Національний університет «Львівська політехніка»
Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України
Університет Короля Данила
Zakład Zarządzania Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Krośnie
Comenius University in Bratislava
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza
WSHIU Academy of Applied Sciences
Jadara University, Irbid, Jordan
Чернівецький національний університет
ім. Ю. Федьковича
ЗВО «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут міждисциплінарної експертизи та сталого розвитку

Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ»

28 листопада 2025 р., м. Львів

Львів 2025

УДК 330.34:338.984
ББК 66.2 (4УКР)
Ш 331

Рекомендовано до друку Вченою радою
Інститут поліграфії та медійних технологій
Національного університету «Львівська політехніка»
(протокол №3 від 20.11.2025 р.)

У П О Р Я Д Н И К
д-р екон. наук, проф.
А. М. Штангрет

Р Е Д А К Ц І Й Н А К О Л Е Г І Я :
В. Базилюк, *д-р екон. наук, проф.;* К. Волощук, *д-р екон. наук, проф.;*
Н. Гавадзин, *канд. екон. наук, доц.;* О. Зибарева, *д-р екон. наук, проф.;*
М. Копитко, *д-р екон. наук, проф.;* С. Мельник, *д-р екон. наук, проф.;*
Є. Палига, *д-р екон. наук, проф.;* О. Поліщук, *PhD in Management;*
Я. Пушак, *д-р екон. проф.;* O. Sylkin, *PhD in Management*;
Л. Стецiв, *канд. екон. наук, доц.;* В. Франчук, *д-р екон. наук, проф.;*
А. Штангрет, *д-р екон. наук, проф.*

До збірника увійшли матеріали роботи (тези доповідей), надані згідно з вимогами, що були заявлені на конференцію.

Роботи друкуються в авторській редакції, мовою оригіналу. Відповідальність за зміст поданих матеріалів несуть автори. Претензії до організаторів не приймаються.

Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні : матерали XI Міжнародної науково-практичної конференції (28 листоп. 2025 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. 213 с.

Для учнівської та студентської молоді, аспірантів, здобувачів, науковців, викладачів вузів, державних службовців, практичних працівників та всіх, хто цікавиться питаннями соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні.

ЗМІСТ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИИ ПРОВЕДЕННЯ КОНФЕРЕНЦІЇ	**11**
ПОРЯДОК ДЕННИЙ ПЛЕНАРНОГО ЗАСІДАННЯ	**13**
Antanas Matas DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE: OPERATIVE MEASURES AND STRATEGIC GUIDELINES	**15**
Aydin Novruzogly THE ROLE OF IT BUSINESS IN STRENGTHENING THE NATIONAL ECONOMY OF TURKEY	**16**
Eshgin Bayramov ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT OF THE EU COUNTRIES	**18**
Jorge Villasmil Espinoza THE IMPACT OF THE CHERNOBYL DISASTER ON HISTORICAL TRANSFORMATIONS REGARDING THE ADOPTION OF A NEW ECOLOGICAL PARADIGM	**19**
Farouq Ahmad Faleh Alazzam THE IMPACT OF CRIMINAL LAW ON THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN JORDAN	**20**
Magdalena Gorska POLAND'S ENERGY POLICY AGAINST THE BACKGROUND OF SIGNIFICANT ENVIRONMENTAL TRANSFORMATIONS	**21**
Tomasz Gorski THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SYSTEM OF FORMING AN APPROPRIATE INVESTMENT CLIMATE FOR MEDIUM-SIZED BUSINESSES	**22**
Paulina Kolisnichenko MACROECONOMIC FACTORS AFFECTING THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN EU COUNTRIES	**24**
Julian Maj MILITARY AFFAIRS IN THE REALITIES OF DIGITAL TECHNOLOGIES BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE	**25**
Novák Jakub STAFF MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF THE SPREAD OF REMOTE FORMS OF WORKPLACE ORGANIZATION	**26**
Popescu Felicia PRIORITY OF THE APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY	**27**
Yaroslav Pushak, Stanislav Bednarchyk, Andrii Sybirnyi MANAGEMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL ENTERPRISES UNDER MACROECONOMIC INSTABILITY: INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGIES	**29**

Pushak Yaroslav OVERCOMING MACROECONOMIC INSTABILITY IN UKRAINE IN THE CURRENT ENVIRONMENT	**31**
Oleksandr Sylkin TIME MANAGEMENT AS A KEY ASPECT OF SOLVING THE PROBLEM OF MOTIVATION IN THE ENTERPRISE	**33**
Tamm Marcus TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY: NEW OPPORTUNITIES AND THREATS	**34**
Авдєєв Павло, Комаренський Максим СУТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	**35**
Безпалько Ірина, Дзюбенко Юрій СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В АНАЛІЗІ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	**37**
Безпалько Ірина., Яриш Андрій НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	**40**
Бивших Іван СПЕЦИФІКА МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	**42**
Білінчук Олег АДАПТАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДО ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	**44**
Блеско Назар BLOCKCHAIN ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ СЛУЖБИ HR	**46**
Боровић Оксана ПОРЯДОК ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ОПЛАТУ ВІДПУСТОК	**48**
Босак Ірина ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	**49**
Боярчук Сергій ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	**52**
Бурий Михайло УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	**54**
Бучко Ростислав МОДЕЛЮВАННЯ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНИМ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0	**56**

Вербівська Людмила СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ	**58**
Вербівський Ігор НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ГОСПОДАРСЬКИХ ФОРМУВАНЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	**60**
Верига Оксана ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК АСПЕКТ ЕФЕКТИВНОЇ ВНУТРІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	**62**
Вінічук Марія ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КОНТРОЛІНГ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА PR ЯК ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ	**65**
Водянка Любов ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИКА ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ	**66**
Воробець Тарас ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	**69**
Галін Анатолій ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	**71**
Гірняк Олег МАКРЕТИНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В РЕАЛЬНИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	**73**
Гомольська Вікторія, Лилик Олег КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	**75**
Гоян Адріана КОРПОРАТИВНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ	**77**
Гоян Адріана ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИКЛИКИ ЛОГІСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «САНВІТА ГРУП»)	**79**
Гринів Любов РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	**81**
Гринько Таїсія МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ЯК НАПРЯМ СУЧАСНОЇ НАУКИ	**83**

Грицьків Роман ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ВИДАВНИЧОЇ СПРАВИ	**84**
Гураль Веніамін ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН НА ПЕНСІЙНУ СИСТЕМУ ТА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ В ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ	**86**
Деревенко Роман, Яремик Мирослав ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	**88**
Запухляк Володимир, Комлєв Ігор ВПЛИВ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	**90**
Захарчук Олександр РОЛЬ ГНУЧКИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ В АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	**92**
Зибарева Оксана СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	**94**
Івашків Т. С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВІЙНИ	**95**
Караїм Мирослава, Козицький Ігор, Лаврик Роман АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙНИ	**97**
Караїм Остап, Підгородецький Іван, Батрин Василь ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	**99**
Кеніз Томаш ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ	**101**
Кифяк Вікторія, Колісник Гліб ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ	**103**
Кінарьов Віктор ГНУЧКІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	**105**
Кобрин Л.Й. ПРОГНОЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ	**108**
Когут Петро ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗМІНУ ПРІОРИТЕТІВ У ЕКОНОМІЧНІЙ ТА ГУМАНІТАРНІЙ СКЛАДОВИХ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	**110**

Кожан Ростислав ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	**112**
Колесніков Андрій ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИДАВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	**114**
Коновалова Неля УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ РИЗИКОМ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА МІНІМІЗАЦІЇ	**116**
Копитко Марта, Маланчук Антон ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТЬ ВИКЛИК, РИЗИК І ЗАГРОЗА У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ІДПРИЄМСТВА	**119**
Копитко Марта, Нагірна Оксана ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕТОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ОСОБИСТІСНИЙ І ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРІВ	**121**
Куцеля Роман КОМПЛЕКС МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	**123**
Лопащук Інна, Лучик Павло, Шутак Денис БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	**125**
Луців Богдана МУЛЬТИМОДАЛЬНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГАДЗ-АГРО»)	**127**
Малярчук Ірина, Цетулець Володимир ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ФУНДАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	**129**
Мандзіновська Христина, Даниленко Іван ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	**131**
Мандзіновська Христина, Олифіренко Іван МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ	**133**
Мельник Степан, Яремчук Ростислав ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРУПЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ПОСИЛЕННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙНИ	**135**
Моліцька Вікторія АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	**137**
Небельська Світлана ЗМІНИ В ОПОДАТКУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	**139**
Ніконенко Уляна, Волошин Андрій РОЛЬ РИЗИКІВ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	**140**

Ніконенко Уляна, Стецько Олександр ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	**142**
Новосад Юлія ЗАЙНЯТІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ	**144**
Паламарюк Анна ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ	**146**
Пашняк Євген ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	**148**
Перцович Тетяна АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ	**150**
Петрунчак Ірина ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	**152**
Пилипів Тарас ДІАГНОСТИКА ТА ПРОТИДІЯ ЗАГРОЗАМ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА	**154**
Підгірна Валентина ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТУРИСТИЧНОМУ СЕКТОРІ	**156**
Підгірна Валентина, Назар Олександра СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПРОЄКТІВ	**158**
Поліщук Олеся, Підопригора Софія МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	**160**
Попадинець Ірина СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ В БІЗНЕСІ: ЯК КОМПАНІЇ ФОРМУЮТЬ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЧЕРЕЗ РІЗНОМАНІТТЯ ПЕРСОНАЛУ	**163**
Порожна Вікторія ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РЕСУРСУ ВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ В РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКІЙ ВІЙНІ МОЖЛИВОСТЯМИ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ	**165**
Процайло Мирослав ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	**167**
Розумович Наталія ЕКОНОМІЧНИЙ ФРОНТ: ПЕРЕВАГИ ЗВАЖЕНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	**169**
Романко Ольга ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	**171**

Саад Роман-Рамі ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ПРЕВАЛЮВАННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙНИ	**172**
Сидоренко Ярослав УДОСКОНАЛЕНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ SWOT-АНАЛІЗУ	**175**
Степаненко Віктор РОЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	**177**
Стефінка Софія ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	**178**
Стецiв Леся, Захарчук Іван, Неуров Святослав КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИТИЧНОГО ДИСБАЛАНСУ РИНКУ ПРАЦІ	**180**
Татух Андрій, Халіна Олена СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ	**181**
Татух Андрій, Халін Юрій ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	**183**
Темерівський Віталій ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	**185**
Тимоць Мирослава ПРОБЛЕМИ МІСЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ	**187**
Филипів Олег ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	**189**
Цюцяк Ігор, Цюцяк Андрій ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ВИТРАТ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ	**191**
Четербух Остап ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	**193**
Четербух Остап ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	**195**
Шевчук Дар'я МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	**197**

Шира Тарас, Северенюк Роман, Кульгавець Мирослав ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ПРЕВАЛЮВАННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙНИ	**199**
Шляхетко Віталій, Мірзада Саід-Тимур, Шляхетко Данило ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РИЗИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ІТ-СФЕРИ	**201**
Шляхетко Віталій, Федько Андрій, Сидор Максим ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВОГО ФАКТОРА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	**203**
Штангрет Андрій, Коваль Андрій ВЕТЕРАНИ ЯК РЕАЛЬНИЙ РЕЗЕРВ ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	**205**
Яремик Мирослав, Гусінкін Юрій ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	**208**
Яскал Оксана, Яскал Ігор ВАЛІДАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	**210**

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИИ ПРОВЕДЕННЯ КОНФЕРЕНЦІЇ

Мета конференції – аналіз та узагальнення нових теоретичних і прикладних результатів щодо формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні, виявлення наукового та творчого потенціалу, забезпечення он-лайн платформи для вільного обміну думками та результатами наукових досліджень, підтримка наукової діяльності.

Актуальність конференції визначається широким колом питань, які плануються до обговорення та об'єднані у три основні блоки: «Розвиток підприємницьких структур як основа стабілізації національної економіки»; «Економічна безпека підприємницьких структур»; «Соціально-економічний розвиток підприємств видавничо-поліграфічної галузі». Кожен з блоків тематично пов'язаний із підготовкою здобувачів освіти, що здійснюється на кафедрі. Акцент робиться на посиленні комунікації з поліграфічними підприємствами, видавничими структурами та книготорговельними організаціями на предмет вивчення їх досвіду функціонування в умовах військових дій та цифровізації національної економіки.

Організатори конференції:

Національний університет «Львівська політехніка»

Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України

Університет Короля Данила

Zakład Zarządzania Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Krośnie

Comenius University in Bratislava

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

WSHIU Academy of Applied Sciences

Jadara University, Irbid, Jordan

Чернівецький національний університет

ім. Ю. Федьковича

ЗВО «Подільський державний університет»

Навчально-науковий інститут міждисциплінарної експертизи та сталого розвитку

Голова:

УГРИН Ярослав – к.т.н., доцент, директор Інституту поліграфії та медійних технологій Національного університету «Львівська політехніка».

Заступник голови:

СТЕЦІВ Леся – к.е.н, доцент, заступник директора Інституту поліграфії та медійних технологій Національного університету «Львівська політехніка».

Відповідальний секретар:

ШТАНГРЕТ Андрій – д.е.н, професор, професор кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі Національного університету «Львівська політехніка».

Члени наукового комітету:

БАЗИЛЮК Володимир – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі Національного університету «Львівська політехніка».

КОПИТКО Марта – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ, Україна.

ПОПАДИНЕЦЬ Ірина – к.е.н., доцент, завідувач кафедри бізнесу та управління, Університет Короля Данила, Україна.

ЗИБАРЕВА Оксана – д.е.н., професор, професор кафедри бізнесу та управління персоналом Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна.

КРИВІНСЬКА Наталія (KRYVINSKA Natalia) – Full Professor and a Head of the Information Systems Department, at the Faculty of Management, Comenius University in Bratislava, Slovakia.

КРИВОНОС Марек (KRZYWONOS Marek) – Zakład Zarządzania, Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krosnie, Poland.

СИЛКІН Олександр (SYLKIN Oleksandr) – PhD in Management,. WSHiU Academia Nauk Stosowanych, Poznan, Poland

Члени оргкомітету:

ПАЛИГА Євген – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі Національного університету «Львівська політехніка».

ПУШАК Ярослав – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ, Україна.

МІСЮК Микола – д.е.н., професор, директор навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів ЗВО «Подільський державний університет», Україна.

НІКОНЕНКО Уляна – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі Національного університету «Львівська політехніка».

ШИРА Тарас – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі Національного університету «Львівська політехніка».

КОТЛЯРЕВСЬКИЙ Ярослав – д.е.н., професор, Навчально-науковий інститут міждисциплінарної експертизи та сталого розвитку, Україна.

ПОЛІШУК Олеся – доктор філософії, викладач кафедри бізнесу та управління Університет Короля Данила, Україна.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ ПЛЕНАРНОГО ЗАСІДАННЯ

XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні»

28.11.2025р.

Форма проведення: дистанційна за посиланням

https://us04web.zoom.us/j/78010531169?pwd=KF2mkID0qPhX48LEoJF2bWGCUaeVaH.1

Пленарне засідання (15.00). Регламент – 5 хвилин.

1. **СТЕЦІВ Леся** – к.е.н, доцент, заступник директора Інституту поліграфії та медійних технологій Національного університету «Львівська політехніка».

«Привітальне слово»

2. **KOLISNICHENKO Paulina** – Vice rektor WSHiU Academia Nauk Stosowanych, dr n.e. Poznan, Poland

«Привітальне слово»

3. **ПОПАДИНЕЦЬ Ірина** – к.е.н., доцент, завідувач кафедри бізнесу та управління Університету Короля Данила, «Соціальна інклюзія в бізнесі: як компанії формують конкурентні переваги через різноманіття персоналу».

4. **СИЛКІН Олександр** – PhD in Management,. WSHiU Academia Nauk Stosowanych, Poznan, Poland

«Time management as a key aspect of solving the problem of motivation in the enterprise»

5. **ІВАШКІВ Тарас** – к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління Університету Короля Данила, «Цифровізація банківської системи в умовах війни».

6. **ПЕТРУНЧАК Ірина** – к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління Університету Короля Данила, «Потенціал людського капіталу для відновлення України у поствоєнний період».

7. **РОЗУМОВИЧ Наталія** – к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління Університету Короля Данила, «Економічний фронт: переваги зваженої інвестиційної політики підприємства в умовах війни».

8. **МОЛІЦЬКА Вікторія** – студентка гр. ФБСс-23-1 ОПП «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» Університету Короля Данила, «Аналітичний аспект в управлінні фінансовими ресурсами підприємства».

9. **БЛЕСКО Назар** – аспірант третього року навчання, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, «BLOCKCHAIN як інструмент захисту персональних даних служби HR»

10. **СААД Роман-Рамі** – аспірант кафедри ММВП ІПМТ

«Продовольча безпека в умовах превалювання загрози війни»

11. **КОВАЛЬ Андрій** – студент гр. МФЕБ-2 ІПМТ

«Ветерани як реальний резерв посилення кадрового потенціалу підприємства»

12. **ФИЛИПІВ Олег –** аспірант кафедри ММВП ІПМТ

«Пріоритетні завдання для кадрової безпеки підприємства в умовах широкомасштабної війни»

13. **ШЕВЧУК Дар'я** – студентка гр. МЕМО-11 ІПМТ

«Маркетингові стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств».

14. **ЛУЦІВ Богдана** – студентка гр. МНс-25-1 ОПП «Project менеджмент» Університету Короля Данила, «Мультимодальні перевезення як чинник підвищення ефективності соціально-економічного розвитку аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «ГАДЗ-АГРО».

Підведення підсумків роботи конференції

15. **БАЗИЛЮК Володимир** – д.е.н, професор, завідуючий кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі Національного університету «Львівська політехніка». «Підведення підсумків роботи конференції»

Antanas Matas
LCC International University, Lithuania

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE: OPERATIVE MEASURES AND STRATEGIC GUIDELINES

The concept of “digital transformation of the enterprise” arose as a reaction to the rapid development of information technologies and the need for businesses to adapt to new conditions of global competition. Initially, it was associated with the automation of production and management processes, but over time it has acquired a much broader meaning. Today, digital transformation is considered a profound change in the entire business model of an enterprise, covering strategy, culture, management structure and interaction with customers.

Its essence lies not only in the implementation of technologies, but in the creation of new value through data, innovation and analytics, which ensure more effective decision-making and increased competitiveness. Thanks to digital transformation, enterprises gain the opportunity to work in real time, predict market changes, personalize products and increase labor productivity.

The modern significance of this concept has especially increased in conditions of war and economic instability, when digitalization has become a means of survival and adaptation. Enterprises that have switched to online management models, remote work formats and electronic communication in a timely manner have demonstrated greater resilience to crisis challenges. Therefore, digital transformation is not a one-time innovation, but a strategic process of continuous development aimed at creating a flexible, customer-oriented and technologically prepared business capable of successfully functioning in the digital economy of the future.

Operational measures for the digital transformation of an enterprise constitute the practical basis for the transition of a business to a modern management model based on data, technology and flexibility. First of all, it is a set of actions aimed at integrating digital tools into all key processes - from production and logistics to financial control and interaction with customers.

The first step is an audit of the digital maturity of the enterprise: determining the level of automation, analyzing existing information systems and identifying "bottlenecks" in business processes. Based on this, a digital transformation roadmap is formed, which defines priorities, deadlines and responsible persons.

Operational measures include the implementation of ERP, CRM and BI systems that provide a single information space and transparency of management. It is important to pay attention to digital security - the creation of secure communication channels, data backup and the implementation of cyber protection protocols.

An equally important stage is the development of digital competencies of personnel through education, training and involvement of digital management specialists. Emphasis should also be placed on the flexibility of the organizational structure - delegation of decisions, cross-functional interaction and support for an innovative culture.

Operational measures for digital transformation are a system of consistent actions aimed at technological modernization, increasing management efficiency and

creating a sustainable competitive environment in which the enterprise is able not only to adapt, but also to develop in the digital era.

The strategic guidelines for the digital transformation of an enterprise determine the long-term vector of its development and ensure the consistency of technological changes with the overall business strategy. Their essence lies not only in the implementation of digital tools, but in rethinking the mission, value creation model and system of interaction with all stakeholders. Digital transformation should not become an end in itself, but a mechanism for sustainable growth, increasing efficiency and competitiveness.

The first strategic guideline is the transition to data-driven management, which involves the use of analytics, artificial intelligence and big data for decision-making. The second is the creation of a customer-centric business model in which digital technologies provide personalized service and a high level of consumer trust.

No less important is the integration of innovations into corporate culture, the development of digital competencies of personnel and the support of an environment conducive to experiments and creative initiatives. In a strategic dimension, digital transformation should also focus on increasing the resilience of the enterprise, which means the ability to function effectively in conditions of crises, military risks and rapid market changes.

The final guideline is digital responsibility - compliance with ethical, legal and security standards in the use of technology. The strategic guidelines of digital transformation are a combination of innovation, adaptability and ethics, which ensure the transition of the enterprise to a sustainable development model in the era of the digital economy.

Aydin Novruzogly
Advisor to the President of the Association of Caucasus Universities, Istanbul, Turkey

THE ROLE OF IT BUSINESS IN STRENGTHENING THE NATIONAL ECONOMY OF TURKEY

The IT business sector in Turkey has today transformed from a supporting industry to one of the key drivers of the national economy. According to recent estimates by TÜBİSAD and Deloitte, the total information and communication technology market in 2024 has reached approximately 36.7 billion US dollars, equivalent to approximately 1.2 trillion Turkish liras, with an average annual growth rate of approximately 59 percent in local currency between 2020 and 2024, and approximately 8 percent in dollar terms. The sector's share in Turkey's gross domestic product is approximately 2.8 percent and in total exports approximately 1.3 percent, with information and communication technology exports estimated at approximately 3.3 billion dollars and growing by an average of 22 percent each year. The sector has over 11,700 companies, total employment exceeds 246,000 people, and more than two-thirds of employees are under 35, creating a powerful human resource pool for long-term growth.

Due to this scale and pace of development, the IT business is no longer simply providing services for other industries, but is forming a separate segment of high added value, which provides tax revenues, foreign exchange inflows, and employment of highly educated specialists, reducing the dependence of the Turkish economy on traditional raw materials and low-tech exports.

The role of the IT business in strengthening the national economy of Turkey is primarily manifested in accelerating the modernization of traditional sectors [1-2]. With the rapid growth of the information technology market from approximately $11.7 billion in 2022 to $16.9 billion in 2023, and the telecommunications services market, which increased from $13 billion to $16.1 billion over the same period, digital solutions span industry, logistics, financial services, healthcare, education, and government services. Online commerce is experiencing rapid growth, with e-commerce reaching approximately $48.3 billion, and platforms such as Trendyol, Hepsiburada, and Getir are creating thousands of jobs, integrating small and medium-sized businesses into the national and international market, and driving the development of logistics, payment services, and cloud infrastructure. In parallel, the state and business are investing in 5G networks, data centers, cybersecurity and artificial intelligence technologies, as evidenced by the establishment of the National 5G Forum and cybersecurity clusters; this reduces transaction costs, increases labor productivity and allows Turkish companies to offer sophisticated digital solutions for export.

The cumulative effect is that information technology permeates all sectors, creates demand for new professions, increases resource efficiency and makes economic growth less dependent on construction cycles or short-term credit expansion. An equally important function of the IT business for Turkey is that it becomes the core of a nationwide strategy for the transition to a knowledge economy. Government programs such as the National Technology Initiative and the Digital Turkey Strategy, as well as sectoral documents such as the Industrial and Technology Strategy until 2023 and the updated Strategy until 2030 explicitly set the tasks of developing the digital economy, supporting high technology, entrepreneurship and human capital. For IT businesses, this means access to a comprehensive system of incentives, including a tax-advantaged research and development law, export support, dedicated technology parks, and over 1,300 R&D centers employing over 89,000 professionals; a significant portion of those employed in the sector have a research and development background, strengthening Turkey’s innovation capacity. At the same time, IT companies are deepening the country’s integration into global value chains through software exports, outsourcing services, the development of financial technologies, and e-commerce solutions, with the European Union and the Middle East and North Africa regions as the main markets.

Despite certain risks associated with the digital services tax, data localization requirements, and regulation of internet platforms, which create additional costs for individual companies, in a strategic perspective, the IT business remains one of the few sectors capable of simultaneously providing Turkey with an inflow of foreign direct investment, modernization of domestic production, growth in exports of

complex services, and increased resilience of the national economy to external shocks.

References

1. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling information systems for personnel management: Navigating economic security in the transition to Industry 5.0. Ingénierie des Systèmes d'Information, Vol. 28, No. 3, pp. 595-601. https://doi.org/10.18280/isi.280307

2. Marchenko, O., Guk, O., Borutska, Y., Pacheva, N., Zaichenko, V. (2023). Ensuring sustainable development of the enterprise during the transition to industry 5.0. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 4, pp. 1149-1154. https://doi.org/10.18280/ijsdp.180418

Eshgin Bayramov
Vice-Rector, Baku Business University
Baku, Azerbaijan

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT OF THE EU COUNTRIES

Artificial intelligence in the business environment of the European Union countries is today considered as a basic technology for a new wave of economic growth. It is not only about the automation of routine processes, but above all about the ability of AI-based technologies to analyze large data sets, identify patterns, and support decision-making in a mode close to real time. For companies of different sizes, this means reducing costs, increasing productivity, better personalization of services and goods, and faster response to changes in demand. In the European Union countries, artificial intelligence is already used in financial services, logistics, manufacturing, retail, healthcare, and energy. This creates a technology multiplier effect, when one innovation entails the modernization of entire value chains. The relevance of artificial intelligence in European business is enhanced by structural challenges. The European Union countries are facing an aging population, a shortage of personnel, and competition from the United States and Asian countries [1-2]. Artificial intelligence technologies partially compensate for the shortage of labor, allow complex operations to be performed faster and with fewer errors, and support flexible employment models. At the same time, the European Union is betting on a "green" and digital transformation, and artificial intelligence is a tool for optimizing resource use, reducing emissions, and increasing energy efficiency. That is why its implementation is supported not only by companies, but also by the European Union institutions through funding programs for research, innovation, digital infrastructure, and skills development. The mass implementation of artificial intelligence technologies in the business environment of the European Union countries is due to a combination of economic incentives and regulatory certainty. Companies see direct benefits in the form of added value, new business models, and access to international markets. For its part, the European Union is shaping the rules of the game, in

particular through specific legislation on the use of artificial intelligence, which focuses on security, transparency, data protection, and non-discrimination. For businesses, this means less legal uncertainty, more trust from consumers and investors, and greater opportunities for integration into European and global value chains. As a result, artificial intelligence technologies are perceived not as a temporary trend, but as a strategic resource without which it is impossible to remain competitive in the modern economy.

