спроможність у 2022 році, що є на пункт нижче за показники довоєнного періоду.

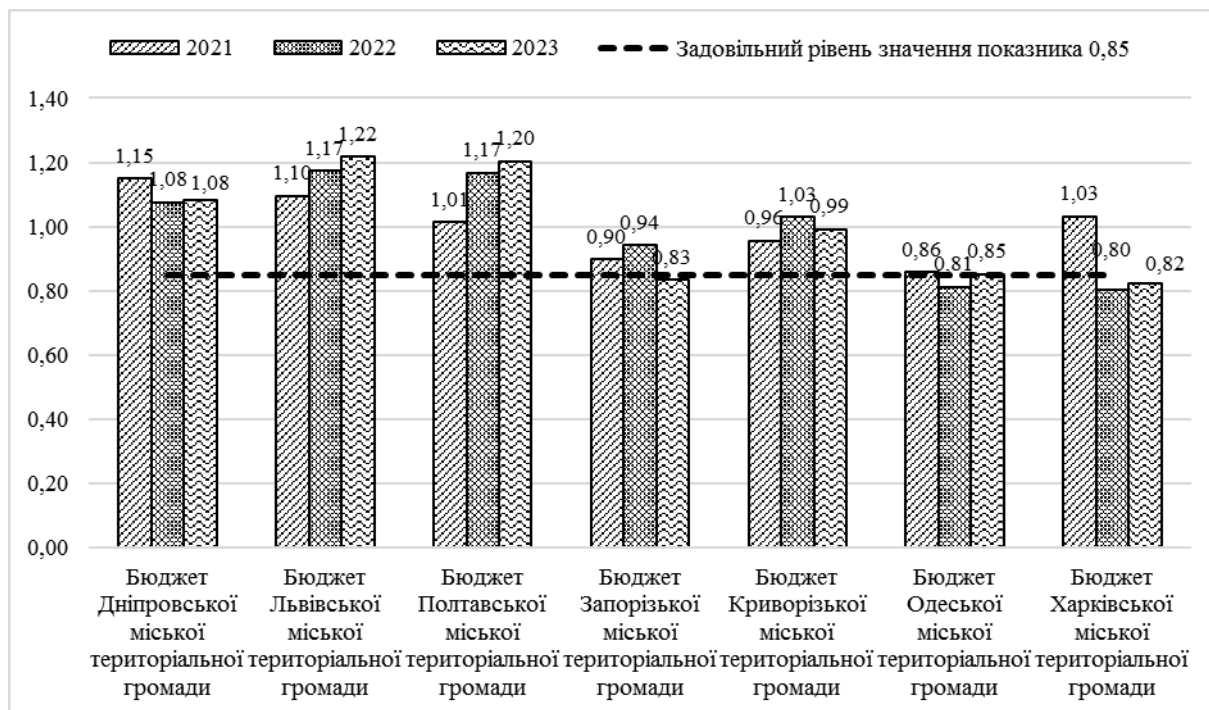


Рис. 1. Інтегральні показники фінансової спроможності деяких територіальних громад за 2021-2023 роки

Найсильніше постраждала Харківська територіальна громада, що позначається скороченням інтегрального показника на 0,23 базових пункти. У 2023 році також не спостерігається однорідної тенденції: бюджети територіальних громад, що зазнавали більшого впливу військової агресії, показали гірші результати порівняно з попереднім досліджуваним періодом. Бюджет Запорізької міської територіальної громади мав помірну спроможність із показником 0,83, що на 0,11 менше за показник 2022 року. Натомість Одеська міська територіальна громада відновила задовільний стан фінансової спроможності порівняно з попереднім роком.

1. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (ПРОЄКТ) / В. Венцель та ін. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/751/0._Проект_Методичні_рекомендації.pdf.

2. Місцеві бюджети – Дашборд фінансових показників громад. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 08.04.2024).