References

1. Setyawan, A., Susila, I., & Anindita, S. (2019). Influence of power asymmetry, commitment and trust on sme retailers' performance. *Business: Theory and Practice*, *20*, 216-223. https://doi.org/10.3846/btp.2019.21

2. Danarahmanto, P. A., Primiana, I., Azis, Y., & Kaltum, U. (2020). The sustainable performance of the digital start-up company based on customer participation, innovation, and business model. *Business: Theory and Practice*, *21*(1), 115-124. https://doi.org/10.3846/btp.2020.11053

Jorge Villasmil Espinoza
Director of the Journal Cuestiones Políticas.University of Zulia, Venezuela

THE IMPACT OF THE CHERNOBYL DISASTER ON HISTORICAL TRANSFORMATIONS REGARDING THE ADOPTION OF A NEW ECOLOGICAL PARADIGM

The Chernobyl disaster was not only a man-made tragedy, but also a turning point in rethinking the relationship between society, the state and nature. The accident exposed the weakness of the Soviet development model, based on the priority of industrial growth, the military-industrial complex and ignoring environmental risks. Its consequences were so large-scale that they destroyed the idea of a "safe" peaceful atom, showed the regional and global nature of radiation pollution, demonstrated the inability of closed political systems to honestly inform the population [1-2]. In many countries, Chernobyl became a historical boundary, after which environmental issues ceased to be a local problem of specialists and entered the agenda of politics, international relations, civil movements, science and education. A new ecological paradigm was gradually formed by several interrelated processes catalyzed by the disaster. First, the global discourse on the limits of technical progress, the responsibility of the state for environmental safety, the priority of human rights to a healthy environment intensified. Secondly, Chernobyl became an impetus for the development of international environmental law, new conventions and mechanisms for cooperation in the field of nuclear safety, radiation monitoring, and information exchange. Thirdly, the disaster contributed to the emergence of powerful "bottom-up" movements of public environmental organizations and local community initiatives that demanded transparency, participation in decision-making, and consideration of environmental risks in every major infrastructure or energy policy. As a result, the idea gradually strengthened that economic growth is

impossible without taking into account the long-term consequences for nature and human health. On this basis, the concepts of sustainable development, environmental safety, and "green" energy emerged, which became the normative framework for policies in the late twentieth and early twenty-first centuries. The Chernobyl disaster historically accelerated the reorientation of many states from a narrowly technocratic vision to an integrated approach, where the economy, social sphere, and environment are considered as interrelated components. It showed that the consequences of environmental irresponsibility exceed any short-term benefits, and the restoration of the affected territories requires decades, enormous financial resources and international solidarity. That is why Chernobyl is often described as an event that forced the world to take a historic step towards a new environmental paradigm, where the safety of people and nature becomes the basis for decision-making in science, energy and politics.

References

1. Borutska, Y., Vashchyshyn, M., Zhurba, I., Leskiv, H., Taranenko, H., Panteleiev, M. (2023). State environmental impact management in ecological tourism development. International Journal of Design & Nature and Ecodynamics, Vol. 18, No. 5, pp. 1247-1254. https://doi.org/10.18280/ijdne.180527

2. Singh, A.K., Jyoti, B., Kumar, S., Lenka, S.K. (2021). Assessment of global sustainable development, environmental sustainability, economic development and social development index in selected economies. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 16, No. 1, pp. 123-138. https://doi.org/10.18280/ijsdp.160113

Farouq Ahmad Faleh Alazzam
Head of the Department of Law
Jadara University
Irbid, Jordan

THE IMPACT OF CRIMINAL LAW ON THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN JORDAN

Criminal law in Jordan is not only a tool for punishing offenders, but also an important mechanism for shaping the culture of public administration. It defines the boundaries of permissible behavior of officials, describes crimes against public service, against the trust of citizens, economic security and human rights. In modern studies, criminal law in Jordan is considered as one of the fundamental elements of the state security system, which should prevent crimes, corruption, economic offenses and at the same time maintain the stability of government institutions and protect individual rights [1-2]. Because of this, any reform of criminal law automatically affects how ministries, agencies and local administrations work, what procedures they apply and how they build their relations with citizens.

The key direction of the impact of criminal law on public administration in Jordan is related to the fight against corruption and abuse of power. Jordan's Criminal Code No. 16 of 1960, as amended, directly criminalizes bribery, embezzlement, abuse of office, and other crimes committed by public officials, and provides for the dismissal of an official if convicted of a corruption offense. Following accession to the United Nations Convention against Corruption, the Anti-Corruption Law No. 62 of 2006 was adopted and a special anti-corruption commission was established, later transformed into the Integrity and Anti-Corruption Commission by Law No. 13 of 2016. A National Integrity and Anti-Corruption Strategy for 2017–2025 was developed for this commission, which directly links the criminal prosecution of corruption crimes with public administration reform, increasing transparency, ethical standards, and internal control in government bodies. Thus, criminal law sets a framework for behavior for public officials and encourages the administration to restructure procedures in a way that reduces corruption risks.

References

1. Tubishat, B.M.A.R., Alazzam, F.A.F., Viunyk, O., Yatsun, V., Horpynchenko, O. (2024). Planning to improve the efficiency of open systems commercial relations to ensure uninterrupted sustainable development: Regional legal aspect. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 19, No. 3, pp. 1089-1097. https://doi.org/10.18280/ijsdp.190327

2. Hammouri, J.A.A. (2023). Modeling the performance of criminal law functions in the context of safety and security development. International Journal of Safety and Security Engineering, Vol. 13, No. 3, pp. 395-401. https://doi.org/10.18280/ijsse.130302

Magdalena Gorska,
Founder,
WSHIU Academy of Applied Sciences,
Poznan, Poland.

POLAND'S ENERGY POLICY AGAINST THE BACKGROUND OF SIGNIFICANT ENVIRONMENTAL TRANSFORMATIONS

Poland's energy policy is being shaped by deep environmental transformations linked to the European Union's climate neutrality goals. On the one hand, the country has historically relied on coal, which has provided energy security but has also generated high levels of greenhouse gas emissions and air pollution. On the other hand, Poland's strategic energy documents for 2040 envisage a gradual reduction in the role of coal, an increase in the share of renewable energy sources in the electricity generation structure and a reduction in emissions compared to the base years. Such a course implies a transition from fossil fuels to cleaner technologies, which should combine economic development, social stability and environmental responsibility of the country within the framework of European climate policy [1-2]. At the same time,

the focus of Poland's modern energy policy is the active development of renewable energy sources and new low-carbon technologies. The priority areas are the use of wind, solar energy and biomass, with solar installations showing particularly rapid growth, and the potential of wind power plants, including offshore, is gradually being revealed after the easing of restrictions on onshore wind farms. In parallel, the modernization of the energy system is planned at the expense of gas and, in the future, nuclear capacities, which should replace the retiring coal units and stabilize the system during the development of renewable sources. Special attention is paid to the abandonment of coal in urban and rural heating systems and the reduction of local air pollution, which is directly related to improving the quality of life of the population and the implementation of broader environmental goals.

At the same time, Poland's energy policy itself, against the backdrop of environmental transformations, faces numerous social and economic challenges. High dependence on coal means that a rapid winding down of this sector without proper preparation could exacerbate employment problems, increase regional imbalances and create social tensions, especially in traditional mining regions. Therefore, the Polish transformation strategy includes elements of a just transition for mining areas, financial support from European Union funds, retraining programs for workers and the search for new directions for the development of the regional economy. The policy of gradual closure of mines and coal-fired power plants is combined with discussions on the pace, scope and balance between environmental goals, energy security and industrial competitiveness, which makes Poland's energy transformation a complex but inevitable element of the pan-European transition to sustainable energy.

References

1. Stasytyte, V., & Ignotas, A. (2016). Efficiency of energy consumption as a base for sustainable energy sector. *Business: Theory and Practice*, *17*(2), 128-137. https://doi.org/10.3846/btp.2016.602

2. Casano G., Piva S. (2016). A renewable energy joint strategy for the implementation of local action plans for renewable energy, International Journal of Heat and Technology, Vol. 34, No. S2, pp. S371-S378. https://doi.org/10.18280/ijht.34S226

Tomasz Gorski,
mgr.,
WSHIU Academy of Applied Sciences,
Poznan, Poland.

THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SYSTEM OF FORMING AN APPROPRIATE INVESTMENT CLIMATE FOR MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Public administration plays a key role in creating a predictable and fair institutional environment in which medium-sized businesses are willing to invest

their own capital in expanding their activities, innovating and entering new markets. It is public authorities that determine the quality of the legal rules of the game for investors through the tax system, business regulation, registration procedures and protection of property rights. Clear, stable and transparent legal norms reduce the level of uncertainty for medium-sized entrepreneurs, allow them to forecast costs and revenues, plan investment projects for several years ahead and reduce the risks of sudden regulatory changes. It is important that public administration is responsible not only for the creation of formal rules, but also for the real practice of their application, for overcoming corruption, reducing administrative pressure and ensuring fair competition, which is critically important for medium-sized businesses that do not have excessive resources for informal influence on government decisions [1-2]. State authorities and local governments can create industrial parks, business incubators, and entrepreneurship support centers, which reduces start-up and transaction costs for a medium-sized investor. In addition, public administration forms the image of the territory for potential domestic and foreign investors through communication strategies, participation in international exhibitions, ratings and cooperation platforms, which strengthens trust in medium-sized businesses as a reliable partner. An important role is played by the collection and analysis of data on the real conditions of doing business, the duration of administrative procedures, the frequency of inspections, the availability of financing, as well as the public disclosure of the results of such an assessment. If public authorities respond to these signals, systematically simplify regulation, digitalize services, and provide transparent mechanisms for selecting participants in support programs, an atmosphere of trust is created. In such an environment, medium-sized businesses perceive public administration not as a source of risks, but as a partner in implementing long-term investment strategies.

References

1. Nugroho, M.A., Novitasari, B.T., Timur, R.P. (2024). The mediating role of e-commerce adoption in the relationship between government support and SME performance in developing countries. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 19, No. 3, pp. 1023-1032. https://doi.org/10.18280/ijsdp.190320

2. Dzikevičius, A., & Vetrov, J. (2013). Investment portfolio management using the business cycle approach. Business: Theory and Practice, 14(1), 57-63. https://doi.org/10.3846/btp.2013.07

Paulina Kolisnichenko,
Ph.D. of Economic Sciences,
Vice Rector for International Cooperation,
WSHIU Academy of Applied Sciences,
Poznan, Poland.

MACROECONOMIC FACTORS AFFECTING THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN EU COUNTRIES

Macroeconomic factors affect small businesses in the European Union countries in a complex way, through the demand for goods and services, the cost of resources, the availability of financing and the stability of the environment. First of all, the pace of economic growth, the level of income of the population and the dynamics of consumer demand are important [1-2]. When gross domestic product grows and unemployment decreases, households and companies spend more, which creates a market for small businesses in the services sector, trade, creative industries. If a European Union country experiences a recession, high unemployment or a prolonged period of low growth, small firms are the first to feel a drop in demand, a reduction in orders and increased competition for a limited number of customers. The level of inflation is also important for small businesses, as high inflation reduces the purchasing power of consumers and at the same time increases the costs of raw materials, energy, and rent, which narrows margins and increases the risk of bankruptcy. In the countries of the European Union, the central bank's discount rate, the availability of loans, collateral requirements, and the level of development of the banking sector play a major role. Low interest rates make loans for investments, equipment, and working capital cheaper, and therefore make it easier for small businesses to start and expand. When the rate increases in response to inflation, loans become more expensive, banks become more cautious, and small firms, which have a higher risk from the point of view of creditors, find themselves in a less favorable position compared to large corporations. The macroeconomic environment also includes tax policy and government spending. High tax burdens, complex administrative procedures, and frequent changes in rules reduce incentives for entrepreneurship. Instead, moderate income taxation, simplified regimes for small taxpayers, targeted support programs, grants and subsidies within the framework of the European Union's policy on small and medium-sized businesses can offset some of the market risks.

References

1. Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Krylov, D., Arefiev, S., Ozarko, K., Hryhorkiv, M. (2022). Management of business projects of the enterprise as a factor of increasing international competitiveness in the conditions of global sustainability. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 17, No. 7, pp. 2023-2032. https://doi.org/10.18280/ijsdp.170703

2. Drobyazko, S., Barwinska-Malajowicz, A., Slusarczyk, B., Chubukova, O., & Bielialov, T. (2020). Risk management in the system of financial stability of the service enterprise. Journal of Risk and Financial Management, 13(12), 1–15.

Julian Maj,
gen. dyw. dr hab.
Rector
WSHIU Academy of Applied Sciences,
Poznan, Poland.

MILITARY AFFAIRS IN THE REALITIES OF DIGITAL TECHNOLOGIES BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Military affairs in the realities of digital technologies based on artificial intelligence are undergoing a systemic transformation, which is often compared to the emergence of tanks or aviation in the last century [1-2]. Modern armies use systems based on artificial intelligence to analyze huge arrays of intelligence data, satellite images, communication signals and telemetry, which allows you to more quickly identify threats, predict scenarios and support commanders in making decisions. Technologies based on artificial intelligence are used in logistics, maintenance, cybersecurity, training simulators, as well as in control systems for unmanned platforms. Military analysts emphasize that the main effect is to reduce the time between receiving information and action, as well as the ability to see on the battlefield what is impossible to notice with the naked eye, due to the detection of hidden patterns in the data. The mass introduction of drones and intelligent systems became possible when several factors came together. First, there was a leap in the development of microelectronics, satellite navigation and digital communication channels, which made unmanned aerial vehicles relatively cheap and available for mass production. While the first military drones were used mainly as targets or scouts, modern unmanned systems have on-board computers, high-resolution cameras and software modules based on artificial intelligence that help to navigate, recognize objects, and avoid obstacles. Second, real combat conflicts in recent years have shown the effectiveness of the mass use of drones for surveillance, fire control, target strikes and logistical support, which has sharply increased the interest of states in such technologies and caused a real race for innovation in this area.

Today, drones and other AI-based systems are gradually transforming into a comprehensive ecosystem that encompasses reconnaissance, attack, defense, and command. Reconnaissance drones with computer vision algorithms can automatically detect equipment, fortifications, or unit movements, while strike platforms and loitering munitions can receive targeting guidance from software systems that analyze the situation in real time.

References

1. Bielai, S., Antonova, L., Hololobov, S., Yevtushenko, I., Sporyshev, K. (2024). The impact of a practice-oriented paradigm on public administration and national security. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 19, No. 1, pp. 277-288. https://doi.org/10.18280/ijsdp.190126

2. Polishchuk, O., Bobrova, Y., Bobrov, Y. (2021). The formation of a safety ecosystem in the context of ensuring the national homeland security. International

Journal of Safety and Security Engineering, Vol. 11, No. 6, pp. 683-689. https://doi.org/10.18280/ijsse.110608

Novák Jakub
MSM Academy, Czech Republic

STAFF MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF THE SPREAD OF REMOTE FORMS OF WORKPLACE ORGANIZATION

A remote workplace is a modern form of work organization in which an employee performs his professional duties outside the traditional office space, using digital technologies for communication, task management and data exchange. The essence of this concept lies in the flexibility of spatial and temporal boundaries of work, when performance is assessed not by physical presence, but by achieved productivity indicators.

The emergence of a remote workplace became possible due to the rapid development of information and communication technologies, the spread of high-speed Internet, cloud services and corporate platforms for remote interaction. If earlier remote work was perceived as an exception or a privilege of individual specialists, now it has become a mass phenomenon, especially after the COVID-19 pandemic, which accelerated the digital transformation of work processes.

A modern remote workplace is not just a “home office”, but an integrated element of the enterprise’s digital infrastructure, ensuring constant connection of the employee with the corporate system, maintaining information security and access to shared resources.

For employees, it opens up opportunities to combine professional activities with personal life, reduce travel time, increase autonomy and job satisfaction. For employers, it is a way to optimize costs, expand human resources and increase management flexibility. Thus, a remote workplace is not a temporary trend, but a new model of labor relations that meets the requirements of the digital age, enhancing innovation, efficiency and adaptability of modern business.

Active implementation of the practice of organizing remote workplaces significantly transforms the traditional system of labor motivation, requiring a rethinking of approaches to personnel management. In the remote format, employees are deprived of the usual office environment, direct management control and informal interaction with colleagues, so the emphasis in motivational policy shifts from administrative influence to internal involvement, self-discipline and trust.

Classic material incentives - salary, bonuses - remain important, but are no longer the only factor in efficiency. Non-material motivation comes to the fore: flexible schedules, autonomy in decision-making, the possibility of professional development, maintaining a balance between work and personal life. Remote work increases employees' need for recognition of achievements, transparent assessment of results and digital feedback mechanisms.

For management, the key task is to create a system of digital motivation support based on regular communication, team cooperation through online platforms and the

development of a corporate culture of trust. At the same time, there is a need for new methods of performance control, focused not on presence, but on the achievement of goals.

Such changes contribute to the formation of a new philosophy of labor relations, where the employee becomes a partner, not a performer. The remote format stimulates organizations to move from hierarchical structures to flexible network models, where motivation is based on initiative, trust and digital interaction. Thus, changing the motivation system in remote work forms a more adaptive, responsible and effective work culture that meets the realities of the modern digital economy.

The practice of remote work in the countries of the European Union has acquired a systemic character, turning from a forced decision during the COVID-19 pandemic into a permanent element of the modern economic model. The EU actively supports the development of remote work as a tool for increasing labor market flexibility, inclusion and business digitalization. According to European trends, the possibilities of widespread use of remote work cover almost all leading sectors of the economy, although the scale and forms of implementation vary depending on the specifics of the activity.

Remote work is most widespread in the fields of information technology, financial services, education, marketing, consulting and media. In these sectors, digital technologies allow performing most tasks without physical presence, while ensuring high productivity and transnational cooperation. In industry, transport and energy, the remote format is used partially - for management, design and analytical functions.

The EU is actively developing a "smart work" policy, which combines remote work, automation and flexible schedules, reducing the burden on urban infrastructure and increasing environmental sustainability. In the field of public administration, remote employment contributes to increasing the efficiency of administrative processes and the availability of services for citizens.

Thus, EU countries demonstrate that the remote workplace has become an integral part of the European employment model, contributing to increased productivity, expanding employment opportunities and the formation of a digital culture

Popescu Felicia
Technical University of Cluj-Napoca, Romania

PRIORITY OF THE APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY

The concept of the “circular economy” emerged as an alternative to the traditional linear model of “take – use – dispose”, which exhausted its potential in the second half of the 20th century due to excessive consumption of resources and ecological depletion of the planet. The ideas of the cyclical use of materials began to take shape in the 1970s within the concepts of “sustainable development” and “environmental management”, but they gained real popularity at the beginning of the

21st century, when leading countries in Europe and Asia began to systematically implement the principles of resource efficiency and closed production cycles.

The circular economy is based on the reuse, repair, recycling and extension of the life cycle of products, turning waste into resources. It involves minimizing energy losses, materials and harmful emissions by optimizing technological processes and implementing eco-design. This model contributes not only to environmental but also to economic benefits - cost reduction, job creation and development of innovative industries.

The modern perception of the circular economy goes beyond the environmental aspect - it becomes the foundation of a new paradigm of sustainable development, where efficiency is measured not only by profit, but also by the social and environmental responsibility of business. EU countries, Japan, Canada are actively implementing closed production programs, stimulating companies to implement cyclical models through tax breaks, green investments and reporting standards.

The increase in circular economy development programs in the European Union countries creates large-scale economic, environmental and social benefits, forming a new model of sustainable growth. The transition from a linear to a cyclical production paradigm allows EU countries to reduce dependence on imported raw materials, optimize resource use and significantly reduce the amount of waste that ends up in landfills. According to the European Commission, the implementation of the principles of the closed loop could increase the GDP of EU countries by several percent and create hundreds of thousands of new "green" jobs.

One of the key benefits is the increase in innovative activity. Companies that integrate circular principles actively implement eco-design, digital technologies for tracking the life cycle of products and material recycling systems. This stimulates the development of new business models - from sharing goods to service subscriptions that change the approach to consumption.

The environmental effect is also extremely significant: by reducing emissions, saving energy and reusing materials, the EU makes a significant contribution to reducing its carbon footprint and fulfilling the objectives of the "European Green Deal".

The social dimension consists in strengthening the environmental awareness of the population, developing green professions and improving the quality of life thanks to a cleaner environment. Thus, the circular economy development programs in the EU form a new competitive advantage for the region, combining innovation, resource efficiency and social responsibility. This proves that economic growth can be not only profitable, but also environmentally balanced and sustainable in the long term.

Despite active support and legislative incentives, the development of the circular economy in the European Union countries faces a number of obstacles that slow down the pace of transition to a closed model of production and consumption. One of the main barriers remains the inertia of the traditional economic system, built on the principle of linear resource use. Many enterprises are still focused on short-term benefits, without taking into account environmental risks or the potential for secondary processing.

A significant problem is the lack of economic motivation for business. Investments in technologies for processing, recycling or recovery of materials require significant costs, while the profitability of such projects is often lower compared to traditional production. In addition, many countries have a lack of a secondary resource market - the lack of stable demand for recycled materials limits the profitability of circular initiatives.

Regulatory barriers remain equally important: different recycling standards, the complexity of obtaining environmental permits, bureaucratic procedures and the lack of a single certification system for reused goods. In some industries, legislation even discourages the reuse of products due to strict safety or quality requirements.

An important social obstacle is the low level of environmental culture of consumers, who often prefer cheap disposable goods.

Overall, overcoming these barriers requires concerted action at the EU level, a combination of financial incentives, innovation support and educational initiatives, so that the circular economy becomes not just an environmental idea, but a full-fledged driving force for the sustainable development of European society.

Yaroslav Pushak,
Lviv State University of Internal Affairs, Lviv
Stanislav Bednarchyk,
Lviv State University of Internal Affairs, Lviv
Andrii Sybirnyi,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MANAGEMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL ENTERPRISES UNDER MACROECONOMIC INSTABILITY: INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGIES

The tourist and recreational sector is a key part of Ukraine's national economy, contributing significantly to budget revenues, job creation, infrastructure development and interregional cooperation and amid macroeconomic instability due to the ongoing war, high inflation, exchange rate fluctuations and reduced investment, tourist and recreational enterprises face new management challenges that demand rapid adaptation of business models and innovative strategies, making this research relevant not only for stabilizing the industry but also for enhancing its resilience to macroeconomic shocks and integrating innovation into strategic management processes.

Tourist and recreational enterprises, such as hotels, sanatoriums, resort complexes, travel agencies and health tourism facilities, are service-oriented, seasonal and dependent on external factors, requiring a focus on high-quality customer experiences. Key management concepts in this sector include service management, brand management, innovation and crisis management approaches [1]. The sector plays a significant macroeconomic role by generating regional budgets, supporting small and medium-sized businesses, stimulating employment and attracting investments. Additionally, the tourist and recreational sector is highly

sensitive to external shocks, as noted by the World Tourism Organization [2], with factors like inflation, changes in purchasing power and political crises affecting demand, emphasizing the need for flexible and adaptive management strategies.

Ukraine in 2022–2024 faced significant macroeconomic challenges, including high inflation (12–26% depending on the year), rising unemployment, reduced investment, exchange rate instability and declining real incomes [3; 8]. Inflation increased enterprise costs for energy, food, rent and wages, while reduced investment hindered modernization of material and technical resources, hotel infrastructure upgrades and digital technology adoption. Currency fluctuations further affected the cost of imported goods and equipment, critical for hotels and wellness centers.

Macroeconomic instability also influenced tourism behavior, shifting demand toward domestic travel, short-term trips and local wellness practices [4, с. 39]. Regional disparities led to uneven sector development, with growth in western regions and declines in the south and east [7, с. 96]. Key managerial challenges include decreased consumer purchasing power, difficulty in demand forecasting and limited resources [5, с. 25], necessitating strategic adaptation and innovative management approaches.Crisis management in the tourist and recreational sector involves the use of comprehensive tools aimed at ensuring stability and flexibility within enterprises. Key strategies include business process optimization, improving operational efficiency, reengineering services and diversifying revenue streams. Cost management plays a crucial role – enterprises implement budgeting systems, cost control, energy efficiency improvements and workforce optimization.

In personnel management, tools such as multifunctional staff training, digital skill development and soft skills improvement are crucial for enhancing service quality, while flexible employment arrangements help reduce costs during economic fluctuations without compromising standards [6, с. 61]. Marketing strategies, including personalized promotions, pricing flexibility and unique value propositions, are essential for attracting customers, with research showing that investments in communications, digital marketing and customer loyalty strategies support crisis management [1]. Additionally, innovation, digitalization and automation enhance competitiveness, with tools like CRM systems, automated booking, Big Data, mobile apps and contactless services improving operational efficiency and customer experience [5, с. 27].

Conclusions. The tourist and recreational sector is a key part of Ukraine's national economy, contributing significantly to budget revenues, job creation, infrastructure development and interregional cooperation and amid macroeconomic instability due to the ongoing war, high inflation, exchange rate fluctuations and reduced investment, tourist and recreational enterprises face new management challenges that demand rapid adaptation of business models and innovative strategies, making this research relevant not only for stabilizing the industry but also for enhancing its resilience to macroeconomic shocks and integrating innovation into strategic management processes.

References

1. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. 672 p. URL: https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630

2. World Tourism Organization (2023). Tourism Recovery Report. 95 p. Available at: https://www.unwto.org

3. National Bank of Ukraine (2024). Macroeconomic Report. 150 p. Available at: https://bank.gov.ua/en

4. Kuzmenko, A., & Horbatenko, V. (2023). Transformation of tourism demand in Ukraine during economic instability. *Journal of Tourism Economics*. Vol. 12. P. 34-45. Available at: https://journals.khnu.km.ua

5. Petrenko, O., & Melnyk, S. (2022). Digitalization and crisis management in Ukrainian tourism. *Ukrainian Journal of Economics and Management*. Vol. 9. P. 23-40. Available at: https://www.uemjournal.com

6. Zabolotna, L., & Ivanova, O. (2023). Marketing strategies for Ukrainian tourism businesses in times of crisis. *Marketing Review Journal*. Vol. 8. P. 58-72. Available at: https://www.mrjournal.com.ua

7. Klymchuk, S., & Dubovyk, T. (2021). Regional development and tourism cluster formation in Ukraine. *Regional Studies Journal*. Vol. 7. P. 95-107. Available at: https://www.regionstudies.com.ua

8. Ministry of Economy of Ukraine (2023). The role of public-private partnerships in tourism sector recovery. Available at: https://me.gov.ua

Pushak Yaroslav

Lviv State University of Internal Affairs, Lviv

OVERCOMING MACROECONOMIC INSTABILITY IN UKRAINE IN THE CURRENT ENVIRONMENT

The conditions of martial law have created a unique set of macroeconomic challenges for the national economy of Ukraine in terms of scale and intensity, which have simultaneously brought to the fore processes of adaptation, structural restructuring and institutional stability. The combined impact of military action, partial loss of production capacity, disruption of logistics and changes in the structure of external demand led to a transformation of economic dynamics, characterised by high volatility and sector asymmetry. Despite the initial shock, the economy has moved into a stabilisation mode, as evidenced by the recovery of certain industries, the expansion of the defence-industrial complex and deeper cooperation with international partners.

Macrofinancial balance is maintained through a combination of domestic monetary discipline and substantial external financing, which mitigates budgetary risks and ensures the predictability of public expenditure. At the same time, the protracted nature of the war is exacerbating inflationary pressures caused by both

supply constraints and the need for large-scale fiscal support for critical sectors. Exchange rate policy has been adapted to the needs of macro-financial stability, including more flexible regulatory regimes and the gradual expansion of market mechanisms.

The structure of GDP has undergone a significant redistribution in favour of sectors focused on military-technical support, logistics services, information technology and agricultural production, which remains strategically important despite logistical constraints. In contrast, the energy sector and industrial clusters located in frontline areas are operating under increased risks and at less than full capacity.

Overall, Ukraine's macroeconomic situation under martial law can be described as resilience formed under extraordinary circumstances: the system's ability to ensure the functioning of key institutions, meet social and defence needs, and modernise towards greater technological advancement and integration into the European economic space.

Improving Ukraine's macroeconomic resilience in the current environment requires a comprehensive approach that combines institutional, structural and financial instruments aimed at reducing the economic system's vulnerability to internal and external shocks. First and foremost, it is important to develop a long-term model of fiscal balance, which involves rationalising public spending, prioritising investment programmes and expanding the budget revenue base through de-shadowing, digitising tax administration and mobilising additional reserves in the domestic market. Improvements in debt policy should be based on a combination of restructuring mechanisms and the expansion of domestic borrowing instruments, which will help reduce dependence on external sources of financing.

The monetary strategy should ensure the predictability of inflationary processes and support the recovery of economic activity. The optimal approach is a gradual return to a managed floating exchange rate regime that is consistent with the conditions of a war economy, as well as the improvement of transmission mechanisms to strengthen confidence in the banking sector. The expansion of targeted lending programmes for priority sectors – defence industry, agriculture, logistics and high-tech manufacturing – should stimulate innovation and the expansion of the domestic market.

Structural policy requires deeper integration of Ukraine into the European economic space, including modernisation of technical regulation, reduction of barriers to investment, and development of transport and energy infrastructure. Improving energy security, diversifying supply sources and accelerating the transition to renewable resources remain critically important, as this will minimise the risks of macroeconomic imbalances.

The development of human capital and institutional capacity in public administration creates long-term conditions for stability. Expanding staff retraining programmes, digitising public services and increasing the transparency of regulatory procedures will contribute to the modernisation of the economic environment and the formation of a competitive growth model in conditions of prolonged turbulence.

Oleksandr Sylkin
PhD in Management
WSHIU Academy of Applied Sciences,
Poznan, Poland.

TIME MANAGEMENT AS A KEY ASPECT OF SOLVING THE PROBLEM OF MOTIVATION IN THE ENTERPRISE

Time management in modern enterprises should be considered as one of the key management practices that is directly related to the problem of staff motivation. Motivation issues are often explained only by the level of wages, bonus systems or corporate culture. In fact, the feeling of satisfaction from work, involvement, desire to make additional efforts are closely related to how an employee's working time is organized [1-2]. If an employee constantly lives in rush hour mode, does not have time to complete tasks, is forced to stay after work, then even a high level of pay very quickly loses its motivating effect. Time management in such a context serves as the basis for restoring a sense of control over one's own working day, clarity of priorities and fair distribution of the workload between employees. Thanks to this, it turns from a schedule planning technique into a strategic tool for increasing motivation. It is important to realize that motivation problems often arise not due to a lack of desire to work, but due to chaotic organization of processes. When an employee receives tasks from several managers at the same time, when deadlines are unrealistic and priorities change every day, a feeling of meaninglessness of efforts is formed. A person ceases to see the connection between his own work and the final result, loses the subjective feeling of success. Systematic time management helps to eliminate these factors through clear planning of tasks, distribution of roles and responsibilities, agreement on realistic deadlines, introduction of rules regarding the number of urgent assignments. As a result, the employee understands what is expected of him, in what sequence the work should be performed, how much time is allocated for each task. Such transparency structures the working day and creates the prerequisites for internal motivation, as there is a feeling of progress, achievement of goals, and the ability to plan one's own efforts.

The connection between time management and a sense of fairness in the enterprise deserves special attention. One of the strongest demotivating reasons is the belief of employees that someone is constantly overloaded, while someone, on the contrary, has a minimum of tasks, but receives similar remuneration. If the company does not have tools for recording and planning working hours, such imbalances remain invisible to management, but very noticeable to the team. The introduction of time management systems that allow you to plan projects, assess the complexity of tasks, and track their implementation creates the basis for a more even distribution of the workload. The manager sees who is constantly overloaded and who is underloaded, can adjust tasks, change priorities, and strengthen teams. This increases trust in management decisions and reduces tension between employees, and a sense of fairness directly supports motivation.

References

1. Nikonenko, U., Maksymenko, D., Holovachko, V., Golubka, Y., Guk, O. (2023). Accounting and auditing time management: A model for enterprise sustainable development planning. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 9, pp. 2883-2889. https://doi.org/10.18280/ijsdp.180926

2. Danko, L., Bednář, P., Matošková, J. (2017). Managers' activities within cultural and creative clusters: an essential element for cluster development in the Visegrád countries. Creativity Studies, 10(1): 26-42. https://doi.org/10.3846/23450479.2016.1266049

Tamm Marcus
Tallinn University, Estonia

TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY: NEW OPPORTUNITIES AND THREATS

The modern perception of the concept of "digital economy" goes far beyond technological innovations, encompassing a deep transformation of all spheres of economic activity under the influence of digital technologies. It is not just the use of the Internet or the automation of processes, but the creation of a new economic ecosystem, where data, information flows and artificial intelligence become the main production resources.

In the modern sense, the digital economy is an economy of knowledge and interaction, where value is created through information exchange, analytics and innovative business models. It combines financial, industrial, trade and social processes into a single digital space that operates in real time. Elements such as big data, blockchain, e-commerce, fintech, cybersecurity and digital infrastructure play an important role in it.

For most countries, the digital economy is not only a tool for modernization, but also a strategic resource for recovery and competitiveness after the war. It opens up opportunities for reducing transaction costs, developing e-government, business transparency and integration into global markets. Thus, the modern perception of the digital economy is a synthesis of technology, innovation and trust, where the main capital is not material resources, but intelligence, data and the ability to quickly adapt to changes in the digital environment.

The expansion of the digital economy sector opens up vast opportunities for states, businesses and society that change the very logic of economic development. The growth of the digital segment contributes to increased productivity, as digital technologies allow you to automate production processes, optimize logistics and reduce operating costs. For enterprises, this means faster access to markets, lower barriers to entry and the ability to work globally without the need for a physical presence.

Digitalization creates new models of employment and entrepreneurship - the development of freelance, remote work, e-commerce and the platform economy. This stimulates the formation of an innovative environment in which even small

companies can compete with large corporations thanks to technological solutions and access to digital tools.

An increase in the share of the digital sector also increases the transparency of economic processes, contributes to the fight against shadow transactions and increases the efficiency of public administration through the introduction of electronic services. For citizens, this means convenience in using administrative services, fast financial circulation and the opportunity to participate in the digital labor market.

The development of the digital economy is a catalyst for integration into the global economic space, attracting investments and post-war recovery. It forms a new quality of growth, where the main assets are knowledge, data and innovation, ensuring sustainability and competitiveness at the global level.

The development and expansion of the digital economy sector faces a number of significant obstacles that slow down the pace of digital transformation and limit the potential of its impact on economic growth. One of the main problems is uneven access to digital infrastructure - the lack of high-quality Internet connections in certain regions, low level of technical support for enterprises and limited opportunities for digitalization of public services. This creates a digital gap between large cities and the periphery.

An important limiting factor is the insufficient level of digital competencies of the population and employees. Many enterprises do not have specialists capable of effectively implementing modern IT solutions, managing data or ensuring cybersecurity. At the same time, the education system only partially meets the needs of the digital labor market.

An additional complexity is the low level of trust in digital technologies, fears about the safety of personal data and cyber threats. Imperfect legislation in the field of digital rights, information protection and e-commerce also limits the development of digital business.

For Ukraine, a specific barrier is the consequences of the war - the destruction of infrastructure, the migration of IT specialists, and the instability of energy supply, which slow down the pace of digitalization. Therefore, overcoming these obstacles requires systemic public policy, investments in digital education, cyber defense, and technological modernization so that the digital economy becomes a real basis for the country's sustainable recovery and innovative development.

Авдєєв Павло, Комаренський Максим
Науковий керівник: **Малярчук Ірина**
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка», м. Львів

СУТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна стійкість підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та практики управління. У сучасних умовах постійних змін,

нестабільності ринків і високого рівня конкуренції стійкість виступає не просто бажаною характеристикою, а необхідною умовою довгострокового розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Аналіз наукових підходів дає змогу виокремити сутнісні особливості цього поняття та визначити його значення для ефективного функціонування підприємства.

Перш за все, економічна стійкість пов'язана з поняттям динамічної рівноваги [1]. На відміну від закритих систем, які можуть підтримувати постійну рівновагу без зовнішніх впливів, підприємство є відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Економічна стійкість є фундаментом сталого економічного розвитку. Вона забезпечує гармонійне та збалансоване функціонування підприємства, дає йому можливість уникати загроз, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми ризиками, а також дозволяє ефективно нейтралізовувати впливи конкурентного середовища. Підприємство, яке володіє високим рівнем стійкості, здатне швидко реагувати на зміни, зберігати життєздатність, раціонально використовувати ресурси та зміцнювати власний потенціал.

Важливо, що економічна стійкість є результатом оптимального управління. Вона формується шляхом ефективного використання наявних ресурсів, правильного стратегічного планування, впровадження інновацій та постійного вдосконалення бізнес-процесів. Підприємство не може досягти стійкості лише завдяки фінансовим показникам – його діяльність повинна бути збалансованою в соціальній, виробничій, технологічній та стратегічній сферах. Саме тому економічна стійкість має комплексний характер і визначається системою численних взаємопов'язаних факторів [1].

Узагальнюючи різні підходи до трактування поняття, можна відзначити, що економічну стійкість часто ототожнюють із фінансовою стійкістю. Проте фінансовий аспект є лише одним із компонентів загальної системи. З інших позицій економічну стійкість розглядають як здатність підприємства зберігати рівноважний стан у динамічному середовищі або як можливість повертатися до стабільного функціонування після впливу дестабілізуючих чинників. Також її визначають як утримання підприємством певного рівня рентабельності та використання ресурсів таким чином, щоб забезпечувати сталий розвиток.

Структура економічної стійкості охоплює соціально-психологічну, організаційно-структурну, фінансову, технологічну, екологічну, інформаційну та комерційну стійкість [2]. Кожен із цих елементів відображає важливі властивості підприємства: від здатності персоналу ухвалювати ефективні рішення до можливості технічної підсистеми стабільно функціонувати.

Процес управління економічною стійкістю полягає в забезпеченні ефективного перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги. Для цього підприємство має дотримуватися певних принципів [2]:

- реалістичності – індикатори економічного розвитку повинні реально відображати сутність об'єктивних і суб'єктивних процесів на підприємстві;

- узгодженості – всі його елементи повинні реалізувати основну мету підприємства і конкретизуватися через систему функціональних цілей;

- адаптивності – керівництво підприємства повинне швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, шляхом розробки управлінських заходів по нейтралізації наслідків такого впливу або пристосування до змін;

- контрольованості – підприємство повинно вести постійний моніторинг за процесом реалізації стратегічних планів.

Управлінські рішення повинні відповідати реальним умовам діяльності, бути взаємопов'язаними з цілями підприємства, а також враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Головна мета механізму управління стійкістю полягає не лише у діагностиці стану підприємства, а й у своєчасному виявленні загроз, запобіганні кризовим ситуаціям та розробці заходів для підтримання стабільності. Такий механізм повинен базуватися на комплексному аналізі всіх напрямків діяльності та фінансово-економічному стані підприємства, враховувати особливості його діяльності при відповідному ресурсному забезпеченні, а також безперервно контролювати чинники впливу на економічну стійкість підприємства [2].

Отже, економічна стійкість підприємства – це його здатність ефективно функціонувати в умовах динамічного середовища, адаптуватися до змін, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати довгострокове розширене відтворення. Вона є результатом стратегічного управління, інноваційності та здатності підприємства формувати конкурентні переваги. Саме економічна стійкість визначає місце підприємства на ринку, його потенціал розвитку та можливість забезпечувати стабільну роботу в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Беліменко О. Економічна стійкість підприємства. Економіка та управління підприємствами. *SCIENTIA FRUCTUOSA*. 2024. Том 154. № 2. С. 63 – 77. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04.

2. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка та управління.* 2018. № 2 (20). С. 102 – 105. URL : https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf

Безпалько Ірина, Дзюбенко Юрій
НУ «Львівська політехніка»

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В АНАЛІЗІ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Сьогодні в умовах цифрової трансформації бізнесу ефективне управління персоналом набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств. Постійні зміни

ринку праці, поява нових вимог до компетенцій працівників та зростання значення швидкості прийняття управлінських рішень вимагають використання сучасних цифрових інструментів для глибокого аналізу кадрових процесів.

Цифрові технології дозволяють значно підвищити точність оцінювання персоналу, якість планування його розвитку та ефективність управлінських рішень. Їхнє застосування забезпечує комплексний підхід до вивчення динаміки чисельності кадрів, структури персоналу за професіями, кваліфікаційними рівнями, віком, стажем, а також аналізу плинності, продуктивності та залученості працівників.

Одним із ключових напрямів цифровізації HR-процесів є використання систем Business Intelligence, які дають змогу формувати інтерактивні панелі моніторингу (дашборди), графіки та діаграми для візуалізації змін у кадровому складі. Такі системи як Power BI, Tableau або Google Data Studio дозволяють автоматично збирати й обробляти дані, забезпечуючи менеджмент оперативною та достовірною інформацією (табл.1).

Важливим елементом є автоматизований аналіз динаміки персоналу. Завдяки цифровим інструментам можна швидко визначати тенденції збільшення чи зменшення чисельності працівників, оцінювати сезонність змін, виявляти критичні моменти, де потрібне коригування кадрової політики. Це дає змогу оперативно реагувати на нестачу компетенцій, планувати набір персоналу, оптимізувати навантаження між підрозділами [1].

Вивчення структури персоналу також значно спрощується завдяки сучасним HR-аналітичним платформам. Вони дозволяють будувати зрозумілі структури штатного розпису, визначати дисбаланси між різними категоріями працівників, аналізувати рівень кваліфікації та потребу у підвищенні компетенцій. Ці дані стають основою для формування навчальних програм, планування кар’єрного розвитку та розроблення мотиваційних систем.

Окрему увагу варто приділити оцінці ефективності управління персоналом. Цифрові інструменти дають можливість аналізувати ключові показники HR-ефективності: коефіцієнти плинності кадрів, рівень залученості співробітників, продуктивність праці, відповідність компетенцій вимогам посад, дотримання кадрових нормативів. Використання системи KPI та OKR, інтегрованих у цифрові HR-платформи, забезпечує прозорість управлінських процесів та підвищує контроль за результативністю роботи підрозділів [2].

Крім цього, цифрові технології активно застосовуються для прогнозування кадрових потреб. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великий масив даних, визначати закономірності та прогнозувати майбутні зміни у складі персоналу, що дозволяє підприємству своєчасно приймати стратегічні рішення — від коригування плану набору до оптимізації фонду оплати праці.

Інтеграція цифрових інструментів у HR-сферу підсилює не лише аналітичну складову, але й підвищує ефективність комунікації всередині колективу. Сучасні платформи допомагають проводити опитування, збирати відгуки працівників, оцінювати корпоративний клімат і зону ризиків, що також впливає на якість управлінських рішень та формування організаційної культури [3].

Таблиця 1

Економічні теорії, що пояснюють процес мотивації в організаціях*

Інструмент	*Основні можливості*	*Переваги*	*Недоліки / Обмеження*	*Приклади практичного використання*
Power BI	Збір, інтеграція та візуалізація HR-даних; створення дашбордів; автоматичне оновлення даних	Висока інтеграція з Excel/SharePoint; зручні дашборди; доступна ціна	Потребує часу для налаштування моделей даних	Аналіз плинності кадрів, відстеження FTE, структура персоналу
Tableau	Глибинна аналітика, інтуїтивна візуалізація, прогнозування	Найкращі візуалізації серед BI-систем; стабільна робота з великими масивами даних	Вища вартість; складність для новачків	Аналіз продуктивності підрозділів, прогнозування дефіциту кадрів
Google Data Studio (Looker Studio)	Хмарні інтеграції, швидка побудова звітів, безкоштовне використання	Простота, доступність, робота в браузері	Обмежені можливості в порівнянні з Power BI/Tableau	Моніторинг KPI HR-служби, аналіз структури персоналу в малому бізнесі
HRM-системи (BambooHR, Zoho People, PeopleForce)	Облік персоналу, аналітика KPI, автоматизація HR-процесів	Спеціалізовані рішення для HR; зручні модулі аналітики	Залежність від постачальника; абонплата	Оцінка ефективності працівників, контроль відпусток, формування HR-звітів
ERP-системи (SAP HR, Oracle HCM)	Комплексний HR-модуль, глибока аналітика, управління талантами	Висока потужність, максимальна інтеграція з бізнес-процесами	Дуже висока вартість впровадження	Стратегічне планування персоналу, оцінка продуктивності, HR-планування
Системи прогнозної аналітики (Python + ML, RStudio)	Моделювання, машинне навчання, прогнозування кадрів	Максимальна точність, гнучкість, можливість створювати власні моделі	Потрібні спеціальні навички програмування	Прогноз плинності кадрів, оцінка ризиків вигорання, HR-аналітика поведінки
Google Sheets / Excel з надбудовами (Power Query)	Обробка даних, формули, базова візуалізація	Простота, доступність, знайомі інструменти	Обмежений потенціал автоматизації	Базові HR-дашборди, аналіз зарплат, звітність

* Укладено автором

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сучасні цифрові інструменти стають невід'ємною частиною системи управління персоналом. Вони дозволяють проводити глибокий та об'єктивний аналіз динаміки, структури

кадрів і загальної ефективності HR-процесів, забезпечуючи підприємствам стійкість і конкурентні переваги в умовах сучасної економічної трансформації.

Література:

1. Davenport, T. H., & Harris, J. (2017). Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning. Harvard Business Review Press.

2. Грідін, О. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29

3. Даниленко О. А. (2025). Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. No 7. С. 252–259. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf

Безпалько Ірина., Яриш Андрій
НУ «Львівська політехніка»

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Сучасні кризові явища, які переживає економіка України, суттєво впливають на стабільність і розвиток вітчизняних підприємств. Нестабільність ринку, коливання попиту, посилення конкуренції та невизначеність зовнішнього середовища вимагають від компаній застосування продуманих антикризових дій, серед яких ключове місце займає формування ефективної маркетингової стратегії та політики. Саме маркетинг сьогодні виступає тим інструментом, який дозволяє не лише утриматися на ринку, а й зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

Підвищення маркетингового потенціалу підприємств стає необхідністю у ситуаціях, коли зростає конкуренція, змінюються потреби споживачів, знижується результативність існуючих маркетингових заходів або ж компанія прагне розширити свою діяльність. Маркетинговий потенціал — це здатність підприємства ефективно аналізувати ринок, формувати попит, створювати цінність для споживачів та забезпечувати результативність збуту [1]. У кризових умовах значення цього потенціалу зростає в рази.

Формування стратегії управління маркетинговим потенціалом (рис.1) охоплює кілька взаємопов’язаних етапів. Спершу проводиться оцінка ситуації: аналіз ринку, конкурентного середовища, споживачів та внутрішніх можливостей підприємства. На основі отриманих висновків визначаються маркетингові цілі, які повинні бути конкретними та вимірюваними.

Далі формується власне стратегія: обирається цільовий сегмент, визначаються підходи до позиціонування бренду, канали комунікації та ключові тактики взаємодії з ринком. Після цього здійснюється добір

інструментів – від онлайн-маркетингу й PR до офлайн-реклами та прямих комунікацій.

Наступним кроком є реалізація стратегії через запуск відповідних маркетингових заходів. Ефективність оцінюється за допомогою KPI, що дає змогу коригувати дії відповідно до змін ринкових умов. Завершальний етап – постійна оптимізація, яка враховує нові тренди, поведінку споживачів та потреби ринку, забезпечуючи безперервний розвиток маркетингової діяльності підприємства.

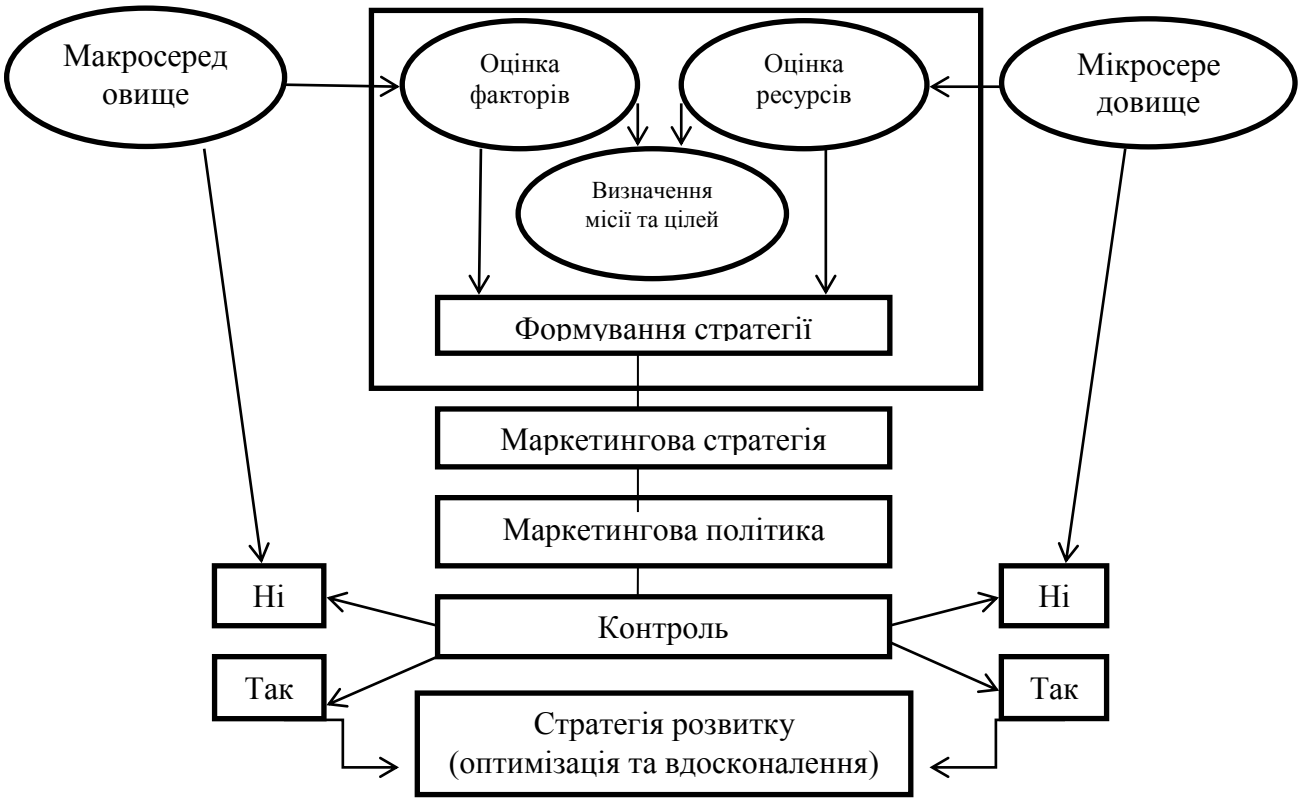

Рис. 1. Процес стратегічного управління маркетинговим потенціалом

Маркетингова політика, будучи інструментом реалізації стратегії, охоплює продуктову, цінову, комунікаційну та збутову складові. Вона дає можливість раціонально розподіляти ресурси, формувати конкурентні переваги, підвищувати впізнаваність бренду й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах кризи її значення особливо зростає, оскільки підприємство повинно не лише оптимізувати витрати, а й посилити взаємодію з ринком, забезпечуючи стабільність попиту.