Зоряна СЕНЕТА
доктор філософії,
Національний лісотехнічний університет України

ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Із загостренням глобальних проблем навколишнього природного середовища екологічна безпека починає відігравати все більш важливу роль у сталому розвитку суспільства і є однією з найактуальніших проблем XXI століття. Гарантування екологічної безпеки в регіонах України – складний і багатогранний процес, який передбачає ряд відповідних управлінських заходів у сфері охорони навколишнього природного середовища, управління природними ресурсами, регулювання економічної діяльності та співпрацю з міжнародними партнерами.

Екологічна безпека – це стан, при якому діяльність людини і навколишнє природне середовище існують у гармонії між собою, забезпечуючи збереження природних ресурсів, різноманіття екосистем, а також здоров'я і благополуччя людей.

Основними цілями забезпечення екологічної безпеки в регіонах України є створення сприятливого середовища, безпечних умов для життя і здоров'я населення, забезпечення охорони природних ресурсів та біорізноманіття, запобігання техногенним аваріям і катастрофам з дотриманням базових принципів у процесі прийняття відповідних управлінських рішень для досягнення цілей сталого розвитку.

Екологічна безпека є комплексним питанням і її досягнення вимагає спільних зусиль уряду, громадськості, науковців та бізнесу. Збереження природи та збалансований розвиток є ключовими компонентами сталого розвитку. Гарантування екологічної безпеки включає в себе ряд заходів та стратегій, які спрямовані на збереження природних ресурсів, запобігання забрудненню та забезпечення сталого використання природних середовищ.

Нормативно-правове регулювання екологічної безпеки включає в себе комплекс законів, постанов, нормативів та інших юридичних актів, які встановлюють правила та вимоги щодо збереження природи, управління природними ресурсами та запобігання негативному впливу людської діяльності на довкілля. До основних аспектів нормативно-правового регулювання екологічної безпеки належать: законодавство про охорону навколишнього природного середовища; ліцензування та регулювання промислової діяльності (вимоги до промислових підприємств, включаючи обмеження викидів, норми якості води, безпеку виробництва, утилізація відходів тощо); здійснення екологічних аудитів та оцінки впливу на довкілля.

Найбільш поширеним правопорушенням у галузі екологічної безпеки є недотримання відповідних екологічних нормативів, вимог та правил. Порушення нормативів екологічної безпеки створює умови для екологічного ризику та в кінцевому підсумку призводить до виникнення реальної екологічної небезпеки для життя, здоров'я людини та навколишнього природного середовища.

Гарантування екологічної безпеки включає в себе ряд ключових заходів, які охоплюють різні сфери людської діяльності та дозволяють забезпечити сталий розвиток та збереження навколишнього природного середовища. Серед ключових аспектів гарантування екологічної безпеки в регіонах України є:

- законодавча база (розвиток і вдосконалення законодавства, яке регулює використання природних ресурсів, контроль за забрудненням і відходами);
- моніторинг і контроль (системи моніторингу, які вимірюють різні параметри якості повітря, води, ґрунту та інших екологічних показників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми і відповідно реагувати на них);
- сталість екосистем (збереження природної різноманітності та структури екосистем через створення заповідників, національних парків та інших природоохоронних територій);
- підтримка сталого виробництва (впровадження новітніх технологій та практик, спрямованих на зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, ефективне використання ресурсів і перехід до сталого розвитку);
- освіта та обізнаність (інформування громадськості про екологічні проблеми та заохочення екологічно відповідальної поведінки);
- міжнародне співробітництво (участь в міжнародних угодах і програмах для спільного вирішення глобальних проблем екології, таких як зміна клімату та охорона біорізноманіття);
- інновації та дослідження (розвиток нових технологій і наукових підходів для розв'язання екологічних проблем і підвищення ступеня сталого розвитку у всіх сферах людської діяльності);
- участь громадськості (включення громадськості у процеси прийняття рішень, які стосуються навколишнього природного середовища та забезпечення доступу до інформації) тощо.