Для формування антикризових маркетингових рішень доцільно застосовувати інтегровану модель організаційно-економічного механізму управління [2], яка включає: аналіз ризиків, оцінку макро- та мікросередовища, формування адаптивної маркетингової стратегії, активізацію комунікацій із зацікавленими сторонами, управління репутацією та впровадження сучасних цифрових технологій. Такий підхід забезпечує підприємству можливість швидко реагувати на виклики, зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до нових умов функціонування.

Важливо пам’ятати, що конкурентна стійкість підприємства досягається не окремими маркетинговими рішеннями, а цілісною системою, де стратегія та маркетингова політика працюють як єдиний механізм. Їх інтеграція забезпечує продумане планування, ефективне використання ресурсів і здатність компанії гнучко реагувати на виклики ринку. Це дозволяє підприємству не лише зберігати позиції у складних умовах, але й формувати нові переваги для довгострокового розвитку.

Отже, маркетингова стратегія та маркетингова політика в умовах кризи стають ключовими елементами системи управління підприємством. Їх ефективне використання дозволяє зміцнити ринкові позиції, оптимізувати витрати, забезпечити результативну комунікацію зі споживачами та сформувати підґрунтя для подальшого розвитку навіть у найбільш складних економічних обставинах.

Література:

1. Беспалов, В., & Фесюн, Д. (2024). Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-134

2. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с. URL: dspace.dsau.dp.ua

Бивших Іван
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

СПЕЦИФІКА МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасна торгівля в Україні швидко переходить до мережевих форм ведення бізнесу, які стають провідними в роздрібній та оптовій сферах. Під впливом глобалізації, цифрових технологій та змін у поведінці споживачів торговельні підприємства змушені шукати нові моделі та підходи, що забезпечують конкурентоспроможність у мінливих ринкових умовах. Мережеві структури дають можливість ефективніше масштабувати діяльність, удосконалювати логістику, впроваджувати інновації та зміцнювати конкурентні позиції [1].

Варто зауважити, що мережеві формати торгівлі в Україні розвиваються під впливом кількох ключових чинників: укрупнення бізнесу, конкуренції з міжнародними ритейлерами та зростання вимог споживачів щодо сервісу й асортименту. Водночас українські торговельні мережі мають долати специфічні труднощі, пов’язані з умовами національного ринку, слабкою інфраструктурою, економічною нестабільністю та особливостями поведінки вітчизняних покупців. Воєнний стан суттєво трансформує мережеві бізнес-моделі торговельних підприємств, оскільки створює нові ризики, обмеженні та вимоги

до гнучкості систем управління. Торговельні мережі змушені адаптовувати логістичні ланцюги, змінювати формати роботи торговельних точок, посилювати цифрові канали взаємодії зі споживачами та оптимізувати витрати.

Дослідження діяльності найбільших торговельних мереж України дозволило виділити домінуючі типи мережевих бізнес-моделей, серед яких доцільно розглянути:

- корпоративні торговельні мережі - найбільш централізований формат, де всі торговельні точки належать одній компанії (АТБ-Маркет, Fozzy Group, «Еіцентр К», EVA, Rozetka). Корпоративна модель забезпечує максимальний контроль всіх процесів мережі – від закупівель і логістики до маркетингу та роботи з клієнтами;
- франчайзингові торговельні мережі – децентралізований формат бізнес-моделі, що базується на договірних відносинах між франчейзером і франчайзі («Наш Край», Pizza Celentano) та орієнтований та стандарти франчайзера. Така модель дозволяє швидко масштабувати бізнес з мінімальними капітальними інвестиціями для франчайзера, а ризики розподілені між учасниками мережі;
- добровільні об'єднання незалежних торговців – формат мережевої організації бізнесу, що базується на кооперації самостійних підприємців для досягнення економії на масштабі та підвищення конкурентоспроможності (торговельні кооперативи, закупівельні альянси). Дана модель передбачає об'єднання зусиль незалежних підприємств для централізованих закупевель, спільного маркетингу, обміну досвідом та впровадження єдиних стандартів обслуговування [2];
- гібридні форми мережевої організації, що поєднують елементи різних моделей та адаптуються до специфічних умов ринку. Прикладом є платформні бізнес-моделі, де платформа виступає посередником між незалежними продавцями та покупцями, забезпечуючи технологічну інфраструктуру та стандарти взаємодії [3].

Кожен формат мережевої організації торговельних підприємств характеризується перевагами та обмеженнями, які визначають напрями та умови їх найбільш ефективного застосування. Результативність обраної мережевої бізнес-моделі залежіть від здатності підприємства враховувати специфіку локального ринку, раціонально використовувати наявні ресурси та формувати конкурентну ціннісну пропозицію для споживачів. Водночас триваюча війна стимулює розвиток більш стійких, децентралізованих і технологічних моделей, що здатні швидко реагувати на зміни середовища, забезпечувати безперервність постачання та підтримувати доступність товарів для населення. Подальша еволюція мережевих торговельних структур в Україні буде зумовлена їх можливість інтегрувати цифрові інструменти, розвивати омніканальні формати взаємодії з клієнтами та зміцнювати конкурентні позиції в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Література:

1. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах : Монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.

2. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнесінформ*. 2021. № 3. С. 207–212. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-207-212

3. Шостак Л. В., Бегун С. І. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 187–191. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32

Білінчук Олег
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

АДАПТАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДО ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація створює нові економічні, соціальні та екологічні виклики, що змінюють традиційні моделі розвитку. Інтеграція ринків, технологічний прогрес і мобільність капіталу відкривають нові можливості для економічного зростання, але водночас збільшують тиск на природні ресурси, забруднення довкілля та нерівність у доступі до екологічно безпечних ресурсів. У таких умовах адаптація екологічно-економічної взаємодії стає ключовим фактором сталого розвитку, оскільки дозволяє балансувати економічні інтереси з екологічними обмеженнями та соціальною відповідальністю. Екологічно-економічна взаємодія є системою взаємозалежностей між економічними процесами та станом довкілля, заснованою на принципах інтегрованого управління ресурсами, довгострокової перспективи та економічних стимулів заохочення екологічно відповідальної поведінки. Адаптація цих принципів до глобальних процесів передбачає інтеграцію національних економічних стратегій з міжнародними стандартами сталого розвитку [2].

Основними викликами глобалізації для екологічно-економічної взаємодії є зростаючий тиск на природні ресурси через індустріалізацію та міжнародну торгівлю, збільшення рівня забруднення повітря, води та ґрунтів, вплив глобальної економіки на кліматичні зміни та соціальна нерівність у доступі до ресурсів і технологій екологічного управління. Адаптація до цих викликів потребує комплексного підходу на політичному, економічному, соціальному та технологічному рівнях. На політичному рівні це впровадження міжнародних стандартів, екологічних угод та податкових стимулів для «зеленої» діяльності. На економічному - створення зелених фінансових інструментів, інвестування у відновлювані джерела енергії та використання ресурсоефективних технологій. На соціальному - підвищення екологічної свідомості населення, формування культури відповідального споживання та стимулювання екологічної поведінки. На технологічному - впровадження інноваційних рішень, що мінімізують вплив виробництва на довкілля [1, 4].

Приклади ефективних адаптаційних стратегій можна побачити в діяльності Європейського Союзу, який реалізує «Європейський зелений курс», спрямований на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Цей курс передбачає впровадження комплексних заходів, зокрема скорочення викидів парникових газів, розвиток відновлюваних джерел енергії, модернізацію промислових процесів та підтримку «зелених» інновацій. Значну увагу приділяють циркулярній економіці, енергоефективності будівель та екологічно чистому транспорту, що одночасно стимулює економічне зростання та створює нові робочі місця.

В азійських країнах, таких як Японія, Південна Корея та Китай, активно впроваджуються еко-технології у виробництво та транспорт, що включає автоматизацію промислових процесів з мінімізацією відходів, розвиток «зеленої» логістики, електромобільності та інтелектуальних систем управління енергоспоживанням. Крім того, країни стимулюють приватний сектор через податкові пільги та субсидії для підприємств, що впроваджують інноваційні екологічні рішення.

Міжнародні корпорації інтегрують принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) у стратегію розвитку, що включає екологічну сертифікацію продукції, відповідальне управління ланцюгами постачання, впровадження енергоефективних технологій та підтримку соціальних ініціатив у громадах, де вони працюють. Такий підхід дозволяє не лише зберегти екологічний баланс, а й створює економічні та соціальні переваги: підвищує довіру споживачів, оптимізує витрати на ресурси, зменшує ризики екологічних штрафів і водночас зміцнює конкурентоспроможність на глобальному ринку [1, 3].

Таким чином, адаптація екологічно-економічної взаємодії до глобалізаційних викликів є необхідною умовою сталого розвитку, що поєднує державну політику, економічні стимули, технологічні інновації та соціальну свідомість, забезпечуючи баланс між економічним зростанням і збереженням довкілля.

Література:

1. Гетманенко, О. О. Взаємодія глобалізації та глокалізації: тенденції конвергенції й дивергенції у XXI столітті. *Економіка та суспільство*, № 73/2025.

2. Ніколаєв, К. Д. Адаптація глобальних цілей сталого розвитку до національної стратегії екологічної безпеки. *Публічне урядування*, № 4 (37), 2023, с. 54-59.

3. Петровська, А. С. Екологізація економіки України в контексті моделі сталого розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 4(20), 2021, с. 95-104.

4. Черняєва, О., Кулініч, Т., Гуцул, Т., Корольков, В., Губарь, О. Інноваційні перетворення економіки України в умовах глобалізації: теоретико-аналітичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 2023, с. 249-257.

Блеско Назар
аспірант третього року навчання,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна

BLOCKCHAIN ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ СЛУЖБИ HR

Останні десятиліття цифрова трансформація докорінно змінила спосіб, у який компанії працюють з даними та взаємодіють із працівниками. У цьому контексті питання безпеки та довіри до технологій стає ключовим чинником стабільності й розвитку бізнесу. Захист особистої інформації співробітників завжди був пріоритетним завданням для будь-якої організації, незалежно від її сфери діяльності чи масштабів. І саме тут на допомогу бізнесу приходить технологія Blockchain, яка відкриває нові можливості для надійного захисту інформації.

Blockchain - це децентралізована розподілена база даних, де кожний запис або транзакція подаються у вигляді пов’язаних між собою криптографічними методами та зв’язаними ланцюжками блоків, які забезпечують автентичність та безпеку цифрових даних через однорангові мережі. [1, с. 112].

Використання технології Blockchain у сфері HR відкриває нові перспективи та значно підвищує ефективність управління персоналом. Вона забезпечує надійний захист персональних даних співробітників, оптимізує процеси корпоративного навчання, сприяє глобальному доступу до талантів, дозволяє швидко та прозоро верифікувати резюме, створювати цифрові контракти й гарантувати безпечність виплат [2, с. 427].

Для забезпечення цілісності даних працівників технологія Blockchain стає ключовим інструментом у їхньому захисті. Успіх застосування технології Blockchain безпосередньо залежить від ретельного планування та послідовного виконання ключових етапів [3]:

1. Оцінка потреб та готовності бізнесу – визначення проблем із цілісністю даних, аналіз стану інфраструктури, оцінка баз даних та інших IT-систем.
2. Налаштування блокчейн-мережі – вибір оптимальної платформи, розробка смарт-контрактів, розгортання архітектури та налаштування вузлів.
3. Інтеграція з існуючими системами – створення API та проміжного програмного забезпечення, адаптація інтерфейсів для роботи із застарілими системами.
4. Забезпечення відповідності та безпеки – планування дотримання нормативних вимог, проведення тестування й постійного моніторингу, впровадження сучасних методів шифрування та контролю доступу.

Шифрування даних є важливим аспектом збереження конфіденційної інформації. Після оцінки, налаштування та інтеграції технології Blockchain у бізнес процеси організації, вибір методу шифрування даних є пріоритетом для керівника. Серед різноманітних методів електронного шифрування можна виділити ZKP, MPC, TEE, FHE (табл. 1):

Таблиця 1

Порівняння методів шифрування даних в Blockchain

Метод	Характеристика	Переваги
ZKP Zero-Knowledge Proof	Криптографічний метод, що дозволяє довести знання без розкриття інформації	Перевірка даних без їх розголошення
MPC Multy-Party Computation	Спільні обчислення кількох сторін без доступу до приватних даних	Колективний контроль ключів, зменшення централізації
TEE Trusted Execution Environment	Захищена область системи для безпечного виконання операцій	Цілісність і конфіденційність даних, захист інтелектуальної власності
FHE Fully Homomorphic Encryption	Обчислення над зашифрованими даними без розшифрування	Максимальна конфіденційність, безпека при зберіганні й передачі, підтримка хмарних сервісів

Джерело: побудоване за даними [4;5;6;7]

Отож, впровадження та застосування технології Blockchain виходить далеко за межі простого зберігання конфіденційної інформації й стає важливим чинником у формуванні конкурентоспроможності організації на сучасному ринку. Використання цієї технології дозволяє компаніям не лише гарантувати безпеку даних, а й підвищувати прозорість бізнес-процесів та рівень довіри з боку працівників і партнерів. У довгостроковій перспективі Blockchain сприяє створенню більш гнучкої та інноваційної корпоративної культури, що забезпечує стабільний розвиток і зміцнення позицій організації в умовах глобальної конкуренції.

Література:

1. Suhariyanto J., Sugiono E., Nurwulandari A. Utilization Of Blockchain Technology In Human Resource Management. *Jurnal Ekonomi*. 2024. № 13(03). С. 110–118. URL: https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/4966

2. Черничко Т. Сучасні технології в управлінні персоналом: виклики та перспективи блокчейну. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів* : IV Міжнародна науково-практична конференція, 16 травня 2024 р. С. 426-428. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12142/1/Modern_technologies_in_personnel_management_challenges_and_prospects_of_blockchain.pdf

3. Serverion. Як блокчейн забезпечує цілісність даних у підприємствах. 2025. URL: https://www.serverion.com/uk/uncategorized/how-blockchain-ensures-data-integrity-in-enterprises/

4. Chainlink. What Is a Zero-Knowledge Proof? 2024. URL: https://chain.link/education/zero-knowledge-proof-zkp

5. AI21 Editorial Team. What is Multi-Party Computation? 2025. URL: https://www.ai21.com/glossary/foundational-llm/multi-party-computation/

6. Duality. Trusted Execution Environment. URL: https://dualitytech.com/glossary/trusted-execution-environment/
7. Duality. Fully Homomorphic Encryption. URL: https://dualitytech.com/glossary/fully-homomorphic-encryption/

Борович Оксана
Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ПОРЯДОК ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ОПЛАТУ ВІДПУСТОК

Відпустка є невід'ємною частиною трудових договорів, передбачена законодавством України та забезпечує працівникам соціальний захист. Виплата відпускних має важливе значення для працівників, оскільки є одним із чинників підтримання оптимального співвідношення між роботою та особистим життям. Для роботодавців виплата відпускних – це спосіб залучити та утримати талановитих працівників, одночасно створюючи умови для зростання продуктивності праці.

Всі підприємства, які ведуть бухгалтерський облік, зобов'язані створювати забезпечення, за винятком мікропідприємств, непідприємницьких товариств та ФОП. Створення забезпечення виплат відпусток здійснюється для рівномірного розподілу витрат на оплату щорічних відпусток працівників протягом року, які перебувають із підприємством у трудових відносинах [1]

Забезпечення створюється для виплати персоналу:

- щорічних основних та додаткових відпусток;
- соціальних додаткових відпусток, що надаються працівникам, які мають 2-х і більше дітей до 15-ти річного віку або повнолітню дитину - особу з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи;
- компенсації відпускних.

Коефіцієнт резервування розраховується щороку як частка від ділення планової річної суми відпускних на плановий річний фонд оплати праці із врахуванням єдиного соціального внеску. На сьогодні законодавством встановлено дві ставки єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування: загальна – 22% і спеціальна – 8,41% – для працюючих осіб з інвалідністю. Тому підприємству, в якому працюють інваліди, доцільно обчислювати два коефіцієнти резервування.

Сума щомісячного забезпечення на оплату відпусток ($С_р$) розраховується за наступною формулою:

$$С_р = ЗП \times К_р \times К_{єсв}, \quad (1)$$

де: ЗП – сума нарахованої заробітної плати працівникам;

$К_р$ – коефіцієнт резервування;

$К_{єсв}$ – коефіцієнт єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Виплати за невідпрацьований час, що підлягають накопиченню, визнаються зобов'язанням через створення забезпечення у звітному періоді [2] та одночасно операційними витратами підприємства. Відпускні нараховуються за рахунок створеного забезпечення на оплату відпусток, яке використовуються строго за цільовим призначенням.

Для узагальнення інформації про забезпечення на оплату відпусток працівникам призначений субрахунок 471 «Забезпечення виплат відпусток». За кредитом даного субрахунку відображаються суми нарахованого резерву відпускних, а за дебетом – використання забезпечення у місяці нарахування відпускних та компенсації за невикористану відпустку.

Порядок відображення нарахування забезпечення на оплату відпусток у бухгалтерському обліку підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
1	Нараховане забезпечення на оплату відпусток:		
	- працівникам відділу капітального будівництва	151	4711
	- працівникам основного виробництва	23	4712
	- допоміжному виробничому персоналу	91	4713
	- адміністративному персоналу	92	4714
	- персоналу відділів збуту, маркетингу та реклами	93	4715

Отже, формування забезпечення на виплату відпусток – це не право, а обов’язок суб’єктів господарювання. Наведений порядок відображення такого забезпечення у системі аналітичних рахунків підвищить інформативність показників обліку, дані якого використовуються для планування та аналізу фонду оплати праці.

Література:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: Наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003 р. № 601. / Міністерство фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text.

2. Щодо відображення у бухгалтерському обліку окремих господарських операцій: Лист Міністерства фінансів України від 10.11.2006 №31-34000-207-10/23936. / Міністерство фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2393201-06#Text.

Босак Ірина

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах господарювання бізнес-процеси виступають не лише технічною складовою функціонування підприємства, але й

системоутворювальним елементом його стратегії розвитку. Поглиблення ринкових реформ, цифрова трансформація економіки, вплив глобальних криз і війни на території України призводять до істотних змін у логіці організації бізнесу. Відтак, ефективне управління бізнес-процесами набуває характеру ключового чинника підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Поняття «бізнес-процес» охоплює послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення споживчої цінності або досягнення певного результату [1]. Трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах визначається кількома ключовими тенденціями. По-перше, відбувається цифровізація управління, що супроводжується впровадженням різних інформаційних систем, аналітичних платформ і систем моніторингу показників ефективності. По-друге, формується процесно-орієнтована модель управління, що замінює традиційні ієрархічні структури, забезпечуючи прозорість діяльності, швидкість реагування та гнучкість прийняття рішень. По-третє, зростає роль клієнтоорієнтованості як основного принципу побудови процесів — від виробництва до маркетингу й сервісу.

В умовах посткризового розвитку та економічної нестабільності підприємства стикаються з потребою оптимізації витрат, скорочення часу реалізації операцій і підвищення якості управлінських рішень. Саме тому актуалізується застосування методології Business Process Reengineering (BPR), яка передбачає радикальний перегляд існуючих процесів з метою досягнення кардинального покращення ключових показників діяльності. Ця методологія базується на принципах системності, орієнтації на споживача, інноваційності та цифрової інтеграції.

Сучасні підприємства повинні вибудовувати свої бізнес-процеси з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку. Зокрема, інноваційна орієнтація бізнес-процесів дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати, швидше реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Інтеграційна спрямованість передбачає тісну взаємодію між підрозділами, а також створення єдиного інформаційного простору для обміну даними.

Ефективність бізнес-процесів безпосередньо залежить від професійної підготовки, мотивації та відповідальності персоналу. Ключовим завданням сучасного менеджменту стає розвиток цифрових компетентностей працівників, уміння працювати з аналітичними інструментами та використовувати дані для прийняття рішень. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, демонструють стійкіші результати навіть у кризові періоди.

Важливою тенденцією є поширення гібридних бізнес-моделей, які поєднують традиційні методи управління з цифровими інструментами. Такі моделі передбачають автоматизацію рутинних процесів і концентрацію людських ресурсів на аналітичних і креативних завданнях. Застосування інноваційних технологій створює нові можливості для прогнозування попиту, управління запасами, аналізу ризиків і прийняття стратегічних рішень.

У специфічних умовах українського ринку важливим чинником стає адаптивність бізнес-процесів до зовнішніх викликів. Підприємства змушені

оперативно змінювати ланцюги постачання, перебудовувати логістику, освоювати нові ринки збуту. Особливої актуальності набувають процеси, пов'язані з управлінням ризиками, безперебійністю діяльності та диверсифікацією ресурсних потоків.

Крім того, бізнес-процеси відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Ефективна система процесів дозволяє контролювати фінансові потоки, запобігати нераціональному використанню ресурсів, підвищувати прозорість управлінських рішень і формувати довіру з боку партнерів. Оптимізація процесів фінансового контролю, бюджетування та управління активами є запорукою стабільності функціонування підприємства навіть у нестійких економічних умовах.

У контексті інтеграції України до європейського економічного простору посилюються вимоги до прозорості, звітності та відповідності міжнародним стандартам управління. Це означає, що підприємства повинні модернізувати свої бізнес-процеси відповідно до принципів ESG (Environmental, Social, Governance), що стає новим напрямом стратегічного управління. Поєднання ефективності, соціальної відповідальності та екологічної орієнтації формує конкурентні переваги українських підприємств на глобальному ринку.

Загалом, успішне управління бізнес-процесами передбачає реалізацію трьох взаємопов'язаних етапів: діагностики, оптимізації та моніторингу результатів. Успішні підприємства перетворюють управління бізнес-процесами на безперервний цикл — аналіз, планування, впровадження, контроль і корекцію, що дозволяє зберігати стабільність і гнучкість навіть у періоди турбулентності [2].

Таким чином, сучасні бізнес-процеси українських підприємств мають багаторівневу структуру, де поєднуються економічні, організаційні, технологічні та соціальні чинники. Їх ефективність визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку, адаптації до зовнішніх змін і формування довгострокових конкурентних переваг. В умовах євроінтеграційних трансформацій важливо забезпечити системність, прозорість і орієнтацію на результат у побудові бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню загальної ефективності української економіки.

Література:

1. Гайдай І.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. Київ: КНЕУ, 2022. 168с.

2. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високих результатів і забезпечити успіх. Харків: Віват, 2020. 496 с.

Боярчук Сергій
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка» м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні підприємницькі структури функціонують в умовах зростаючої економічної та екологічної невизначеності, що зумовлює необхідність інтеграції інноваційних стратегій у систему управління. Особливо актуальним стає впровадження циркулярної економіки, яка дозволяє одночасно підвищувати ефективність використання ресурсів та зменшувати негативний вплив діяльності підприємства на довкілля.

Інноваційні стратегії у циркулярній економіці забезпечують підприємствам конкурентні переваги за рахунок поєднання економічної ефективності та екологічної стійкості. Вони передбачають впровадження енергоефективних технологій, переробку та повторне використання матеріалів, застосування екологічно безпечної продукції та упаковки, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати імідж підприємства на національному та міжнародному рівнях [1].

Особливістю управління підприємствами в умовах циркулярної економіки є трансформація викликів сучасного бізнес-середовища на можливості розвитку. Серед ключових викликів — дефіцит ресурсів, підвищені екологічні вимоги та швидкі темпи технологічного прогресу. Їх подолання відбувається через впровадження ресурсозберігаючих технологій, створення замкнених виробничих циклів, мінімізацію відходів та управління життєвим циклом продукту.

Важливим елементом ефективної інноваційної стратегії є формування бізнес-екосистеми, яка об’єднує підприємства, наукові центри, урядові інституції та споживачів. Така екосистема сприяє раціональному використанню ресурсів, впровадженню інноваційних підходів до переробки матеріалів, а також підвищенню конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Крім того, інтеграція різних учасників екосистеми забезпечує обмін знаннями, технологічними інноваціями та кращими практиками, стимулює розвиток спільних проектів у сфері енерго- та ресурсозбереження, а також дозволяє швидше реагувати на зміни ринкового та регуляторного середовища. Така синергія сприяє створенню стійких ланцюгів поставок, зменшенню екологічного навантаження і формуванню інноваційної культури, яка стає фундаментом для довгострокового сталого розвитку підприємств у рамках циркулярної економіки [2].

Інноваційні стратегії, що поєднують економічну ефективність та екологічну відповідальність, дозволяють підприємствам не лише знижувати витрати та зменшувати екологічне навантаження, а й відкривати нові ринки, залучати інвестиції та формувати сучасну парадигму сталого господарювання. Впровадження таких стратегій стимулює розвиток інноваційних продуктів і послуг, підвищує якість управлінських рішень, сприяє формуванню

позитивного іміджу компанії та її репутації на національному та міжнародному рівнях.

Важливим аспектом сучасного стратегічного управління в умовах циркулярної економіки є здатність інтегрувати підприємства у глобальні ланцюги створення вартості, що забезпечує їм стійкі конкурентні переваги завдяки ефективнішому використанню ресурсів, впровадженню передових технологій та інноваційних бізнес-моделей [3].

Такі стратегії не лише підвищують оперативну та економічну ефективність підприємств, а й сприяють формуванню довгострокової стабільності та стійкості бізнесу в умовах швидких економічних, технологічних і екологічних змін, забезпечуючи адаптивність і готовність до нових викликів сучасного ринку.

Таким чином, впровадження інноваційних стратегій у контексті циркулярної економіки забезпечує комплексний підхід до управління підприємством, інтегруючи технологічні інновації, екологічну відповідальність та ефективне використання ресурсів. Це дозволяє підприємствам підвищувати стійкість та адаптивність до змін, оптимізувати виробничі та управлінські процеси, знижувати витрати та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Крім того, такий підхід сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню репутації компанії, залученню інвестицій та розвитку партнерських відносин у глобальних ланцюгах створення вартості, що є ключовим фактором успішного функціонування підприємств у умовах глобальної економічної трансформації.

Література:

1. Артемов В.О., Бахчеван Е.В., Бочко О.А. Циркулярна економіка – виклик сучасності *Економіка та суспільство* . 2023. Вип. 58 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3276 (дата звернення 22.11.2025).

2. Єфанов В.А. Використання принципів циркулярної економіки та замкнутих циклів у виробництві для мінімізації відходів та зменшення навантаження на навколишнє середовище. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/62 (дата звернення 23.11.2025).

3. Стоянова-Коваль С.С., Слуцький Є.В., Варгатюк М.О. Тенденції розвитку циркулярної економіки в світі. *Економічний простір*. 2023, №183 С.114-118 с.117 URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1256 (дата звернення 23.11.2025).

Бурий Михайло
Науковий керівник: **Босак І.П.**
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Інформація у сучасній економіці набуває статусу стратегічного ресурсу, що визначає здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність, стабільність функціонування та ефективність маркетингових рішень. У системі управління маркетингом вона виконує інтеграційну функцію, поєднуючи аналітичні, комунікаційні та стратегічні складові діяльності підприємства. Саме тому управління інформаційним забезпеченням маркетингової діяльності розглядається як одна з ключових детермінант ефективного розвитку бізнесу.

Інформаційне забезпечення, яке використовується в процесі маркетингової діяльності промислових підприємств, представляє собою інформацію, необхідну для управління економічними процесами всередині підприємства та навколишнього середовища [1]. У контексті динаміки ринку і зростання значення даних як ресурсів, формування цілісної системи інформаційного забезпечення перетворюється на необхідну умову підвищення адаптивності, точності прогнозування і обґрунтованості прийнятих маркетингових рішень.

Процес формування маркетингового інформаційного забезпечення має виходити за межі простого накопичення даних і перетворюватися на системну діяльність зі створення знань, здатних бути практично застосованими у процесі прийняття стратегічних і тактичних рішень. Йдеться про трансформацію первинної інформації у відповідні аналітичні висновки, що дозволяють підприємству ефективно здійснювати сегментацію ринку, розробляти конкурентоспроможну цінову політику, оцінювати результативність маркетингових комунікацій і здійснювати достовірне прогнозування попиту. Такий підхід забезпечує перехід від інформування до дієвої моделі управління маркетингом, у межах якої інформація стає інтелектуальним ресурсом підприємства.

Ефективність функціонування інформаційного забезпечення всередині інформаційної системи підприємства стає все більш актуальним питанням, тому на сьогодні вітчизняні підприємства шукають різні підходи до покращення робо- ти інформаційного забезпечення [2]. Ключовими функціональними аспектами системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності є гарантування достовірності та повноти даних, оперативність їх отримання і використання, інтеграція інформаційних потоків між підрозділами підприємства, а також захищеність та стабільність функціонування інформаційної інфраструктури.

Система інформаційного забезпечення маркетингової діяльності інтегрує різні джерела, форми та інструменти роботи з даними для підтримки управлінських рішень. Її функціонування базується на взаємодії кількох ключових компонентів, які забезпечують комплексний інформаційний цикл — від збору первинних відомостей до їх аналітичного узагальнення та

практичного використання. Внутрішній блок системи включає дані оперативної звітності, фінансово-економічні показники, статистику продажів і рівень запасів, що формують інформаційну основу оцінки внутрішнього стану підприємства. Зовнішній компонент охоплює маркетингову розвідку, спрямовану на моніторинг ринкового середовища, поведінки конкурентів і споживацьких тенденцій, а також спеціалізовані маркетингові дослідження, які забезпечують глибше розуміння мотивації, уподобань і моделей поведінки споживачів.

Водночас вітчизняні підприємства стикаються з рядом системних обмежень у сфері інформаційного забезпечення маркетингу. Серед них: фрагментарність інформаційних потоків, відсутність централізованих і уніфікованих баз даних, низький рівень автоматизації аналітичних процесів, дублювання інформації між підрозділами, нестача компетенцій з обробки й інтерпретації даних. Ці фактори призводять до затримок у прийнятті рішень, зменшення їх обґрунтованості та втрачених можливостей у конкурентній боротьбі. Підвищення результативності управління інформаційним забезпеченням передбачає реалізацію комплексу організаційних і технологічних заходів, спрямованих на створення інтегрованої корпоративної інформаційної системи, що забезпечує узгодження внутрішніх і зовнішніх потоків даних, уніфікацію процедур їх збору та оброблення, підвищення якості інформації, а також дотримання вимог інформаційної безпеки й конфіденційності.

Отже, управління інформаційним забезпеченням маркетингової діяльності слід розглядати як комплексний багатокомпонентний процес, що потребує узгодження організаційних, технологічних і кадрових рішень. Лише цілісна інтеграція інформаційних систем, уніфікованих процедур роботи з даними та розвиток аналітичних компетенцій персоналу дають змогу трансформувати інформацію в стратегічний інтелектуальний ресурс підприємства, який формує його стійкі конкурентні переваги.

Література:

1. Іванов Ю.Б., Ус М.І. Складові інформаційного забезпечення маркетингової діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ.*2016. № 1. С.299-305.

2. Северин М. А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава.* 2021. № 12. С.139-145.

Бучко Ростислав
Науковий керівник: к.е.н., доц. **Гірняк О. М.**
Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів

МОДЕЛЮВАННЯ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНИМ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

На прикладі американської логістичної компанії SVB Express, що об'єднує мультикультурні та територіально віддалені команди в Чикаго (США), Сумах і Львові (Україна), досліджено управлінські виклики, спричинені різницею часових поясів, культурною різнорідністю, цифровізацією та специфікою операційної діяльності у логістиці. Глобалізація та цифрова інтеграція бізнес-процесів зумовили необхідність переосмислення традиційних HR-підходів, що вже не забезпечують достатньої ефективності в умовах зростаючої складності комунікацій та високих вимог до гнучкості й стійкості команд.

Проведений аналіз літератури показав, що сучасні дослідження HRM 5.0 зосереджуються на вивченні подвійного впливу автоматизації на працівників-мігрантів і мультикультурний персонал, розвитку інклюзивних HR-систем, формуванні гібридних компетенцій для співпраці людини та штучного інтелекту, а також на людському вимірі інноваційної економіки. Наголошується, що технології Індустрії 5.0 не замінюють працівника, а посилюють його потенціал, а ефективне управління персоналом має переходити від концепції «ресурсу» до концепції «потенціалу». Незважаючи на значну кількість теоретичних напрацювань, практичний аспект управління саме мультикультурними логістичними командами в умовах суттєвої часової різниці залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність проведеної роботи.

На прикладі SVB Express показано, як географічна фрагментованість і культурні відмінності формують складні комунікаційні та організаційні виклики. Часова асинхронність між офісами (8 годин) потребувала впровадження політики core hours та стандартизованих SOP-процедур для забезпечення безшовної передачі завдань. Культурно-мовна різнорідність зумовила створення двомовного корпоративного глосарію та регулярних тренінгів з міжкультурної компетентності. Технологічна інтеграція вимагала уніфікації цифрових платформ — TMS, CRM, HRIS, а також використання ШІ-помічників для автоматизації рутинних операцій. Водночас досвід компанії підтвердив, що навіть найсучасніші технологічні інструменти не забезпечують ефективності без людиноцентричної корпоративної культури. Практики на кшталт Virtual Coffee Breaks, soft skills-тренінгів і програм психологічного добробуту сприяли зміцненню командної взаємодії та зниженню рівня професійного вигорання.

На основі аналізу діяльності компанії була розроблена інтегрована модель HRM 5.0, що охоплює стратегічний, операційний, технологічний, культурно-комунікаційний та етико-безпековий компоненти. Стратегічний вимір зосереджений на формуванні інклюзивних практик та підтримці well-being;

операційний — на забезпеченні гнучких графіків, прозорості процесів і зменшенні навантаження; технологічний — на цифровій інтеграції та автоматизації; комунікаційний — на розвитку взаємної довіри та міжкультурного порозуміння; безпековий — на захисті даних, дотриманні етичних норм і запобіганні дискримінації. Узгодження цих елементів довело свою ефективність: впровадження SOP і цифрових звітів скоротило кількість помилок на 17 %, а програми підтримки персоналу — рівень вигорання на 23 %, що свідчить про синергетичний ефект поєднання технологічних та гуманітарних інструментів.

Разом з тим дослідження виявило потенційні ризики: цифрову асиметрію між командами, різний рівень цифрових компетенцій, можливу соціальну ізоляцію та психологічне виснаження у віддалених працівників. Тому формування людиноцентричного підходу — довіри, прозорої комунікації, емпатійного лідерства — є критично важливою умовою успішності HRM 5.0.

Проведене дослідження доводить, що ефективне управління міжнародним персоналом у добу Індустрії 5.0 базується на збалансованому поєднанні технологічного прогресу та соціогуманітарних практик. Запропонована модель HRM 5.0, апробована у логістичній компанії SVB Express, демонструє, що ключовим чинником конкурентоспроможності є не лише рівень цифровізації, а й здатність організації працювати з людською різноманітністю та підтримувати добробут працівників. Практики Core Hours і Virtual Coffee Breaks виступають не просто інструментами координації, а механізмами побудови міжконтинентальної довіри й подолання часової асинхронності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісну оцінку ефективності впроваджених інклюзивних практик та емпіричну перевірку впливу HRM 5.0 на продуктивність мультикультурних команд.

Література:

1. Ammirato S., Della Gala M., Felicetti A., Ioppolo G., Raso C. Still our most important asset: A systematic review on HRM 5.0. *ScienceDirect*, 2023.
2. Aydin E., Karacay G., Ozdemir D. Managing cross-cultural virtual teams in the digital age. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2024.
3. Das B. B., Borthakur P. G. Artificial Intelligence and Human Resource Management 5.0. *Human Resource Management Review*, 2023.
4. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union, 2021.
5. Nasir V. Human-centric Industry 5.0 manufacturing: a multi-level review. Taylor & Francis Online, 2024.
6. Olsson A. K., Eriksson K. M., Carlsson L. Management toward Industry 5.0: a co-workership approach. *European Journal of Innovation Management*, 2024.
7. Tavana M., Santos-Arteaga F. J., Abou El Kalam A. Human-centric decision-making and ethical AI in Industry 5.0. *Journal of Business Research*, 2022.

Вербівська Людмила
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації, розвитку цифрової трансформації та посилення турбулентності ринкового середовища, проблема формування та реалізації ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств га ринку набуває ключового значення для сучасних підприємств. Саме інновації стають ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та формування довготривалих конкурентних переваг підприємства й посилюють необхідність адаптації бізнесу до динамічного економічного середовища, цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції. Важливе місце займає не лише необхідність оновлення продуктів і послуг підприємств, а й здійснення трансформації бізнес-моделей, зміна управлінських практик і внутрішніх організаційних процесів.

Саме інновації є ключовим чинником формування конкурентних переваг, адже їх впровадження на підприємстві сприяє:

– підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат, створенню нових продуктів і послуг, що є основою створення довгострокової цінності та сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства рику;

– забезпеченню відповідності екологічним та соціальним стандартам;

– розробці та впровадження інноваційно-орієнтованих стратегій у господарську діяльність підприємств;

– досягненню підвищення ефективності за рахунок зниження витрат, виходу на нові ринки та підвищенню лояльності клієнтів [4].

У діяльності сучасних підприємств стратегія розвитку не може бути довгостроково стійкою без інтеграції цифрових інструментів, гнучких управлінських підходів і креативного мислення. Крім того, інновації сприяють не лише економічному зростанню, а й формуванню нових форматів взаємодії між бізнесом, державою та громадою. Як бачимо, стратегічні розвиток підприємств через інновації охоплює продуктове оновлення, цифрову трансформацію, оптимізацію внутрішніх процесів та соціальну взаємодію. Інновації дозволяють підприємствам не просто адаптуватися до змін, а й формувати власні тенденції на ринку через створення унікальної цінності, підвищення ефективності та соціальної відповідальності.

Отже, стратегічний розвиток через інновації має базуватись на інтеграції різних типів інноваційної активності, включаючи продуктові, процесні, цифрові, організаційні та соціальні напрями (табл.1).

Інновації виступають ключовим стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Їхня інтеграція у бізнес-стратегію дозволяє не лише реагувати на ринкові виклики, а й формувати їх, забезпечуючи стабільне зростання, лояльність споживача та розвиток організаційного потенціалу. Стратегічне оновлення підприємства через

інновації повинно базуватися на впровадженні комплексних змін у технології, організаційні моделі, цифрові інструменти та суспільні формати співпраці.

Таблиця 1

Стратегічні вектори інноваційного розвитку підприємств

Тип інноваційної активності	Сутність напряму	Ціль стратегічного розвитку підприємства
Продуктові інновації	Спрямовані на розробку нових чи вдосконалених товарів та послуг, які задовольняють актуальні запити та є джерелом диференціації та зростання ринкової частки	Забезпечення конкурентної переваги, диференціація та розширення ринків
Процесні інновації	Передбачають перегляд і оновлення внутрішніх процесів (виробничих, логістичних, управлінських тощо).	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Цифрові інновації	Передбачають трансформацію бізнес-моделі підприємства за допомогою цифрових рішень і аналітики та є складовою стратегічного оновлення, що перетворюють традиційні підприємства на платформні бізнес-системи	Підвищення ефективності, масштабованість, інтеграція процесів
Організаційні інновації	Стосуються управлінської структури підприємства, мотивації персоналу, формування корпоративної культури та є чинником внутрішньої стійкості підприємства в умовах змін організації праці та структури управління	Формування адаптивної корпоративної культури, мотивація персоналу, стійкість до змін
Соціальні інновації	Виходять за межі бізнесу, охоплюючи нові формати взаємодії з суспільством, стейкхолдерами, екосистемою через корпоративну соціальну відповідальність	Підвищення соціальної відповідальності, довіри та лояльності до бренду

Джерело: [2; 3]

Отож, підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає цілеспрямованої інноваційної стратегії, яка базується на інтеграції нових технологій, розвитку людського потенціалу та формуванні гнучкої системи управління. Рекомендовано формувати портфель інновацій, оцінювати ефективність нововведень через KPI, сприяти розвитку внутрішнього підприємництва. Успішні приклади підприємств доводять, що стратегічне впровадження інновацій забезпечує довгострокове зростання, відкриває нові ринки та зміцнює позиції бізнесу навіть у нестабільних умовах.

Література:

1. Гринкевич, С. С., Беньо, Ю.-І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. №10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05

2. Дворський В. О., Пономаренко М. М., Верхуша О. О. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову

епоху: від аналізу ринку до впровадження технологій. *Economic Synergy*. 2024. №3. С. 109-120. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/198

3. Деркач І. В., Ковальчук О. С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір.* 2023. №186. С. 45–52. URL: https://www.prostir.pdaba.dp.ua

4. Таранич О. В., Бурківська Т. О. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. 2024. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5102

Вербівський Ігор

Національний університет «Чернігівська політехніка»

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ГОСПОДАРСЬКИХ ФОРМУВАНЬ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

В умовах фінансової нестабільності в Україні особливої актуальності набуває пошук дієвих механізмів підтримки малих господарських формувань аграрного сектору. Саме ефективна інвестиційна політика є визначальним інструментом для забезпечення їхнього сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Оптимізація інвестиційних підходів дозволяє не лише посилити фінансову основу підприємств, а й створити сприятливі умови для впровадження інновацій й розширення їх виробничого потенціалу.

Малі господарські формування відіграють вирішальну роль, оскільки вони є основою продовольчої безпеки країни, важливим джерелом зайнятості та рушієм розвитку сільських громад. Незважаючи на це, їхня інвестиційна активність залишається низькою [5]. Основними перешкодами інвестиційного розвитку малих господарських формувань є:

– обмежений доступ до фінансування та кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки, недостатня розвиненість ринку капіталу;

– фрагментарність земельних ресурсів, різнорідність управлінських практик, низький рівень корпоративної культури;

– недосконалість законодавчої бази, невідповідність норм сучасним економічним процесам, слабка інтеграція юридичних механізмів;

– нерівномірність розвитку фінансової інфраструктури, різний рівень банківського обслуговування та доступності інвестиційних програм [4, с. 495].

Загалом, інвестиційна привабливість аграрного сектору економіки України визначається низкою ключових чинників. Насамперед важливу роль відіграє стабільність законодавчого та правового середовища, яка має забезпечувати прозорість земельних відносин, податкових норм і захист прав інвесторів. Не менш значущим є впровадження сучасних та інноваційних технологій у виробництво, що сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат і покращенню якості продукції. Важливим аспектом також виступає розвинена

транспортна й логістична інфраструктура, яка забезпечує швидку доставку продукції до споживачів та розширює ринкові можливості. Додатково інвестиційний потенціал посилюється завдяки підтримці наукових досліджень, розвитку інновацій та можливості експорту продукції на міжнародні ринки, що формує сприятливі умови для залучення іноземних партнерів [2, с. 126].

Ключовими напрямами вдосконалення інвестиційної політики є:

– формування сприятливого інвестиційного клімату через гармонізацію законодавства з європейськими стандартами;

– розвиток фінансової інфраструктури та підтримка спеціалізованих кредитних програм для малих аграрних підприємств [1, с. 40];

– інвестування у науково-технічні розробки та агротехнології та впровадження цифрових платформ для управління інвестиційними процесами;

– врахування специфіки розвитку окремих територій та створення локальних програм підтримки малих господарських формувань;

– розвиток кластерних моделей співпраці між аграрними підприємствами [4, с. 497].

У комплексі ці заходи створюють надійне підґрунтя для активізації інвестиційної діяльності малих господарських формувань, а очікувані результати вдосконалення інвестиційної політики в аграрному секторі України дозволять створити оптимальні умови для активізації інвестиційної діяльності малих господарських формувань. Важливим наслідком стане зміцнення довіри інвесторів і розширення джерел фінансування, що у комплексі має забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору та його інтеграцію у сучасні економічні процеси [3].

Вдосконалення інвестиційної політики для розвитку малих господарських формувань аграрного сектору України є стратегічним завданням, що потребує системного та комплексного підходу. Поєднання державної підтримки, розбудови фінансової інфраструктури, впровадження інноваційних рішень та врахування регіональної специфіки створює надійне інвестиційне підґрунтя. Це забезпечить зміцнення економічної стабільності, підвищення рівня продовольчої безпеки та сприятиме інтеграції України у глобальний економічний простір.

Література:

1. Зубков Р.С., Скупський Р.М. Сучасні аспекти формування інвестиційного клімату в аграрному секторі економіки. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит».* 2025. №1 (204). С. 31-44. URL: http://eee.khpi.edu.ua/article/view/324517

2. Людвік І. І. Особливості інноваційного розвитку українських аграрних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практичної діяльност*і. 2023. №2 (64). С. 119–134. URL:

3. Негода Ю.В., Конюхов Д.А. Оцінка фінансового забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та*

суспільство. 2025. №78. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6417

4. Саковська О.М., Кучерявий В.В. Інвестиції як основа розвитку малих господарських формувань в аграрному секторі економіки України. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. №6(46). С. 489-501. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/25149

5. Тітов Д.В., Олексієнко В.В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4177

Верига Оксана,
студентка ІІІ курсу спеціальності 072 Фінанси,
банківська справа, страхування
та фондовий ринок,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Тимоць Мирослава,
професор кафедри бізнесу та управління
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК АСПЕКТ ЕФЕКТИВНОЇ ВНУТРІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека підприємства є фундаментальною умовою його стабільного функціонування та розвитку в сучасному динамічному середовищі. У час, коли ринки переживають постійні коливання, технологічні зміни пришвидшуються, а конкуренція посилюється, питання забезпечення економічної безпеки стає не просто управлінським завданням, а стратегічною необхідністю. Саме тому ефективна внутрішня політика підприємства має бути спрямована на створення умов, які дозволять протистояти ризикам, адаптуватися до зовнішніх викликів та зберігати конкурентоспроможність.

Внутрішня політика підприємства формує основу для економічної безпеки, оскільки охоплює ключові аспекти діяльності: фінанси, персонал, інформаційні ресурси, стратегічне планування та організацію бізнес-процесів. Від того, наскільки злагоджено та прозоро працюють внутрішні механізми, залежить здатність підприємства вчасно виявляти загрози та запобігати їм. Наприклад, ефективна система внутрішнього контролю дозволяє уникати фінансових втрат і шахрайства, а чітка кадрова стратегія - зменшити ризик некомпетентності або плинності кадрів.

Суттєве значення має і фінансова стійкість, адже підприємство з недостатнім запасом міцності стає надто вразливим до ринкових коливань. Внутрішня політика, що спрямована на раціональне управління ресурсами,

планування бюджетів і оцінку ризиків, створює основу для прийняття зважених рішень і забезпечення довгострокової стабільності. Не менш важливою є інформаційна безпека: у цифрову епоху витік даних або порушення функціонування інформаційних систем може паралізувати діяльність навіть великої компанії. Тому заходи із захисту інформації стають невід'ємним елементом загальної стратегії безпеки.

Серед ключових ризиків для бізнесу слід виділити зниження попиту на продукцію. 75% компаній повідомляють про значне зменшення попиту, при цьому 70% шукають нових клієнтів та канали збуту. 20% підприємств стикаються з простроченням чи відсутністю оплати від клієнтів [1].

Економічна безпека - це не лише сукупність заходів, а й певна філософія управління. Вона передбачає формування в персоналу усвідомлення важливості захисту ресурсів і відповідального ставлення до діяльності підприємства. Така культура безпеки сприяє зміцненню внутрішніх процесів і підвищує адаптивність організації. Статистичні дані показують, наскільки реальні загрози: шахрайство, великі фінансові втрати, внутрішні ризики. Щоб ефективно протистояти цим загрозам, підприємства мають впроваджувати системи внутрішнього контролю, регулярні оцінки ризику, програми етики і комплаєнсу, а також продумувати стратегії фінансової стійкості в умовах нестабільності. З огляду на ці реалії, економічна безпека - це не просто бажаний бонус, а необхідність для довгострокового успіху та виживання.

Ситуацію ускладнює і теперішній стан бізнес-середовища. Дослідження 2023 року свідчать, що майже 21% малих і середніх підприємств працювали менш ніж на третину свого потенціалу, а індекс бізнес-активності був на рівні лише 35 зі 100. Значна частина підприємців вважає, що ключові перешкоди для розвитку - це непередбачуваність державної політики, брак фінансів і падіння купівельної спроможності клієнтів. Серед підприємців понад 82% заявляють, що саме нестача фінансових ресурсів є їхньою найбільшою проблемою. Ці дані показують, що фінансова безпека є однією з ключових складових економічної безпеки, і внутрішня політика підприємства має передбачати планування фінансових резервів, управління ліквідністю та диверсифікацію джерел доходів.

Щодо організаційно-управлінської складової економічної безпеки, слід відзначити, що її роль серед топ-менеджменту вітчизняних підприємств досить недооцінена. Більшість управлінських рішень стосовно менеджменту підприємства, типу організаційної структури та налагодження організаційної культури приймаються доволі хаотично та без чіткого системного підходу. При цьому організаційно-управлінська складова виступає визначальною умовою забезпечення ефективної діяльності всіх аспектів економічної безпеки підприємства [2]. Ключові загрози економічній безпеці підприємств наведені в табл.1.

Додаткові виклики створюють санкційні обмеження та зміни у глобальній торгівлі. Більше ніж 60% українських компаній уже назвали санкційний комплаєнс одним із пріоритетів, адже невідповідність новим нормам може

призвести до штрафів, блокування окремих видів діяльності або втрати доступу до міжнародних партнерів.

Таблиця 1

Ключові загрози економічної безпеки підприємства

Аспект економічної безпеки	Загрози	Заходи внутрішньої політики	Статистичні дані (в Україні)
Фінансова безпека	Втрата ліквідності, падіння доходів, інфляція, боргові ризики	Бюджетування, контроль витрат, резервні фонди, аудит фінансових потоків	82% підприємців вважають брак фінансів головною проблемою діяльності
Антикорупційна та компалєнс-безпека	Корупція в держорганах і всередині підприємства, тінізація	Антикорупційні стандарти, комплаєнс-система, етичний кодекс, прозорі процедури	76% представників бізнесу вважає корупцію однією з головних загроз
Інформаційна безпека	Кіберзагрози, витік даних, несанкціонований доступ	Захист IT-систем, політика паролів, резервне копіювання, контроль доступу	Кількість кіберінцидентів зросла в кілька разів після 2022 року (за даними CERT-UA)
Стратегічна (ринкова) безпека	Падіння попиту, конкуренція, зміна ринкових умов	Моніторинг ринку, стратегічне планування, диверсифікація продуктів	46,9% представників бізнесу назвали санкційний комплаєнс пріоритетом у 2024 році

Структура механізму забезпечення фінансової захищеності підприємств містить елементи, одночасна дія яких покликана забезпечити відтворення капіталу підприємства. Механізм забезпечення фінансової захищеності підприємств може мати різний ступінь структуризації та формалізації. Чинні сьогодні підходи щодо визначення механізмів оцінки фінансової захищеності підприємств не дають змогу визначити науково обґрунтований рівень захищеності економічної діяльності [3].

Таким чином, економічна безпека суб'єктів господарювання є важливим аспектом ефективної внутрішньої політики підприємства, адже вона забезпечує стійкість, конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Підприємства, що приділяють увагу цій сфері, отримують стратегічну перевагу, оскільки здатні не лише успішно функціонувати в нестабільних умовах, а й використовувати зміни як можливості для зростання.