Для покращення екологічної безпеки в регіонах України місцевим органам влади необхідно впроваджувати ряд необхідних заходів, серед яких, зокрема:

- розвиток ефективних систем сортування та утилізації відходів;
- стимулювання використання альтернативних джерел енергії;
- запровадження технологій очищення повітря та води на промислових підприємствах;
- створення та збереження зелених зон та парків у містах для підтримки екосистем та покращення якості повітря;
- сприяння використанню громадського транспорту, велосипедів та інших екологічно чистих видів пересування.

Внаслідок дії численних загроз з боку природних, антропогенних та соціально-політичних факторів, існування реальних екологічних небезпек для довкілля, націй, суб'єктів господарювання та життя і здоров'я людей все більше уваги необхідно приділяти питанням екологічної безпеки.

Загалом екологічна безпека як невід'ємна складова сталого розвитку території потребує постійної підтримки на підставі прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень, спрямованих на поліпшення стану довкілля, підвищення якості життя населення та забезпечення відкритості міста для ділових відвідувань та туризму [1].

Отже, забезпечення екологічної безпеки в регіонах України вимагає комплексного підходу та співпраці місцевих органів влади, громадських організацій, бізнесу та населення. Активна участь громадськості у процесі прийняття управлінських рішень і впровадження

екологічно ефективних технологій можуть значно поліпшити стан екологічної безпеки в регіонах України.

1. Мельникова М. В., Градобоева Є. С. Економіко-правові особливості управління системою екологічної безпеки міста. Ефективна економіка. 2020. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7730>.

2. Хилько М. І. Екологічна безпека України: навч. посіб. Київ. 2017. 267 с.

Артем ЦИМБАЛЮК

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СТВОРЕННІ МІЖШКІЛЬНИХ РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

Впровадження нововведень в процесі реформування освітньої галузі можливо лише паралельно з оновленням матеріально-технічної бази закладів, здійсненням відповідного ресурсного забезпечення, фінансової підтримки інновацій, створенням певної наукової інфраструктури для проведення проєктної та експериментально-дослідницької роботи. Створення міжшкільних ресурсних центрів у місцевих громадах розпочато до пандемії та військової агресії РФ, з 2019 року, відповідно до прийнятих нормативно-правових документів. Так, 9 листопада 2018 року, був прийнятий наказ Міністерства освіти і науки України від № 1221 «Про затвердження Положення про міжшкільний ресурсний центр», згідно з яким міжшкільним ресурсним центром «визначається юридична особа, що здійснює ресурсне забезпечення освітнього процесу» [1]. Їхнє створення зазвичай відбувається на базі міжшкільних виробничих комбінатів, які діяли з середини 70-х років ХХ століття і на сьогодні втратили свою економічну доцільність. Ця теза підтверджена законодавчо, адже одночасно втратив чинність наказ від 30 листопада 1993 року № 430 «Про затвердження Положення Про міжшкільний виробничий комбінат». У зазначеному вище наказі Міністерства освіти і науки України вказано, що МРЦ може здійснювати проведення практичних робіт з біології, фізики, хімії та інтегрованих природничих наук, інформатики тощо. Важливо, що відповідно до Положення Центри будуть сприяти учням у виборі напрямів профільного навчання шляхом проведення профорієнтаційної роботи, розроблення індивідуальної освітньої траєкторії з урахуванням індивідуальних особливостей, потреб ринку праці та майбутніх ризиків побудови кар'єри, впровадження професійно спрямованих курсів, гуртків, факультативів, різнопланових інформаційних та консультативних заходів.