Література:

1. Токмакова І.В., Девезенко С.В. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах війни. *Науковий журнал «Via Economica».* Рівне, 2023. № 3. С. 91.

2. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* Одеса, 2021. № 5. С. 4.

3. Пристемський О.С., Гривківська О.В., Сакун А.Ж. Теоретичні та методологічні аспекти економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* Запоріжжя, 2023. № 1(47). С. 113.

Вінічук Марія
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КОНТРОЛІНГ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА PR ЯК ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки позначається стрімким зростанням значення ІТ-сфери, яка трансформувалася у ключовий фактор структурних змін, цифровізації та інновацій. Водночас геополітичні виклики, ринкова турбулентність, воєнні загрози та жорстка конкуренція створюють серйозні ризики для стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств ІТ-галузі. Традиційні підходи управління, що спираються переважно на фінансові індикатори, виявляються недостатніми в умовах високої динаміки технологічних змін.

Зазначене зумовлює потребу в інтеграції таких інструментів, як інвестиційний контролінг, корпоративна культура та паблік рілейшнз (PR). Їх поєднання дозволяє вчасно ідентифікувати ризики, формувати стійке внутрішнє середовище та забезпечувати позитивний імідж компаній серед інвесторів і суспільства.

Інвестиційний контролінг традиційно розглядається як система моніторингу й управління інвестиційними процесами, що забезпечує оптимальне використання ресурсів і зниження фінансових ризиків [1, с. 131]. Для ІТ-підприємств він набуває особливого значення, адже їхня діяльність пов’язана з інноваціями та технологічними рішеннями, що вимагають значних інвестицій навіть у нестабільних умовах.

Корпоративна культура виступає «внутрішнім стабілізатором» організації. Вона формує цінності, норми поведінки та стандарти взаємодії, підвищує рівень згуртованості колективу й мотивацію персоналу, що є критично важливим для ІТ-компаній із високою мобільністю кадрів.

PR виконує функції зовнішньої комунікації, створює позитивний імідж та репутацію, сприяє прозорості діяльності й формує довіру з боку інвесторів, клієнтів і партнерів. Це значно знижує соціальні ризики та зміцнює конкурентоспроможність компаній.

Синергія інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та PR дозволяє створити комплексний механізм стратегічної стійкості. Інвестиційний

контролінг забезпечує ефективність і безпечність інвестиційних рішень. Корпоративна культура підвищує внутрішню стійкість організації, сприяє інноваційності та командній роботі. PR формує зовнішню легітимність, підвищує рівень довіри та інвестиційну привабливість.

Дослідження діяльності п’яти провідних IT-компаній України (SoftServe, EPAM Systems Ukraine, GlobalLogic Ukraine, Luxoft Ukraine, Ciklum) засвідчило тісний взаємозв’язок між ефективністю інвестиційного контролінгу, рівнем корпоративної культури, активністю PR та рівнем соціально-економічної безпеки. Зокрема, можна стверджувати, що підвищення ефективності інвестиційного контролінгу на 1% збільшує індекс соціально-економічної безпеки на 1,9 пп.; зростання рівня корпоративної культури на 1 бал – на 2,4 пп.; зростання PR-активності на 1 бал – на 1,3 пп. Таким чином, найбільший вплив має корпоративна культура, однак усі три чинники є взаємопов’язаними та однаково необхідними.

Отже, проведені дослідження дають підстави вважати, що забезпечення стратегічної стійкості та соціально-економічної безпеки IT-компаній потребує не лише фінансових інструментів, а й поєднання культурних і комунікаційних факторів. Інтегрована модель управління, що включає інвестиційний контролінг, корпоративну культуру та PR, створює умови для зниження ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та формування стійкого розвитку. Практичне застосування запропонованого підходу дозволить IT-компаніям підвищити конкурентоспроможність, сформувати позитивний імідж та забезпечити довгострокову соціально-економічну стабільність.

Література:

1. Вінічук М.В., Нагірна О.В. Роль інвестиційного контролінгу, корпоративної культури та паблік рілейшнз у забезпеченні стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціально-економічної безпеки підприємств IT-сфери. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 131–136. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.131.

Водянка Любов
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, м. Чернівці

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИКА ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Гендерна рівність в Україні в умовах повномасштабної війни набуває якісно нового виміру, оскільки соціально-економічні процеси, що впливають на структуру зайнятості, роль жінок у суспільстві та їхній доступ до економічних ресурсів, змінюються з безпрецедентною швидкістю. Аналіз сучасної наукової літератури й офіційної статистики дозволяє стверджувати, що війна виступає прискорювачем структурних зламів, які одночасно висвітлюють старі проблеми

гендерної нерівності та створюють передумови для їхнього трансформаційного подолання.

Дослідниці Т. Марценюк та М. Майєрчик наголошують, що українське суспільство перебуває у стані перегляду соціальних ролей, де війна стає тригером формування нових моделей поведінки та перерозподілу функцій між статями. Однак культурні стереотипи, що характеризували трудові відносини впродовж останніх десятиліть, виявилися вкрай стійкими: жіноча праця продовжує недооцінюватися, а сегрегація за професійною ознакою практично не зменшується. Це підтверджує аналіз структури зайнятості: понад 70 % робочих місць у низькооплачуваних галузях традиційно залишаються жіночими, тоді як високотехнологічні та індустріальні сфери з переважаючою чоловічою участю демонструють найвищі зарплати.

Особливо критичним показником є гендерний розрив в оплаті праці. Якщо до війни він становив близько 18 %, то у 2024 році перевищив 40 %, що свідчить про зростання інституційних і структурних бар'єрів. Цей стрибок не можна пояснити лише економічною кризою. Він пов'язаний із вибірковим скороченням зайнятості у "жіночих" секторах, масовим переходом жінок на неповне навантаження через доглядову працю та обмеженою участю жінок в індустріях, які під час війни залишилися економічно найбільш стійкими (енергетика, логістика, важка промисловість, IT).

Важливим аналітичним виміром є вплив міграції на гендерний баланс ринку праці. За оцінками МОМ, понад 70 % українців, які виїхали за кордон, - жінки працездатного віку. Це становить одночасно і втрату робочої сили всередині країни, і зростання потенціалу жіночої економічної активності у країнах ЄС. Такий парадоксальний двовекторний вплив створює асиметрію: Україна тимчасово втрачає жінок як учасниць ринку праці, отримуючи натомість підвищене навантаження на соціальну та економічну інфраструктуру, тоді як європейські країни фіксують зростання зайнятості в окремих секторах саме завдяки українським мігранткам.

Додатковою площиною аналітики є цифрова трансформація. Вона одночасно відкриває нові можливості та загострює нерівність. Представництво жінок у цифрових професіях залишається низьким: лише 30 % працівників IT-сфери та 27 % менеджерів цифрових проєктів - жінки. Хоча цифрові навички є ключовими для інтеграції у глобальний ринок праці, жінки мають нижчий рівень доступу до STEM-освіти та технічної підготовки. Це створює ризик формування нового типу гендерної нерівності - "цифрової", яка в майбутньому може стати ще більш структурованою, ніж традиційні форми дискримінації. Поглиблений аналітичний огляд потребує врахування демографічного чинника війни. Мобілізація чоловіків і зростання смертності серед чоловічого населення змінюють співвідношення статей у працездатному віці. Уже сьогодні жінки становлять більшість у внутрішньо переміщеній популяції, що формує нові виклики для соціальної політики: необхідність розвитку сервісів догляду, розширення гнучких форм зайнятості, стимулювання перекваліфікації та підтримка психічного здоров'я. На відміну від попередніх десятиліть, державна

політика має реагувати не лише на економічні, а й на соціальні фактори нерівності.

Аналітичні моделі розвитку ринку праці, застосовані у сучасних гендерних дослідженнях, показують, що можливості вирівнювання залежать від інтенсивності післявоєнного відновлення. У сценарії швидкої реконструкції та технологічного зростання частка жінок у робочій силі може збільшитися до 55 %, а розрив в оплаті праці скоротитися до 18 % - рівня, співставного з європейськими країнами Центральної та Східної Європи. У протилежному сценарії - низьких темпів відбудови - структурна нерівність не лише збережеться, а й ризикує поглибитися, особливо серед жінок 45+ та жінок із малими дітьми, які вже сьогодні є найбільш вразливою групою. Позитивною тенденцією, яка водночас потребує осмислення, є зростання жіночого лідерства у громадському секторі, місцевому самоврядуванні та соціальному підприємництві. Жінки дедалі частіше очолюють волонтерські ініціативи, локальні гуманітарні проєкти, молодіжні організації. Це не лише свідчить про зміцнення їхньої суб'єктності, а й демонструє стратегічну важливість жіночого лідерства для ефективності громадських систем у період війни. Науковий аналіз підтверджує: жіночі команди демонструють вищі рівні соціальної згуртованості, адаптивності та відповідальності за прийняті рішення.

Таким чином, ситуація з гендерною рівністю в Україні сьогодні характеризується поєднанням прогресивних та кризових аспектів. З одного боку, війна актуалізувала жіноче лідерство й значно розширила спектр соціальних ролей жінок. З іншого - соціально-економічні умови створили нові бар'єри, посилили нерівність у доходах, зайнятості та доступі до ресурсів. Ключовим завданням державної політики має стати інституціоналізація підтримки жінок у професійному розвитку та створення умов для їхнього інтегрування у відбудову країни. У комплексному вимірі гендерна рівність більше не може розглядатися лише як соціальна цінність - вона стає економічною необхідністю. Моделі прогнозування свідчать, що повноцінне залучення жінок до ринку праці може забезпечити додатковий приріст ВВП на 4-7 % до 2030 року. Саме тому інклюзивний підхід до відновлення, у центрі якого - людина, її можливості та рівний доступ до ресурсів, є фундаментальною передумовою конкурентності України в майбутньому європейському просторі.

Література:

1. Водянка Л.Д., Скуляк В. М., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 78-81.

2. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 403-409. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409

Воробець Тарас
Університету Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах фінансова безпека держави є одним із ключових напрямів національної безпеки, особливо в період воєнного стану, зростаючого зовнішнього боргу та глобальної економічної турбулентності. Фондовий ринок як інституційна складова фінансової системи виконує важливу функцію у забезпеченні внутрішньої фінансової стабільності, акумуляції інвестиційного ресурсу та формуванні прозорих механізмів перерозподілу капіталу. Функціонування фондового ринку є не лише індикатором розвитку фінансової системи, а й потужним інструментом економічного зростання, інноваційного оновлення та довгострокової макроекономічної стабільності.

В умовах війни Україна стикається із низкою викликів: відтік капіталу, зниження довіри інвесторів, обмеження доступу до зовнішнього фінансування, низьким рівнем кадрового забезпечення тощо. У цьому контексті ефективне функціонування фондового ринку виступає засобом зниження залежності від зовнішніх кредиторів, інструментом мобілізації внутрішніх інвестицій та механізмом фінансування відновлення національної економіки. Слід зазначити, що для національної економіки, створення потужного фондового майданчика сприяє інституційному розвитку, зростанню рівня корпоративного управління, формуванню прозорих правил гри на ринку та підвищенню міжнародного іміджу країни як надійного партнера [1].

В той ж час, слід зауважити, що на тлі процесів економічної консолідації в межах Європейського Союзу спостерігається тенденція до об’єднання інфраструктури фондового ринку (з потенційним формування єдиного центру), що веде до «розмивання» ролі національних бірж. Це створює додаткові ризики для країн, які ще не сформували стабільну та конкурентоспроможну систему фондової торгівлі, чи знаходяться в обставинах, що не дозволяють сприяти її повноцінному розвитку. У цьому контексті завдання зміцнення національного фондового ринку набуває особливої актуальності.

Дослідженнями ефективності функціонування фондового ринку як елементу фінансової безпеки України займалася низка науковців (рис. 1), і це питання залишається надзвичайно актуальним і має не лише наукову, а й важливу практичну складову та значущість [2]. Оскільки результати таких досліджень можуть бути використані у розробці стратегій розвитку фінансового ринку, розробці нормативно-правових актів, а також в практиці регуляторних органів, емітентів та інвесторів.

Тож з які виклики є основними для функціонування фондового ринку України:

– низький рівень довіри інвесторів через відсутність стабільної політико-економічної ситуації.

– недостатня ліквідність та обмежена кількість фінансових інструментів.

– обмежений доступ до ринку для малого та середнього бізнесу.

– інституційна слабкість державного регулювання та нагляду.
– ризики «розмиття» національного ринку у процесі євроінтеграції.

Рис. 1. Організаційно-економічна структура безпеки країни [3]

Враховуючи представлені загрози стає необхідною та своєчасною розробка державної програми розвитку фондового ринку з акцентом на національні інституції. Актуальним залишається підвищення фінансової грамотності населення та стимулювання культури інвестування. Головну роль в процесах розвитку фондового ринку відіграє посилення прозорості та імплементація стандартів корпоративного управління для емітентів. Таким чином об’єднання української фондової інфраструктури з європейською відбуватиметься на умовах збереження національної біржі.

Враховуючи зазначені особливості умов функціонування фондових інституцій України, стає можливим виокремити три сценарії розвитку в короткостроковій перспективі 3–5 років:

Негативний сценарій передбачає подальше зниження активності інвесторів, відсутність системної державної політики у сфері фондового ринку, збереження низької ліквідності та фактичне знищення ринкових інституцій на тлі інтеграції в європейські структури (залишаючи тільки фрагментарні елементи забезпечення).

Базовий (інерційний) сценарій передбачає збереження часткової активності держави у підтримці ринку, збереження існуючих бар'єрів для малого бізнесу та

інвесторів, що дозволить утримати ринок, але не забезпечить стабілізації та поступового зростання.

Оптимістичний сценарій передбачає активну участь держави у реформуванні регуляторної бази, запуск програм підтримки IPO українських компаній, активізацію інституційних інвесторів, цифровізацію фондового ринку, що дозволить трансформувати його в ефективний інструмент фінансової безпеки та відбудови економіки.

Таким чином, лише системна державна політика, інституційна підтримка та стратегічна орієнтація на національні інтереси дозволять перетворити фондовий ринок на ефективний механізм акумулювання капіталу, фінансової стабільності та незалежності України.

Література:

1. Воробець Т. І. Основні інструменти фінансового інвестування та їх використання на вітчизняному фондовому ринку / Т. І. Воробець // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. — 2010. — № 2 (7). — С. 77 – 81.

2. Воробець Т.І. Місце фондового ринку в системі забезпечення фінансової безпеки країни / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 4 (55). – 2012. – С 31-37

3. Шевченко, О. Ю. Теорія фінансової безпеки: інноваційні підходи / О. Ю. Шевченко // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Економіка». – 2009. – № 6. – С. 217-224.

Галін Анатолій

Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, м. Чернівці

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Промислові підприємства в Україні сьогодні працюють у вкрай складних умовах воєнного часу. Це постійні зміни зовнішнього середовища, проблеми з електропостачанням, різке зростання вартості енергоресурсів. У такій ситуації впровадження цифрових технологій у виробництво стає не просто бажаним, а необхідним кроком для того, щоб оптимізувати використання ресурсів і зробити підприємство менш залежним від зовнішніх енергопостачальників. Цифрова трансформація дає можливість контролювати споживання енергії в реальному часі, передбачати майбутні навантаження, знижувати виробничі витрати та уникати незапланованих простоїв обладнання.

Проєктування продуктів із акцентом на енергоефективність протягом усього їх життєвого циклу, у тому числі виробництво, використання та утилізацію передбачає циркулярна економіка [1]. Вона орієнтована на максимальне використання відновлюваних джерел енергії, оптимізацію виробничих процесів і створення замкнених циклів, де енергія може бути

рекуперована. Такий підхід сприяє сталій та ефективній системі енергоспоживання.

Один із пріоритетних напрямів цифровізації – це побудова комплексних систем моніторингу, які включають датчики для відстеження споживання енергії, модулі для аналізу даних та автоматизовані панелі управління. Завдяки таким системам можна відслідковувати роботу кожної виробничої лінії окремо – екструдерів, сушильних агрегатів, компресорів тощо. Це дозволяє виявляти пікові навантаження, неефективні режими роботи обладнання та місця, де відбуваються технологічні втрати енергії.

Цифровий моніторинг дає змогу точніше планувати енергетичні потреби виробництва. Наприклад, якщо поєднати дані про навантаження на лініях із графіком роботи власної сонячної електростанції, можна максимально використовувати енергію саме тоді, коли вона генерується. Це допомагає скоротити або навіть повністю відмовитися від дорогої електроенергії з загальної мережі. А системи накопичення енергії (BESS) разом із цифровими алгоритмами дозволяють підприємству заряджатися вночі за низькими тарифами, вирівнювати денне навантаження та продовжувати роботу навіть під час аварійних відключень.

Цифрова аналітика відіграє ключову роль у забезпеченні енергонезалежності. Вона дає можливість моделювати різні варіанти роботи підприємства, прогнозувати, скільки енергії знадобиться в майбутньому, оцінювати, наскільки вигідно модернізувати обладнання, визначати найбільш економічні режими роботи виробничих ліній і розраховувати, як енергоефективні заходи вплинуть на кінцеву собівартість продукції. Використання машинного навчання та аналітичних моделей забезпечує точні прогнози споживання та дозволяє виробляти стратегічні рішення щодо виробничої політики підприємства.

З точки зору енергетичної безпеки цифровізація допомагає мінімізувати ризики, що виникають через перебої в електропостачанні. Автоматизовані системи здатні миттєво перемикати навантаження на альтернативні джерела живлення, запускати резервні лінії, оптимізувати послідовність виконання технологічних операцій. Це критично важливо для виробництв із безперервним циклом, де зупинка обладнання веде до серйозних фінансових збитків і псування матеріалів.

Окрім того, цифрова трансформація сприяє сталому розвитку підприємства. Оптимізація енергоспоживання знижує вуглецевий слід, допомагає відповідати екологічним вимогам і покращує імідж підприємства в очах європейських партнерів. В умовах, коли Україна інтегрується в європейський ринок, цифровізація виробництва та перехід на зелену енергетику стають важливою складовою конкурентоспроможності.

Досліджуване питання актуалізується тим, що сучасна ситуація відзначається невизначеністю економічного розвитку [2]. Тож розв’язання питань цифрової трансформація виробничих процесів вимагає стратегічних підходів [3]. Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація виробничих процесів – це один із найдієвіших способів підвищити

енергонезалежність підприємства. Вона забезпечує раціональне використання електроенергії, зменшує виробничі витрати, підвищує стійкість до зовнішніх загроз і дозволяє випускати конкурентний продукт із нижчою собівартістю. Поєднання власної сонячної генерації, систем накопичення енергії та сучасних цифрових технологій закладає основу для формування нової моделі енергоефективного промислового виробництва в Україні.

Література:

1. Лопатинський Ю.М., Белей С.І. Циркулярна економіка як модель сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. *Функціонування підприємств на засадах циркулярної економіки*: матеріали міжнар. наук.-практ. конференції, ЛНУП, 6-7 червня 2023 р. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. С.116-119. https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12567

2. Лопатинський Ю., Парасій Д. Невизначеність економічного розвитку в концепції Й. Шумпетера. *Інновації, підприємництво та економіка сучасних трансформацій у дзеркалі теорії Шумпетера*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 1-2 жовтня 2025 р. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. С. 128-129. https://ef.chnu.edu.ua/media/rqqfncxw/materialy_shumpeter-konf_2025.pdf

3. Лопатинський Ю.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія Економіка та управління*. 2023. № 10. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07

Гірняк Олег
Інститут поліграфії та медійних технологій

МАКРЕТИНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В РЕАЛЬНИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В ринкових умовах діяльності підприємства його менеджмент повинен зосередити увагу на вивченні і задоволенні потреб споживачів з метою поліпшення економічної ситуації, насиченні ринку товарами й послугами. Необхідно боротися за споживача, розширювати коло пропонованих послуг, а також підвищувати їхню якість. Для цього проводяться маркетингові дослідження. Їхня мета – виявити можливості для оволодіння конкурентними позиціями на конкретному ринку, знизити рівень невизначеності та комерційного ризику. Інформація маркетингових досліджень відіграє важливу роль для прийняття обгрунтованих господарських рішень.

Для якісних досліджень в літературі рекомендується різні системи методів та методик. Слід зазначити, що в практичній діяльності маркетологи також розробляють власні методики досліджень, адаптовані під потреби конкурентних підприємств і того продукту, в якому вони зацікавлені, вивченні конкретно попиту споживача у відповідному місці і часі.

Нами проведено маркетингове дослідження (вивчення попиту) для висікальної продукції при впровадженні для її виготовлення висікального пристрою на ТзОВ «Прінт» (умовна назва). З цією метою ми скористалися універсальним і ефективним інструментом пізнання внутрішніх закономірностей, властивих явищам і процесам виробничого підприємства. Таким інструментом можна використати математичне моделювання.

Таблиця 1

Визначення попиту на висікання малоформатної продукції підприємством ТзОВ «Прінт»

Рік	Період часу (x)	Попит (y)	x^2	xy
2019	1	412	1	412
2020	2	523	4	1046
2021	3	650	9	1950
2022	4	720	16	2880
2023	5	950	25	4750
2024	6	1025	36	6150
2025	∑x = 21	∑y = 4280	$\sum x^2 = 91$	∑xy = 17188

Лінія тренду визначається за формулою

$$y = a + bx$$

де y – розрахункове значення розрахункової змінної;

a – точка перетину лінії тренду з віссю;

b – нахил лінії регресії;

x – незалежна змінна.

$$b = \frac{\sum xy - n\,\overline{xy}}{\sum x^2 - nx^2}$$

де xy – середнє значення x та y;

n – число точок даних чи спостереження;

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{21}{6} = 3.5 \qquad \bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{4280}{6} = 713.3$$

$$b = \frac{17188 - 6 * 3.5 * 713.3}{91 - 6 * 12.25} = \frac{2208.7}{17.5} = 126.21$$

a = 713,3 -126,21*3.5 = 713,3 – 441,73 = 271,57

y = 271,57+126,21*7 = 271,57+883,47 = 1155,4

В іншому випадку для оптимізації збутової діяльності цього підприємства під час маркетингових досліджень нами використано модифікацію правила Парето метод АВС-аналіз.

Література:

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручн. Київ: Кондор, 2011. 188 с.

2. Гірняк О.М., Лазановський П.П Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків.– Львів: Укр.акад. друкарства, 2019. 268 с.

3. Палига Є.М. Маркетинг: підручн. /Палига Є.М., Гірняк О.М., Лазановський П.П.–Львів: Укр. акад. друкарства, 2020.–352 с.

4. Микитюк Н.О. Маркетингові дослідження: класифікація та характеристика видів і методів проведення//Вісник НУ «Львівська політехніка», №469.– 2003.

Гомольська Вікторія, Лилик Олег

Інститут поліграфії та медійних технологій НУ «Львівська політехніка», м. Львів

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність будь-якої комерційної організації невід'ємно пов'язана з процесом взаємодії з клієнтами. У цьому контексті особливої актуальності набуває застосування концепції маркетингу відносин, основна ідея якої полягає в тому, що об'єктом управління у діяльності підприємств-виробників стають довготривалі стосунки з покупцями та іншими учасниками процесу купівлі-продажу.

Потрібно зазначити кілька важливих фактів, встановлених на основі узагальнення досвіду зарубіжних компаній:

– пошук і залучення нових покупців коштує компанії у кілька разів дорожче, ніж утримання чинних клієнтів;

– близько 50% (а іноді й більше) наявних у клієнтській базі замовників просто неактивні внаслідок неефективної роботи з ними, а отже, не приносять прибутку;

– достатньо збільшити відсоток утримання замовників лише на 4–5%, і прибуток компанії у найкоротші терміни може зрости на 80–100%.

Отже, від того, наскільки грамотно організовані взаємини з клієнтами, безпосередньо залежить успіх і результативність діяльності будь-якого підприємства.

Орієнтація компанії на маркетинг взаємин із ключовими клієнтами передбачає, що:

– клієнтські відносини розглядаються як найцінніший актив, а розподіл ресурсів на їх користь — як інвестиції, а не витрати;

– встановлені фінансові, нефінансові та довгострокові цілі у межах програми управління клієнтами: підвищення цінності товарів (послуг), зростання прибутковості, розробка профілів клієнтів, плани з утримання та розширення їхньої частки, задоволеності, лояльності тощо;

– кожен співробітник, який взаємодіє з клієнтом, розуміє свою роль і готовий брати відповідальність за розв'язання проблем;

– для забезпечення ефективної комунікації фіксуються всі зобов'язання перед клієнтами, а виконання завдань відстежується;

– менеджер визначає, з якими представниками клієнта він не може налагодити контакт, і передає взаємодію іншому члену команди;

– добре налагоджена система зворотного зв’язку з клієнтами, що дає змогу своєчасно дізнаватися про зміни та мінімізувати негативні наслідки;

– якість роботи з клієнтами оцінюється на відповідність прийнятим стандартам, розробленим з урахуванням їхніх думок;

– у процесі реформування організаційної структури чи реінжинірингу бізнес-процесів проводиться експертна оцінка організації взаємодії з клієнтами;

– діють стандарти розподілу замовлень між підрозділами, що забезпечують оптимальне завантаження виробництва.

Згідно з принципами маркетингу відносин, завданням організації є управління плановим зростанням лояльності ключових клієнтів з одночасним підвищенням цінності відносин із ними для фірми.

Основними елементами маркетингу відносин є:

– клієнт як ядро бізнес-стратегії;

– знання системи цінностей клієнтів;

– використання клієнтоорієнтованих технологій (CRM-система);

– організація управління компанією, орієнтована на взаємини з різними клієнтами, нові професійні вимоги до персоналу (внутрішній маркетинг: перехід від ринково-продуктового до процесу створення цінності).

При цьому використовуються такі методи визначення цінності клієнтів:

1. ABC–XYZ-аналіз: поділ клієнтів за:

– часткою у виручці (A — важливі, B — середньої важливості, C — неважливі);

– регулярністю закупівель (X — стабільні, Y — нерегулярні, Z — епізодичні).

2. RFM-аналіз — сегментація за новизною, частотою та сумою покупок.

3. Методика SERVQUAL — анкетування за п’ятьма параметрами якості послуг: чуйність, переконливість, надійність, співчуття, матеріальність.

4. Методи Data Mining — визначення перспективних клієнтів та тих, хто може піти, задля їхнього утримання.

5. CLV (пожиттєва цінність клієнта) — чистий прибуток, отриманий від клієнта за весь період співпраці.

Розрахунок CLV дозволяє:

– класифікувати клієнтів за цінністю та оптимізувати витрати на їхнє обслуговування;

– співвіднести прибуток від клієнта із затратами на його залучення та утримання.

Таким чином, маркетинг відносин являє собою концепцію управління маркетингом, що передбачає побудову довготривалих, взаємовигідних стосунків із ключовими партнерами організації: клієнтами, постачальниками, дистриб’юторами, персоналом тощо. Основою ефективного управління взаєминами з клієнтами є їхнє вивчення, оцінка та групування. Використання концепції маркетингу відносин у діяльності підприємства на ринках B2B у перспективі веде до значного зміцнення позицій компаній на ринкових сегментах, координації дій усіх суб’єктів трансакцій, підвищення ефективності

просування товарів підприємства, регулювання процесів встановлення взаємодії з покупцями через контракти та договори.

Гоян Адріана
Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

КОРПОРАТИВНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасні тенденції функціонування української економіки засвідчують зростаючу роль корпоративного сектору у забезпеченні стійкості національного господарства та інтеграції України у глобальний економічний простір. Корпоративний розвиток, що охоплює модернізацію управлінських механізмів, формування прозорої структури власності, підвищення ефективності операційних процесів і забезпечення стратегічної орієнтації підприємств, є одним з ключових напрямів економічної політики держави. Інтенсивні структурні зміни, динаміка ринкових умов і необхідність адаптації до сучасних вимог конкурентного середовища зумовлюють потребу в глибокій трансформації корпоративного управління, посиленні інституційних засад розвитку та впровадженні принципів відповідального менеджменту.

Реформування державного сектору економіки, що триває в Україні протягом останнього десятиліття, визначає якісно нові параметри корпоративного розвитку. Запровадження наглядових рад, удосконалення системи контролю, гармонізація управлінських практик із рекомендаціями ОЕСР та впровадження принципів прозорої фінансової звітності формують інституційне підґрунтя для зростання ефективності державних підприємств. У матеріалах Міністерства економіки України наголошується, що корпоратизація є одним із центральних інструментів підвищення операційної результативності та мінімізації корупційних ризиків, оскільки перехід до акціонерних форм управління оптимізує структуру власності, забезпечує вищий рівень підзвітності та сприяє посиленню інвестиційної привабливості підприємств [1].

У цьому контексті важливим чинником корпоративного розвитку стає удосконалення нормативно-правового поля, яке регулює діяльність підприємств та визначає рамки їхньої взаємодії з державою й інвесторами. Аналітичні огляди українських економічних видань підкреслюють, що послідовне впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, гармонізація законодавства із європейськими вимогами та посилення механізмів захисту прав акціонерів формують сприятливе інституційне середовище для розвитку компаній. Розбудова ефективного регуляторного механізму сприяє підвищенню прозорості корпоративних структур, забезпечує передбачуваність взаємин між учасниками ринку та створює підґрунтя для зростання інвестиційної активності, що є особливо актуальним в умовах відновлення української економіки[2].

Дослідницькі й аналітичні матеріали українських економічних медіа, зокрема «Економічної правди» та «Української правди», акцентують на тому,

що корпоративний розвиток набуває особливого значення в умовах необхідності структурного відновлення економіки. Зростання ролі прозорості, відкритості та дотримання принципів корпоративної відповідальності сприяє зміцненню довіри інвесторів і розвитку внутрішнього ринку капіталу. За спостереженнями аналітиків, підприємства, що впровадили стандарти корпоративного управління, демонструють вищу продуктивність, стабільність фінансово-господарських показників та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, що підтверджує високий потенціал корпоративної моделі як інструменту підвищення економічної стійкості.[2,3].

Приватний сектор української економіки також характеризується активним упровадженням сучасних моделей корпоративного менеджменту, що базуються на цифровізації бізнес-процесів, розвитку стратегічного планування, інституціоналізації внутрішнього контролю та формуванні корпоративної культури, орієнтованої на інновації. У наукових дослідженнях фахівців зазначається, що імплементація цифрових технологій, інтеграція інформаційних систем управління та застосування інструментів аналітики даних забезпечують оптимізацію операційної діяльності підприємств, знижують транзакційні витрати та підвищують їхню конкурентоспроможність. Ці процеси корелюють із розвитком персоналу, посиленням ролі корпоративної етики та формуванням ефективної системи комунікацій всередині організації [6]

Отже, корпоративний розвиток в Україні є багатофакторним процесом, який інтегрує реформування державного сектору, цифрову та організаційну модернізацію приватних підприємств, удосконалення регуляторного середовища та формування сучасної культури управління. Результатом реалізації цих процесів є підвищення ефективності функціонування корпоративних структур, зміцнення інституційної спроможності економіки та формування умов для сталого розвитку як на національному, так і на міжнародному рівнях. У перспективі корпоративний сектор має потенціал стати одним із провідних драйверів економічного відновлення України, сприяти розширенню інвестиційних можливостей, технологічній модернізації та інтеграції у світові економічні ланцюги.

Література:

1. Міністерство економіки України. Політика державної власності та корпоративне управління. URL: https://me.gov.ua

2. Економічна правда. Аналітичні матеріали про реформу держпідприємств та корпоративний сектор. URL: https://www.epravda.com.ua

3. Українська правда. Статті про реформу корпоративного управління та розвиток державних компаній. URL: https://www.pravda.com.ua

4. Федерація професійних спілок України. Корпоративна реформа та громадський контроль. URL: https://fpsu.org.ua

5. Матеріали та аналітика щодо реформування держвласності. URL: https://liga.ne

6. Береза Ю. О., Гнатківський Б. М., Вітковський Ю. П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 66–71.

Гоян Адріана
Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИКЛИКИ ЛОГІСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «САНВІТА ГРУП»)

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високою нестабільністю, зростанням конкуренції та необхідністю інтеграції до глобальних ланцюгів постачання. Інноваційно-інвестиційний розвиток стає ключовим фактором підвищення ефективності підприємств і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, зокрема через модернізацію логістичних процесів, що безпосередньо впливають на витрати та швидкість реагування на потреби ринку.

ТОВ «САНВІТА ГРУП» є прикладом сучасної української компанії, що спеціалізується на виробництві плодоовочевих концентратів та інгредієнтів для харчової промисловості [5]. Логістична діяльність Sunvita охоплює закупівлю сировини, складську інфраструктуру, організацію транспортування, управління запасами та підтримання холодового ланцюга. Висока сезонність, значні обсяги зберігання та зростання вимог до простежуваності продукції формують комплекс логістичних викликів, що потребують інноваційних підходів та відповідного інвестиційного забезпечення.

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «САНВІТА ГРУП» підтверджують стабільну динаміку розвитку підприємства та його зростаючу роль у національному виробничо-логістичному секторі. За підсумками 2024 року компанія забезпечила дохід у розмірі 995,168 млн грн, при цьому чистий прибуток становив 127,157 млн грн, що свідчить про високу рентабельність операцій. Активи підприємства на кінець року досягли 568,138 млн грн, а зобов’язання – 140,303 млн грн, що вказує на стійку фінансову структуру. Ключовим елементом операційної спроможності є кадровий потенціал – у 2024 році на підприємстві працювало 217 осіб. Сукупність цих показників демонструє достатній фінансовий та операційний фундамент для поглиблення інноваційно-інвестиційного розвитку логістики та переходу до сучасних моделей управління ланцюгами постачання.

Ключові проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку логістики Sunvita охоплюють зношеність частини інфраструктури, недостатню автоматизацію складських операцій, низький рівень цифрової інтеграції процесів, потребу у впровадженні системи відстеження руху сировини та продукції, а також необхідність модернізації транспортної тари. Значною перешкодою є також

адаптація логістичних процесів підприємства до міжнародних стандартів та вимог глобальних ланцюгів постачання [1, с.4952–4954; 4,с.283–285]

Зовнішні виклики логістичного розвитку Sunvita включають недостатній розвиток контейнерної інфраструктури, тривалість митних процедур, високу собівартість експорту, нестачу спеціалізованих логістичних хабів та вплив глобальних логістичних потрясінь. Ці фактори ускладнюють реалізацію інноваційно-інвестиційних рішень та підвищують потребу у стратегічному партнерстві з логістичними операторами [3; 4,с.283–284]/

Керуючись загальними логістичними викликами та інноваційними підходами, пропоную такі ключові напрями:

1. Цифровізація логістичного ланцюга: впровадження TMS для оптимізації маршрутів, зниження простоїв і витрат; автоматизація складської інфраструктури через WMS-систему; інтеграція ERP + логістичних модулів.

2. Модернізація транспортно-складського парку: оновлення транспортних засобів до моделей з низьким паливним споживанням або електрифікованих для зниження витрат і підвищення екологічності; розвиток холодового ланцюга із застосуванням сенсорів температури та моніторингу стану вантажу; стандартизація тари, контейнеризація.

3. Розвиток інноваційної аналітики та прогнозування: використання Big Data та машинного навчання для прогнозування сезонного попиту, оптимізації запасів та запобігання надлишковому зберіганню; впровадження засобів моніторингу ключових показників логістики (KPI).

4. Партнерство і міжнародна інтеграція: розвиток довгострокових партнерств з міжнародними логістичними операторами для доступу до ширших мереж, кращих тарифів та сучасних технологій; підготовка до участі у програмах ЄС чи міжнародного фінансування; врахування вимог глобальних ланцюгів постачання: сертифікація, простежуваність, екологічні стандарти.

5. Екологічність і стійкість логістичної моделі: зменшення використання одноразової тари, перехід на багаторазову/модульну тару, оптимізація маршрутів для зменшення викидів; впровадження принципів «зеленої логістики».

Таким чином, логістичний розвиток Sunvita базується на поєднанні інновацій та інвестицій, що забезпечує підприємству підвищення продуктивності, розширення експортних можливостей і зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Література:

1. Al-Ababneh H., Maiboroda O., Kukin I., Yakovets V., Hryniv L. Big Data Adoption in International Logistics Management. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, No. 14. P. 4951–4966.

2. Коваль К. П., Тєлєгін О. О. Інноваційний розвиток підприємств з надання логістичних послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 224–233.

3. Сало Я., Тарасова К., Новак Г. Роль інновацій в розвитку транспортної логістики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-54

4. Чупріна М. О. Вплив інформаційних технологій на інноваційний розвиток логістичного менеджменту. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 283–287.

5. Офіційний сайт компанії Sunvita. URL: https://sunvita.ua/

Гринів Любов

Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Сучасні тенденції розвитку логістики у світі демонструють, що впровадження цифрових технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту та автоматизації процесів, є ключовим чинником підвищення ефективності міжнародних ланцюгів постачань. За результатами дослідження [1], використання аналітики великих даних у міжнародному логістичному менеджменті забезпечує зростання ефективності транспортних і складських процесів, але лише за умови достатнього рівня розвитку технологічної інфраструктури. Це свідчить про те, що стан регіональної логістичної інфраструктури безпосередньо впливає на можливості цифрової трансформації бізнесу та загальну конкурентоспроможність підприємницьких структур.

В умовах трансформаційних змін національної економіки та глобальних викликів, пов’язаних із воєнними діями, перебудовою логістичних маршрутів і цифровізацією бізнес-процесів, розвиток логістичної інфраструктури набуває стратегічного значення. Саме від її рівня залежить здатність підприємницьких структур забезпечувати стабільність поставок, оптимізацію витрат, швидке реагування на зміну попиту та інтеграцію у міжнародні ланцюги постачань [2].

Регіональні особливості логістичної інфраструктури зумовлені відмінностями у транспортно-географічному положенні, стані доріг і терміналів, розвитку цифрових сервісів, наявності логістичних операторів, митних та інформаційних хабів. Таким чином, аналіз регіональних аспектів розвитку логістичної інфраструктури дозволяє оцінити її роль як чинника підвищення ефективності підприємницьких структур, що функціонують у різних областях України.

Логістична інфраструктура – це сукупність матеріальних (транспорт, склади, термінали), інформаційних (ERP-, WMS-, CRM-системи), фінансових та інституційних елементів, які забезпечують ефективний рух потоків товарів, послуг і даних. Її рівень розвитку визначається якістю транспортної мережі, наявністю логістичних центрів, цифровою зрілістю підприємств і доступом до міжнародних коридорів [3, с. 45–46].

Розвиток логістики в Україні має чітко виражену регіональну специфіку:

1. У промислово розвинених регіонах (Дніпропетровська, Київська, Львівська області) спостерігається висока концентрація транспортних вузлів, складів класу А, активне впровадження цифрових систем управління поставками (ERP, WMS).

2. У прикордонних областях (Львівська, Закарпатська, Волинська) формується потужний потенціал міжнародної кооперації завдяки інтермодальним терміналам і транспортним коридорам у напрямку ЄС.

3. У південних регіонах (Одеська, Миколаївська області) функціонують морські порти, які відіграють ключову роль у міжнародній торгівлі, проте нині стикаються з проблемами безпеки та недостатньої цифрової інтеграції.

Рівень розвитку логістичної інфраструктури безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств. Зокрема, підприємства, що функціонують у регіонах із розвиненою логістичною мережею, мають нижчі операційні витрати, швидшу доставку товарів і вищу якість сервісу. Навпаки, у регіонах із слабкою транспортною інфраструктурою та відсутністю логістичних хабів спостерігається підвищення витрат і зниження оборотності капіталу [2].

Згідно з дослідженням [1], глибоке впровадження технологій Big Data у міжнародному логістичному менеджменті сприяє підвищенню ефективності лише за умови розвиненої технологічної бази та регуляторного середовища. Цей висновок підтверджує необхідність цифрової інтеграції регіональної логістики України в європейський інноваційний простір.

В українських реаліях цифрова трансформація логістики відбувається нерівномірно. Наприклад, у центральних і західних регіонах поширюються WMS-, TMS-, CRM-системи для управління ланцюгами постачань, тоді як у східних регіонах впровадження цифрових інструментів гальмується через інфраструктурні обмеження.

Для підвищення ефективності підприємницьких структур доцільно: формувати регіональні логістичні кластери, що об’єднують підприємства, транспортних операторів та органи влади; запроваджувати державні програми підтримки цифровізації транспортної та складської інфраструктури; розвивати мультимодальні термінали та прикордонні логістичні центри для інтеграції в європейські коридори TEN-T; стимулювати інвестиції в екологічно безпечну («зелену») логістику.

Відновлення й модернізація транспортно-логістичної інфраструктури є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності України в системі європейських ланцюгів постачань.

Отже, регіональні особливості розвитку логістичної інфраструктури визначають ефективність функціонування підприємницьких структур через вплив на рівень витрат, швидкість обігу товарів і якість логістичного сервісу.

Література:

1. Ali Al-Ababneh H., Maiboroda O., Kukin I., Yakovets V., Hryniv L. *Big Data Adoption in International Logistics Management. Journal of Theoretical and*

Applied Information Technology, 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16681023

2. Вербицький В. С., Ширяєва Л. В. *The Ukrainian region's logistics potential due to the modern security challenges. Економіка та суспільство,* № 70, 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5413/5357.

3. Іртищева І. О., Яковлєва І. Г. *Logistics infrastructure development in Ukraine maritime economy. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського.* Серія: Економіка і управління, т. 28(67), № 2, 2017, с. 45–49. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28_67_2/13.pdf.

Гринько Таїсія

ЗВО Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ЯК НАПРЯМ СУЧАСНОЇ НАУКИ

У сучасному світі, що характеризується високою швидкістю технологічних змін, глобалізацією та постійним зростанням кількості гібридних загроз, безпека перестає бути допоміжною функцією і стає ключовою умовою сталого розвитку будь-якої системи — від окремого підприємства до національної держави. На цьому тлі формується і стрімко розвивається менеджмент безпеки, як самостійний і критично важливий напрям сучасної науки.

Менеджмент безпеки — це процес організації захищеності підприємства чи суспільства шляхом аналізу ризиків і планування превентивних заходів. Управління ризиками — систематичний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання та контролю ризиків. Економічна безпека підприємства — стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність його розвитку. Інформаційна безпека — комплекс заходів із забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Менеджмент безпеки розглядається як новий напрям сучасного менеджменту, який відповідає на виклики глобалізації, цифровізації та підвищення складності зовнішнього середовища. У сучасних організаціях (підприємствах, державах) зростає кількість загроз — економічних, інформаційних, технологічних — що робить традиційні моделі управління недостатніми. Менеджмент безпеки інтегрує функції управління для забезпечення захищеності системи в цілому. [4]

Менеджмент безпеки — це система скоординованих управлінських функцій, спрямованих на забезпечення рівня захищеності об'єкта (організації, інформації, території, людини) від небезпек та загроз у межах прийнятного ризику. Він поєднує організаційні, правові, інженерно-технічні, фінансові та кадрові заходи захисту.[3]

Методологічні підходи в менеджменті безпеки побудовані на системному підході, тобто аналізі всіх елементів об'єкта безпеки як єдиної системи. Для постійного покращення стану безпеки використовуються цикли управління такі як планування, виконання, контроль, корекція. Організаційні аспекти системи

безпеки включають в себе не лише технічні й інформаційні засоби, а й управлінську структуру — спеціальні підрозділи, координацію, інформування керівництва. [1, 5]

Сучасні вимоги до менеджменту безпеки значно еволюціонували від простої фізичної охорони до комплексної, інтегрованої та проактивної системи управління ризиками. Ці вимоги відображають збільшення швидкості змін, гібридний характер загроз та зростаючу залежність від інформаційних технологій.

Отже, менеджмент безпеки — це сучасний міждисциплінарний напрям, що забезпечує захист організацій від економічних, інформаційних та технологічних загроз. Він ґрунтується на системному та ризикоорієнтованому підходах, поєднує класичні та сучасні методи управління і дозволяє не лише реагувати на ризики, а й запобігати їм. Ефективна система менеджменту безпеки підвищує стійкість підприємства, мінімізує втрати, сприяє розвитку та формує культуру безпеки серед персоналу. Вона стає стратегічним ресурсом організації, що забезпечує її конкурентоспроможність та адаптивність у сучасному динамічному середовищі.

Література:

1. Гусаріна Н. В., Черкасова С. О. Ризик менеджмент надзвичайних ситуацій. Оглядова стаття. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 3(17). С. 63–68. DOI: 10.15276/EJ.03.2021.9

2. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. Ефективна економіка. 2021. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.90

3. Лєзіна, Н. Шляхи розвитку методології економічної безпеки підприємств. Київський економічний науковий журнал, (8), 66-73. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-9

4. Коляда А. «Сучасні моделі ризик-менеджменту із системним підходом» журнал Інформаційні технології та суспільство, № 1 (16), стор. 93–98. journals.maup.com.ua

5. Ярмусь Д.В. «Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління» ВІСНИК ХНТУ No 2(93), Ч. 1, 2025 р.. 337-343 С https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1010/973

Грицьків Роман

Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ВИДАВНИЧОЇ СПРАВИ

Сучасний економічний ландшафт характеризується стрімкою цифровою трансформацією, яка суттєво впливає на функціонування підприємств у різних секторах. Видавнича галузь не є винятком, демонструючи глибоку інтеграцію

цифрових рішень в її бізнес-моделі, операційні процеси та взаємодію видавництва з кінцевим споживачем.

Сучасні тенденції цифровізації економіки є визначальними для трансформації економіки, бізнесу, ринку праці та соціальної сфери, ґрунтуючись на швидкому впровадженні низки "наскрізних" технологій та нових бізнес-моделей

Основні вектори цифровізації, що формують сучасне економічне середовище та мають вплив на видавничу справу, охоплюють:

- застосування штучного інтелекту та машинного навчання;
- розгортання хмарних сервісів для масштабованого зберігання даних, спільної роботи та обробка великих обсягів даних;
- розвиток електронних маркетплейсів та онлайн-торгівлі;
- розвиток цифрових платіжних систем, використання криптовалют та технології блокчейн, зростання кількості безготівкових розрахунків;
- впровадження концепції "розумного підприємства" для оптимізації виробничих процесів;
- розвиток цифрових навичок та поширення дистанційної роботи.

Ці сучасні тенденції вже сьогодні роблять значний вплив та змінюють видавничу справу та видавничі підприємства.

Також це змінює більшість процесів видавничої справи, такі як розробка контенту та дизайн, створення нових форматів, виробництво та реалізація.

Штучний інтелект та розвиток цифрових навичок дозволяють створювати сучасний продукт швидше та з більш якісним дизайном. Хмарні сервіси та big data дозволяють ефективно створювати зберігати аудіо, електронні та інтерактивні книги і здійснювати їх швидкий пошук та поширення.

Продукти та послуги стають доступніші для користувачів завдяки електронним маркетплейсам та цифровим розрахункам та сучасній системі швидкої доставки. Також цифровий маркетинг відіграє значну роль в просуванні продуктів та послуг на ринку.

Впровадження смарт-технологій та цифровізації обладнання та виробництва позитивно впливають на підвищення ефективності видавничих виробничих процесів та раціональне використання ресурсів.

Отже цифрова трансформація забезпечує видавничій справі ряд стратегічних переваг і нових можливостей, скориставшись якими підприємства видавничої справи можуть пристосуватись до сучасних інноваційних тенденцій та забезпечити собі сталий розвиток.

Література:

1. Гончаренко О. А. Видавнича справа в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // Наукові записки. – 2022. – №4. – С. 45–52.

2. Женченко М. Цифрові трансформації як каталізатор змін у видавничій галузі // Social and Human Sciences. Polish-Ukrainian scientific journal : електронний журнал. 2016. № 2 (10).

3. Кононенко Д. В. Економічна ефективність впровадження цифрових технологій у бізнес-модель підприємства. МАТЕРІАЛИ міжнародної науково-

практичної конференції Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення (29–30 травня 2025 року).

4. Маркович І., Струтинська І. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 41. С. 105–109.

Гураль Веніамін,
студент І курсу спеціальності 072
«Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок»,
ЗВО «Університет Короля Данила»
Науковий керівник:
Тимоць Мирослава,
професор кафедри бізнесу та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН НА ПЕНСІЙНУ СИСТЕМУ ТА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ В ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

Демографічні процеси є одним із ключових чинників, що визначають стабільність соціально-економічного розвитку держави. Зокрема, міграційні потоки та старіння населення безпосередньо впливають на функціонування пенсійної системи та фінансову безпеку країни.

Демографічні зміни, такі як старіння населення та низька народжуваність, створюють довгостроковий тиск на пенсійні системи через зменшення кількості працюючих, які забезпечують пенсії, та зростання кількості пенсіонерів. Це призводить до ризиків для фінансової безпеки. В основі цієї проблеми лежить явище старіння населення - процес, викликаний двома ключовими факторами: збільшенням тривалості життя та зниженням рівня народжуваності.

Однією з основних тенденцій сучасного демографічного розвитку України є зменшення чисельності працездатного населення та зростання частки осіб похилого віку. За даними State Statistics Service of Ukraine, у січні 2022 року частка людей віком 60+ перевищує 24 %, і цей показник має тенденцію до збільшення [1]. Така ситуація призводить до зростання навантаження на пенсійну систему, оскільки кількість платників внесків зменшується, а кількість отримувачів пенсій - збільшується.

Зменшення кількості працівників, які сплачують внески, на одного пенсіонера призводить до різкого зростання фіскального навантаження на працездатне населення та економіку в цілому. В Україні цей показник є особливо критичним, наближаючись до співвідношення один платник на одного пенсіонера, що робить солідарну систему глибоко дефіцитною і залежною від багатомільярдних дотацій з державного бюджету. Для утримання

фінансової рівноваги уряд змушений або підвищувати ставки внесків (що негативно впливає на економіку та стимулює тінізацію), або знижувати реальний розмір пенсій.

Міграційні процеси також мають суттєвий вплив на демографічну ситуацію в Україні. Еміграція молодого та кваліфікованого населення зменшує податкову базу, скорочує надходження до Пенсійного фонду й створює дефіцит трудових ресурсів.

Старіння населення формує довгострокові ризики фінансової нестабільності, адже збільшує витрати на соціальне забезпечення, охорону здоров'я та соціальні програми. У перспективі це може вимагати реформування пенсійної системи - переходу до багаторівневої моделі із посиленням накопичувального компоненту, підвищення пенсійного віку, стимулювання добровільних пенсійних заощаджень [2].

Для подолання цих проблем необхідні комплексні реформи, які можуть включати підвищення пенсійного віку, стимулювання народжуваності, покращення системи охорони здоров'я, залучення мігрантів та розвиток альтернативних форм пенсійного забезпечення.

Важливим напрямом державної політики при цьому має стати розвиток фінансової грамотності населення та створення сприятливих умов для легальної зайнятості, що забезпечить збільшення надходжень до пенсійної системи. Крім того, доцільно розвивати механізми інвестиційного використання пенсійних накопичень, що дозволить підвищити їхню стійкість у довгостроковій перспективі [3].

Отже, вплив демографічних змін на пенсійну систему має комплексний характер. Для забезпечення фінансової безпеки держави необхідна системна політика, спрямована на адаптацію соціального забезпечення до нових демографічних реалій, активізацію внутрішнього ринку праці та підтримку демографічного відтворення.