Дослідження механізму формування та управління системою ресурсного забезпечення підприємств різних галузей економіки здійснювалося українськими науковцями, такими як Сергій Алексєєв, Оксана Ляшенко, Світлана Терещенко, Сергій Войтко, Павло Іванюта та іншими. Проте питання створення та ефективного функціонування ресурсної бази міжшкільних ресурсних центрів освітньої галузі потребує окремого аналізу. Науковцем Сергієм Алексєєвим запропоновано найбільш вдале, на нашу думку, визначення поняття «ресурсний потенціал», що є системою взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів і підвищення його конкурентоспроможності [4]. Уточнимо також принципи здійснення ресурсного забезпечення міжшкільних ресурсних центрів: це автономність – наявність повних комплектів наборів, пристроїв та іншого обладнання; відповідність поставленим закладу цілям та завданням; адаптивність та гнучкість реагування на фактори зміни внутрішнього та зовнішнього середовища; плановість з урахуванням стратегій розвитку; ресурсозбереження та ощадливість використання [5].

Важливо зазначити, що органам місцевого самоврядування надано законодавчу можливість визначати напрями діяльності, стратегію розвитку, штатний розпис, матеріально-технічне забезпечення, умови існування закладів, що сприяє створенню мережі унікальних інноваційних ресурсних центрів на теренах країни. Вирішення проблеми недостатньої кількості матеріалів, застарілого обладнання, браку засобів навчання можливо різними шляхами: закупівлею необхідного в кожен окремий заклад, або укрупненням, концентрацією ресурсів в одному місці, що, на нашу думку, сприяє більш ефективному використанню їх потенціалу. Більшість громад обирає шлях концентрації лабораторій, матеріалів, обладнання, пристроїв в одному центрі.

Також на розсуд органів виконавчої влади, відповідно до встановлених видів економічної діяльності, за наявності відповідної ліцензії, Центр може мати статус закладу освіти та впроваджувати освітню діяльність, тоді школи, які направляють учнів на навчання до ресурсного центру, передають останньому педагогічне навантаження з предметів навчального плану в обсязі, яке забезпечить якісне опанування обраного здобувачами освіти напрямку.

З метою створення належних умов функціонування міжшкільних ресурсних центрів Міністерство освіти України надало рекомендації органам місцевого самоврядування до формування штатних розписів у Листі № 09-361 від 14.07. 2021 року, де зазначено, що до типових штатів за рішенням засновника можуть вводитися додаткові одиниці відповідно до потреби та враховуючи особливості закладу [2]. Також відповідно до наданих роз'яснень з метою забезпечення вивчення окремих предметів, дисциплін за рішенням органів місцевого самоврядування, крім сформованих класів, груп здобувачів освіти, можуть створювати гуртки певної направленості освітньої діяльності та визначати кількість ставок відповідно до законодавства.

Створення міжшкільних ресурсних центрів та реформування відповідно існуючих ще з радянського періоду міжшкільних виробничих комбінатів, які колись надавали здобувачам освіти робітничі професії, а зараз перестали відповідати сучасним економічним реаліям, проходить непростий шлях, долаючи правові колізії, недосконалість законодавства, економічні виклики, умови воєнного стану та турбулентності. Деякі громади активно долучилися до процесу створення МРЦ ще до пандемії і війни, винайшли кошти на гідне ресурсне забезпечення новостворених закладів, визначилися з його типом та загальною стратегією діяльності; деякі ще тільки долають цей шлях, адже мають у користуванні наказ Міністерства освіти від 08.07.2022 року № 619 «Про внесення зміни до наказу Міністерства освіти і науки від 09 листопада 2018 року № 1221», що унормовує продовження функціонування паралельних закладів в системі освіти: міжшкільних ресурсних центрів та міжшкільних виробничих комбінатів до 01 вересня 2027 року [3].

Таким чином, органи місцевого самоврядування, обираючи шлях концентрації лабораторій, матеріалів, обладнання, пристроїв та спеціалістів в одному центрі для більш ефективного їх використання у ресурсному забезпеченні освітнього процесу в сучасних турбулентних умовах, мають час для прийняття виважених депутатських рішень. У територіальних громадах, де подолано процес реформування міжшкільних виробничих комбінатів, новостворені міжшкільні ресурсні центри діють як передові освітні інституції профільної, професійної та позашкільної освіти місцевих громад, а процес їх реформування і становлення триває дотепер, що робить актуальним продовження дослідження з даної теми.

1. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0063-19#Text/>

2. https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/83171/

3. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0838-22#Text/>

4. Алексеев С.Б., Жебокритський Є.І. Визначення поняття "ресурсний потенціал підприємства". Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2014. № 2. С. 53-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_2_11/

5. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 6. С. 220-224.

Лариса ЧЕРЧИК
д.е.н., професор,
Ганна КУВІКА
аспірантка,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

Останні десятиліття минулого тисячоліття та тенденції 21 століття свідчать про стрімкий розвиток у світі сфери послуг загалом і туризму зокрема. Це було характерно і для України. Основними передумовами цього розвитку стали як характерні особливості самої сфери туризму (мобільність, динамічність розвитку, висока прибутковість діяльності), так і суттєва державна підтримка, оскільки туризм як сфера діяльності є джерелом надходжень до державного бюджету, сферою, де створюються дешеві робочі місця. Водночас, туристи є споживачами не лише послуг сфери гостинності, а й послуг і товарів інших видів діяльності, активізуючи торгівлю, транспорт, зв'язок, сільське господарство, будівництво. Тому вплив туризму на економіку досить суттєвий, так само, як і вплив соціально-економічної ситуації в певній країні і певний час на розвиток туризму і особливості формування туристичних потоків.

Основними трендами розвитку сфери гостинності в Україні до 2020 року були:

- зростання міжнародного туризму. Україна стає все популярнішою туристичною дестинацією, приваблюючи як внутрішніх, так і зарубіжних туристів. Це стимулює розвиток готельного бізнесу та ресторанного господарства;
- розширення географічного покриття. З 2010 до 2019 року в Україні спостерігалось збільшення кількості готелів та курортів, особливо в регіонах зі значним туристичним потенціалом, таких як Карпати, Львів, Одеса та Київ;
- розвиток екологічних ініціатив. Українські готелі та курорти все більше звертали увагу на сталість та екологічність, впроваджували зелені технології, використовуючи відновлювальні джерела енергії та стимулюючи екологічні практики серед гостей;
- зростання регіонального туризму. Окрім великих міст, українські регіони все більше привертати увагу туристів своєю унікальною природою, культурними та історичними пам'ятками, що сприяло розвитку зеленого, подієвого, екологічного, сільського туризму;
- зростання інвестицій у туристичну інфраструктуру. Спостерігався значний розвиток туристичної інфраструктури, зокрема будівництво нових доріг (велике будівництво), готелів, ресторанів, атракціонів та іншої туристичної інфраструктури;
- зростання популярності гастротуризму. Українська кухня та культура харчування привертати увагу туристів з усього світу. Гастрономічні тури набували популярності, що стимулювало розвиток ресторанного бізнесу та гастроіндустрії;
- використання інноваційних та цифрових технологій. Впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні додатки для бронювання та розумні системи управління готелями, допомагають покращити обслуговування гостей та збільшити ефективність готельного бізнесу.
- збільшення уваги до безпеки. В умовах пандемії COVID-19 безпека гостей стала пріоритетом для готелів та курортів. Запровадження додаткових заходів безпеки та гігієни допомагало підтримувати довіру та залучати нових клієнтів.

Проте варто наголосити на нинішніх реаліях життя в Україні в умовах воєнного стану. Найперше, це умовний поділ території на три частини: окуповані території; території, які зазнають постійних ударів зі сторони агресора; території відносно безпечні. Ми не уточнюємо, які регіони відносяться до якої групи, оскільки ситуація може змінюватись і прогнозувати цього не в нашій компетенції. Але за роки війни найменше потерпали західні, північно-західні та ряд областей центральної України.

Умови війни в Україні можуть суттєво вплинути на розвиток сфери гостинності, однак деякі основні тренди все одно можуть виявитися актуальними. Зокрема, війна призвела до зменшення кількості туристів, як внутрішніх, так і зарубіжних, що призвело до скорочення традиційної діяльності закладами сфери гостинності. Водночас, вони можуть адаптуватися до цих змін, пропонуючи спеціальні умови для вітчизняних туристів та розвиваючи альтернативні види туризму, нові напрямки бізнесу та диверсифікувати свої послуги для привертання різних груп населення, особливо біженців та військових. Це може стимулювати розвиток готелів та курортів в західних туристичних регіонах України.

Водночас, набуло поширення гуманітарного та волонтерського туризму, коли люди відвідують зони конфлікту для надання допомоги або спілкування з місцевими жителями. Потреба у готельних послугах для військових та волонтерів зростає через збільшення кількості військових операцій та гуманітарних місій, що може призвести до збільшення попиту на готельні послуги та послуги альтернативної сфери гостинності для військових, волонтерів та інших осіб, що працюють у зоні конфлікту.

В умовах війни безпека стає найважливішим питанням для туристів. Умови війни можуть створити додаткові виклики з питань безпеки гостей. Готелі та курорти можуть запроваджувати додаткові заходи безпеки та контролю для захисту гостей від можливих загроз.

Важливою складовою розвитку гостинності в умовах війни може стати співпраця з громадським сектором та місцевими громадами для підтримки та захисту туристичних об'єктів та інфраструктури.

Тому конкурентні переваги матимуть ті заклади гостинності, які здатні швидко адаптуватись до цих викликів, здійснити перепрофілювання діяльності та змінювати спектр послуг відповідно до потреб потенційних клієнтів: релокованого бізнесу, біженців, внутрішньо-переміщених осіб, військових, військових медиків.

Зокрема, заклади сфери гостинності можуть адаптувати свою пропозицію до потреб місцевого населення та військових, наприклад, надаючи проживання для військовослужбовців або ж медичному персоналу. Умови війни можуть змусити готелі та ресторани надавати спеціальні умови для військовослужбовців та їх родин, що може стати додатковим напрямком розвитку.

У зв'язку з війною збільшиться попит на медичні та реабілітаційні послуги. Часто надання таких послуг потребуватимуть воїни з супроводом. А реабілітація потрібна не лише фізична, а й психологічна. Це вимагає розширення спектру рекреаційних та курортно-санаторних послуг. Впровадження відповідних технологій стане важливою конкурентною перевагою.

Водночас, не варто нехтувати глобальними трендами в контексті формування новітніх економічних систем. Зокрема, це такі новітні моделі суспільно-економічного розвитку як інноваційна економіка, інформаційна економіка, цифрова економіка, срібна економіка, економіка сталого розвитку, зелена економіка, циркулярна економіка, економіка вражень, поведінкова економіка, інклюзивна економіка. Кожна модель формує специфічні пріоритети у сфері гостинності і знаходить своє відображення у конкурентних перевагах.

Це нові та потужні виклики, що потребують осмислення, обґрунтування моделей стратегічного розвитку сфери гостинності України та розробки інструментів для їх реалізації, що визначає напрями подальших досліджень.

НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ НА DVD-ROM

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
ПРОЦЕСОМ В УКРАЇНІ:
завдання під час війни та у період
післявоєнної відбудови**

**MANAGEMENT OF INNOVATION
PROCESS IN UKRAINE:
tasks during the war and during
the post-war reconstruction period**

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
X МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Львів, 16–17 травня 2024 р.

Відповідальний за випуск – Олег КАРИЙ.

Режим доступу:
<https://science.lpnu.ua/mipu/tezi-dopovidey-mipu-2024>

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК з 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