Література:

1. Демографічна та соціальна статистика. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html

2. Kyiv School of Economics. Ukraine Human Capital Chartbook: how human capital defines Ukraine's development scenarios. 2025. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-how-human-capital-defines-ukraine-s-development-scenarios/

3. Скупський Р.М., Шемчук Р.С. Міграція трудових ресурсів України: стан, проблеми та перспективи регулювання. Український журнал прикладної економіки та техніки. URL: https://ujae.org.ua/migratsiya-trudovyh-resursiv-ukrayiny-stan-problemy-ta-perspektyvy-regulyuvannya/

Деревенко Роман, Яремик Мирослав
НУ «Львівська політехніка», ІПМТ, м. Львів

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Глобалізаційні процеси, міграція робочої сили, цифровізація та воєнно-політичні чинники суттєво трансформують ринок праці та формують нові виклики для підприємств України. У таких умовах кадровий потенціал перестає бути лише характеристикою трудових ресурсів і трансформується у стратегічний фактор економічної безпеки. В умовах воєнного стану, мобілізації, міграції та вимушеного переміщення населення управління кадровим потенціалом (КП) потребує переходу до безпекоорієнтованого підходу.

Безпекоорієнтоване управління КП спрямоване на мінімізацію впливу загроз, пов'язаних із персоналом (плинність, нелояльність, кваліфікаційний розрив), які можуть призвести до збитків та дестабілізації економічного функціонування підприємства.

Ефективність безпекоорієнтованого управління кадровим потенціалом значною мірою залежить від якості інформаційно-аналітичної підтримки, яка забезпечує керівництво підприємства актуальними даними, прогнозами та індикаторами ризиків. У сучасних умовах цифровізації та зростання невизначеності ринкового середовища інформація набуває статусу стратегічного ресурсу, що дозволяє формувати раннє попередження загроз, оптимізувати управлінські рішення та підвищувати економічну стійкість підприємства [1].

Інформаційно-аналітична підтримка у сфері кадрової безпеки - це комплекс процесів зі збирання, оброблення, структурування та інтерпретації даних про стан, розвиток та ризики кадрового потенціалу і формує основу для прийняття рішень у сфері кадрової політики, управління компетенціями, мотивації, оцінювання, планування та розвитку персоналу [2]. Вона забезпечує:

- оперативний моніторинг кадрових показників та індикаторів кадрової безпеки;
- раннє виявлення деструктивних змін у персоналі;
- обґрунтування управлінських рішень щодо формування, розвитку та утримання кадрового потенціалу;
- ідентифікацію та оцінку ризиків, пов’язаних з людським фактором;
- інформаційну підтримку прогнозування економічної стійкості підприємства.

На відміну від традиційного HR-обліку, орієнтованого на ретроспективний аналіз, інформаційно-аналітичне забезпечення є проактивною, прогностичною системою, яка перетворює сирі дані про персонал і зовнішнє середовище на оперативні знання, необхідні для прийняття превентивних управлінських рішень та виступає інтеграційною підсистемою, що пов’язує оцінку стану КП з механізмами управління ризиками.

Систематизація ключових проблем, які, попри зростання ролі інформаційних технологій, сповільнюють упровадження сучасних HR-аналітичних рішень, дозволила виокремити такі групи [3, 4]:

- неузгодженість законодавства та регуляторні перепони, які ускладнюють впровадження інформаційних технологій;
- організаційні виклики і відсутність узгодженої взаємодії між підрозділами та відомствами;
- недостатня централізація управління та розвиток цифрових платформ;
- недостатня кваліфікація персоналу для роботи з сучасними аналітичними системами;
- відсутність стандартизованих методик оцінки кадрових ризиків та індикаторів ефективності.

У сучасній практиці інформаційно-аналітична підтримка кадрової безпеки ґрунтується на використанні HRM-систем, BI-платформ, систем комплаєнсу і корпоративної безпеки та модулів управління ризиками. Зокрема, основними компонентами інформаційно-аналітичної системи кадрової безпеки мають бути:

1. Системи управління персоналом (HRMS/HRMIS).

Інформаційні системи управління персоналом забезпечують централізоване збереження персональних даних, облік відпусток, лікувальних листків, навчання персоналу, управління компетенціями та оцінку результатів роботи. Сучасні HRMS/HRMIS-системи дають можливість здійснювати глибокий аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу.

2. Системи моніторингу та аналізу кадрових ризиків.

Технологічні рішення для виявлення, оцінки та управління кадровими ризиками повинні включати інструменти для аналізу поведінки працівників, виявлення аномальної активності, оцінки рівня лояльності персоналу. Така система дозволяє підприємству виявити найбільш суттєві ризики, встановити ймовірність отримання збитків та їх можливий розмір.

3. Системи захисту інформації та контролю користувацької діяльності.

До цього компоненту відносяться технології Data Loss Prevention (DLP), User Behavior Analytics (UBA), системи аудиту комунікацій, які дозволяють відстежувати спроби несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації, моніторити електронну кореспонденцію, контролювати передачу даних.

Отже, інформаційно-аналітична підтримка безпекоорієнтованого управління кадровим потенціалом, як комплексна система, що базується на сучасних технологіях, стандартизованих методиках і людському факторі, дає змогу підприємству своєчасно виявляти й мінімізувати кадрові ризики, забезпечувати стабільність ключових бізнес-процесів та створювати умови для підвищення економічної стійкості в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Білоус С. П., Самойленко Л. Я., Луценко О. В., Новохатко, О. М. Безпекоорієнтоване управління кадровим потенціалом підприємства . *Здобутки*

економіки: перспективи та інновації, 2025. № 23. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17588704

2. Бурлаков О. С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 39-43. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06

3. Величко Я. І. Оцінка кадрових ризиків в системі управління персоналом. Економіка транспортного комплексу, 2018. Вип. 32. С. 123-137. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.123

4. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратів Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9308

Запухляк Володимир, Комлєв Ігор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

ВПЛИВ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Інноваційна спроможність сучасних економік безпосередньо залежить від якості людського капіталу. Освіта, професійні навички, стан здоров'я, цифрові компетентності, здатність до безперервного навчання («lifelong learning») формують базу для створення й впровадження інновацій. Країни з високим рівнем розвитку людського капіталу демонструють найкращі позиції в глобальній інноваційній екосистемі.

Дані GII 2025 (Global Innovation Index) свідчать, що до числа найінноватівніших економік, із 139 проаналізованих, увійшли, зокрема: Швейцарія (1-ше місце), Швеція (2-ге), США (3-тє), Південна Корея (4-те), Сінгапур (5-те). Україна посіла лише 66-ту позицію відповідно до інтегрального індекса GII 2025, а ключовими факторами, які негативно впливають на рівень інноваційності, є такі показники: продуктивності праці (−2,4%, 130-те місце); операційної стабільності для бізнесу (126-те); валового нагромадження капіталу (126-те). Україна також має демографічні проблеми, зокрема за показником частки молоді до 24 років (125-те місце), слабкі позиції у залученні університетів до промисловості та міжнародної співпраці (94-те) [1].

Одним з основних елементів, які формують якість людського капіталу, є освіта та її вплив на світосприйняття людини як частини економічної реальності. Розвинена, актуальна система освіти та ефективні програми вищої професійної підготовки забезпечують ринок праці такими працівниками, які здатні як до творчої діяльності, так і до аналітичного і критичного мислення, дослідницької роботи та інноватівності. Не можна не зазначити вплив цифровізації на індивіда та працівника. Попит на нові цифрові та когнітивні навички прямо спричинений процесом цифровізації економіки. Завдяки цьому

зростає інноваційний потенціал економіки та стимулюється створення нових форм зайнятості [2].

Інвестиції підприємств у професійне зростання та підвищення рівня розвитку внутрішніх знань сприяють появі інноваційних рішень та посилюють синергетичний ефект взаємодії сучасного працівника та дійсно сучасної компанії. Інноваційним країнам-лідерам демонструють високі показники доступності якісної освіти, а також участі у міжнародних наукових мережах, що забезпечується ефективною цифровою інфраструктурою. Україна має значний потенціал до інноваційного зростання за умови системного інвестування в людський капітал, подолання викликів, а також невпинного покращення, – як кількісного, так і якісного, – рівня діджиталізації.

Якість людського капіталу у контексті інноваційного розвитку є багатогранним, комплексним явищем, що формується складною системою чинників соціального, економічного, геополітичного характеру. Зокрема, ринок праці України зазнає шокових впливів з початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 році. Різко зменшилась чисельність працездатного населення порівняно із довоєнним періодом: 4 мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами, близько 7 мільйонів виїхали за кордон. Станом на кінець 2024 року 75% роботодавців повідомляли про дефіцит кадрів з відповідним рівнем підготовки [3].

Відсутність широких і доступних можливостей для підвищення кваліфікації у багатьох сферах діяльності також знижує інноваційний потенціал праці і конкурентоспроможність економіки загалом. Цифрова нерівність не дозволяє значній частині економічно-активного населення брати участь у дифузії інновацій – спостерігається помітні розриви між різними віковими групами та соціально-економічними прошарками населення [4].

Підсумовуючи, можна зазначити, що стратегічно важливими заходами для підвищення якості людського капіталу в Україні є збільшення державних інвестицій у вищу освіту та R&D, впровадження програм репатріації спеціалістів та партнерств з ЄС для обміну знаннями. Для зростання інноваційності необхідно реформувати інституції, спрощуючи бюрократичні процедури для стартапів та інвесторів, а також стимулювати співпрацю між університетами, бізнесом та державою через гранти та технопарки. Саме бізнес першим реагує на зміни в економіці та безпосередньо впливає на неї, задає напрям інновацій, створює попит на нові компетенції. Сучасний цифровізований бізнес вимагає пришвидшення розповсюдження інновацій, а у контексті діджиталізованої економіки стратегічні інвестиції в людський капітал стають ключовою передумовою інноваційного розвитку суспільства.

Література:

1. World Intellectual Property Organization (WIPO). *Global Innovation Index 2025: Innovation at a Crossroads*. Geneva: WIPO. 2024. DOI: https://doi.org/10.34667/tind.58864

2. Немченко Т. А., Дивизинюк Б. М. Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. *Академічні візії*. 2025 (41). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1823

3. Ukraine's Labor Market: Skills Shortage Amid High Unemployment in 2025. URL: https://agroreview.com/en/newsen/ukraines-labor-market-skills-shortage/

4. Emile Cammeraat, Lea Samek, Mariagrazia Squicciarini. The role of innovation and human capital for the productivity of industries. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. 16 March 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/197c6ae9-en

Захарчук Олександр
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

РОЛЬ ГНУЧКИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ В АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні українські підприємства в умовах війни, економічної турбулентності та цифровізації потребують більшої адаптації кадрового потенціалу як їх ключового стратегічного ресурсу стійкості та конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність перегляду організаційно-економічних механізмів управління трудовим потенціалом, що інтегрують стратегічні орієнтири, функціональні підсистеми та інструменти (аудит персоналу, сценарне планування, гнучкі режими праці, рескілінг, соціальний діалог) [2, с. 328–333].

Як інструмент управління трудовими ресурсами розглядаються гнучкі форми зайнятості, що дають можливість підвищувати продуктивність, оптимізувати робочий час, знижувати витрати й водночас покращувати баланс «робота – життя», завдяки гнучким графікам і вибору місця роботи зросиає задоволеність працею та підвищується мотивація [1, с. 49–53; 2, с. 28–30].

З позицій управління кадровим потенціалом гнучкі форми зайнятості виконують три ключові функції: адаптаційну, відтворювальну та утримувальну.

Адаптаційна функція полягає в тому, що гнучкі форми зайнятості дозволяють швидко змінювати структуру персоналу, поєднуючи стабільне «ядро» з гнучкою «периферією»; досвід пандемії та повномасштабної війни показав, що перехід на дистанційну й гібридну роботу став ефективною антикризовою HR-стратегією для збереження критичних компетенцій і утримання релокованих фахівців [3, с. 53–55; 4, с. 100–103; 3, с. 221–225].

Відтворювальна функція виражається в тому, що гнучкі моделі роботи стимулюють інвестування в цифрові компетентності, самоорганізацію, навички дистанційної комунікації, а також розвиток програм безперервного навчання, менторства та підтримки ментального здоров'я, що посилює стійкість кадрового потенціалу [5, с. 100–108; 6, с. 90–93].

Утримувальна функція полягає у підвищенні задоволеності працею, лояльності та намірів працівників залишатися в організації завдяки можливості

гнучко планувати робочий час і поєднувати професійні та сімейні ролі, однак за відсутності чітких меж робочого часу, запобігання режиму «завжди онлайн» і належної підтримки керівників гнучка зайнятість може, навпаки, посилювати ризики вигорання та професійної ізоляції [2, с. 28–32; 1, с. 52–53].

Висновок. В умовах невизначеності кадровий потенціал виступає ключовим чинником стійкості та конкурентоспроможності підприємства, а гнучкі форми зайнятості – важливим інструментом його підтримки й розвитку. Дистанційна, гібридна, часткова та проєктна зайнятість виконують адаптаційну, відтворювальну та утримувальну функції, сприяючи збереженню ключових компетенцій і розширенню пулу талантів. Запропонована модель інтеграції гнучких форм зайнятості в управління кадровим потенціалом підкреслює необхідність їх стратегічного закріплення, вбудовування в HR-процеси та забезпечення належного організаційно-цифрового середовища.

Література:

1. Хандій О. О., Зеленко О. В. Організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 328–333. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.204.328-333.

2. Wells J., Scheibein F., Pais L., Rebelo dos Santos N., Dalluege C.-A., Czakert J. P., Berger R. A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health. *Workplace Health & Safety*. 2023. Vol. 71, No. 11. P. 507–521. DOI: 10.1177/21650799231176397.

3. Shaholli D., Manai M. V., Iantorno F., Di Giampaolo L., Nieto H. A., Greco E., La Torre G., De Sio S. Teleworking and mental well-being: A systematic review on health effects and preventive measures. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 18. Article 8278. DOI: 10.3390/su16188278.

4. Jamunarani N., Syed I., Bashir K. Flexible work arrangements and their impact on women's job satisfaction and quality of life: The mediating role of work-life balance. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, Issue 3. P. 115–129. DOI: 10.21511/ppm.23(3).2025.10.

5. Dong J. J., Tan Z. D., Zhang Y. L. et al. Work from home and employee well-being: A double-edged sword. *BMC Psychology*. 2025. Vol. 13. Article 748. DOI: 10.1186/s40359-025-02994-5.

6. Onyekwelu N. P., Monyei E. F., Muogbo U. S. Flexible work arrangements and workplace productivity: Examining the nexus. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*. 2022. Vol. 4, No. 3. P. 303–314. DOI: 10.35912/ijfam.v4i3.1059.

Зибарева Оксана
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах сучасних глобальних викликів, структурних економічних трансформацій та триваючої війни в Україні питання забезпечення соціальної безпеки у сфері підприємницької діяльності набуває особливої значущості. Соціальна безпека, як невід'ємний елемент національної безпеки, у підприємницькому секторі виступає необхідним інструментом забезпечення добробуту працівників, а також є важливим чинником підвищення загальної конкурентоспроможності бізнес-структур. У контексті сталого розвитку соціальна безпека розглядається як здатність забезпечувати стійкість бізнесу до загроз і шоків середовища, зберігаючи соціальну функцію, справедливі умови праці та гідний рівень життя персоналу підприємств, що також сприяє зміцненню довіри з боку стейкхолдерів підприємства – споживачів, партнерів і громади.

У період воєнного стану, економічної нестабільності та геополітичних загроз динаміка заробітної плати та інфляційних процесів виступає ключовим маркером стійкості соціально-економічного середовища. Особливо це стосується підприємницької діяльності, де збереження купівельної спроможності працівників та забезпечення гідного рівня оплати праці напряму впливають на соціальну безпеку трудових колективів. Представлені у таблиці 1 показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно в Україні реалізуються принципи соціального захисту та чи відповідає зростання доходів темпам зміни вартості життя в умовах переходу до сталого розвитку.

Таблиця 1

Динаміка середньої та мінімальної заробітної плати й індексу інфляції в Україні у 2022–2024 роках

Роки	Середня місячна зарплата, грн.	Темп приросту, %	Мінімальна зарплата, грн.	Темп приросту, %	Індекс інфляції, %
2022	13376,21	2.9	6700	3,1	126,6
2023	14308,46	6.9	7100	5,3	105,1
2024	17486,60	22.2	8000	12,7	112,0

Джерело: складено автором на основі [1]

Середня місячна заробітна плата в Україні впродовж 2022–2024 років демонструє поступову тенденцію до зростання з прискоренням у 2024 році. У 2022 році вона становила 13 376 грн, у 2023 зросла до 14308 грн, що відповідає темпу приросту на 6,9%. Найбільш відчутне зростання зафіксовано у 2024 році – до 17486 грн, або на 22,2%, що є суттєвим фінансовим приростом у номінальному вираженні. Це свідчить про пожвавлення економіки, відновлення ділової активності та зростання конкурентності на ринку праці. Проте темпи інфляції, особливо у 2022 році, суттєво перевищували приріст заробітних плат: тоді індекс інфляції сягнув 126,6%, тобто вартість життя зросла майже на

чверть, а зарплати – лише на 2,9%, що свідчило про погіршення реальних доходів працівників.

У 2023 році інфляційний тиск значно зменшився (105,1%), що дало змогу заробітним платам поступово наздоганяти втрачену купівельну спроможність. У 2024 році індекс інфляції зріс до 112,0%, але вже був меншим за темп приросту середньої зарплати, що вказує на реальне поліпшення добробуту найманих працівників. У цьому контексті важливо зазначити, що позитивне сальдо між приростом зарплати та інфляцією – ключовий індикатор економічної стійкості та соціальної безпеки в умовах підприємницької діяльності.

Мінімальна заробітна плата також демонструвала стале зростання: з 6700 грн у 2022 до 7100 грн у 2023 (приріст 5,3%), і до 8000 грн у 2024 (приріст 12,7%). Хоча ці темпи дещо поступаються зростанню середньої зарплати, їх стабільність дозволяє зберігати базовий рівень соціального захисту малозабезпечених працівників і забезпечувати мінімальні стандарти життя.

Таким чином, показники, наведені в таблиці 1, демонструють загальну позитивну тенденцію щодо зміцнення соціальної безпеки в Україні через зростання заробітних плат у темпах, що починають перевищувати рівень інфляції. Це дає підстави говорити про формування більш стійкого фінансового середовища для підприємницької діяльності в умовах переходу до сталого розвитку, де матеріальні інтереси працівників поступово узгоджуються з економічними можливостями підприємств.

Водночас для забезпечення комплексної соціальної безпеки необхідно не лише підвищення рівня заробітних плат, а й розвиток системи соціального захисту, вдосконалення умов праці та гарантій зайнятості. Синергія між економічною стабільністю підприємств і соціальним добробутом працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу та створенню сприятливого середовища для сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Оплата праці та соціально-трудові відносини. (Державна служба статистики України, 2025). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm.

Івашків Т.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування,
Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Традиційна банківська система в Україні і в цілому світі пройшла довгий шлях від традиційного до сучасного цифрового банкінгу. Банки можуть, за допомогою мережі Інтернет, спеціально розроблених програм і створених

цифрових баз, покращити якість наданих послуг, пришвидшити терміни їхньої реалізації та бути поруч 7/24 протягом року. Проте, війна росії проти України внесла свої корективи у розвиток цифровізації та доступності безпечних банківських послуг. Тому розгляд еволюції та перспектив цифровізації банківської системи України в умовах війни є актуальним.

Українська банківська система, як і банки інших країн проходили декілька етапів цифровізації. Наприкінці 90-х років XX ст. завдяки мережі Інтернет цифрові канали стали зручними та доступними інструментами онлайн-банкінгу та електронної комерції. Починаючи з 2008 року масова поява смартфонів, зростання популярності соціальних мереж та фінансова криза сприяли виходу на ринок банківських послуг фінтех-компаній, а з 2015 по 2022 рік, відбуллося велике зростання фінтех-компаній. І останній етап, який ми переживаємо, характеризується неймовірним розвитком штучного інтелекту (ШІ) та інших технологій. Ці технології включають генеративний ШІ, відкрите підключення на основі API, квантові обчислення та біометрію [1].

Проте, війна поставила під загрозу саме існування банківської системи. Тому , Національний банк України Постановою Правління Національного банку України від 08 березня 2022 року № 42 переглянув діяльність існуючих банківських процесів та надав нові можливості для роботи банків у надскладних умовах. Так, нацбанк врегулював питання про використання хмари українськими банками в умовах воєнного стану в Україні. Відтепер банкам дозволено:

здійснювати оброблення та зберігання персональних даних клієнтів, а також інформації, що містить банківську таємницю;

здійснювати процесинг за операціями із застосуванням електронних платіжних засобів;

зберігати та обробляти персональні дані клієнтів і конфіденційні банківські дані за допомогою хмарних сервісів;

зобов'язані вживати заходів щодо забезпечення можливості Національного банку України та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб отримувати необхідний для виконання покладених на них функцій доступ до інформації, розміщеної в надавача хмарних послуг. [2].

Дана постанова дала можливість банкам в умовах війни надалі ефективно здійснювати свою діяльність та дала нові інструменти для покращення стійкості.

По-перше регулярно працюють банкомати, онлайн-банкінг або телефонний банкінг. Це стало можливим завдяки організації посиленої безпеки (фізичної та кібербезпеки). Крім того, базова банківська система (система-сервер), яка обробляє щоденні банківські операції та публікує оновлення даних рахунків та інших фінансових записів, безперебійно і безпечно надає широкий спектр банківських операцій. Це стало результатом завчасно сформованих баз даних та постійному контролю як зі сторони Держави (НБУ, Служби безпеки України та інші контролюючі органи), так і самих банків.

По друге, платформні рішення, які розміщені на серверах постачальників та доступні через хмару, зменшують потребу в розгалуженій ІТ-

інфраструктурі(центрів розробки програмного забезпечення, збирання, аналізу та контролю інформаційних потоків) та забезпечують більшу гнучкість. Вони покращують масштабованість наданих банківських послуг та дозволяють швидко адаптуватися до непередбачуваних умов війни. Ц відбувається шляхом покладання на сторонніх постачальників організацію забезпечення безпеки даних та налаштування роботи банку загалом.

Отже цифровізація банківської системи пройшла як мінімум 4 етапи еволюції від інтернет банкінгу, виникненню фінтех-компаній до використання штучного інтелекту. В умовах війни банки стикнулися з загрозою фізичного та кібер втручання в їхню діяльність. Крім того, ускладнився фізичний доступ до банківських послуг. Українські банки адаптувалися до даних умов шляхом безперервного функціонування базової банківської системи та використання платформних рішень і перекладання частини відповідальності за безпеку даних та забезпечення безперебійності надання банківських послуг.

Література:

1. Demiray S. Digitalization of Banking Systems. URL: https://em.bank/blog/fintech/digitalization-of-banking-systems/

2. Постанова Правління Національного банку України від 08 березня 2022 року № 42 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-22#Text

Караїм Мирослава, Козицький Ігор, Лаврик Роман
Національний університет «Львівська політехніка»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙНИ

Антикризове управління підприємством у сучасних умовах набуває нових змістових акцентів, перетворюючись із суто реактивного інструмента подолання криз на системну концепцію стратегічної стійкості бізнесу. Якщо раніше воно асоціювалося переважно з ліквідацією наслідків фінансових чи виробничих проблем, то сьогодні його сутність полягає у проактивному передбаченні загроз, гнучкому плануванні й формуванні адаптивних моделей поведінки підприємства.

Сучасне антикризове управління передбачає «…поєднання економічних, організаційних, фінансових і психологічних інструментів» [1, с. 115], спрямованих на збереження життєздатності бізнесу в умовах турбулентності. Його основою є безперервний моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, формування резервів і використання інформаційно-аналітичних систем для швидкого реагування на зміни.

В українських реаліях, де підприємства функціонують під впливом війни, інфляційних коливань і нестабільного ринку, антикризове управління стає «…невід'ємною частиною загальної системи економічної безпеки» [2, с. 14]. Його ефективність визначається здатністю керівництва ухвалювати

обґрунтовані рішення, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати довіру партнерів і споживачів. Отже, сучасне сприйняття антикризового управління — це «…перехід від реагування до випередження» [3, с. 114], від ізольованих дій до інтегрованої системи управління стійкістю, що дозволяє підприємству не лише виживати у кризах, а й використовувати їх як поштовх до оновлення та розвитку.

Практичне застосування антикризового управління на українських підприємствах має свої унікальні особливості, що зумовлені воєнними подіями, економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів і зміною ринкових орієнтирів. У цих умовах антикризове управління перестає бути лише тимчасовим інструментом реагування на надзвичайні ситуації — воно стає «…постійною складовою стратегічного менеджменту» [4, с. 283], спрямованою на виживання й відновлення бізнесу.

Однією з головних особливостей є оперативність прийняття управлінських рішень у ситуації невизначеності. Українські підприємства вимушено впроваджують спрощені процедури узгодження дій, делегування повноважень і гнучке бюджетування. Зростає роль інформаційно-аналітичних систем, які дозволяють швидко відстежувати фінансові потоки, рівень запасів і ризики контрагентів.

Важливою рисою сучасної практики є переорієнтація на внутрішні ресурси, адже зовнішні джерела фінансування часто обмежені. Це стимулює підвищення ефективності використання власного капіталу, оптимізацію персоналу та енергозбереження. Поряд із цим розвивається культура взаємопідтримки між підприємствами, формуються горизонтальні зв’язки й партнерства, спрямовані на спільне подолання кризових викликів. Не менш значущим аспектом є психологічна стійкість управлінських команд і персоналу, адже антикризове управління вимагає не лише фінансових рішень, а й моральної мобілізації колективу. Отже, практика антикризового управління в Україні сьогодні поєднує гнучкість, інноваційність та людський фактор, що разом створюють передумови для поступового відновлення економічної активності навіть у найскладніших умовах.

Війна суттєво трансформувала практику антикризового управління на українських підприємствах, перетворивши його з інструмента реагування на непередбачувані події у постійну форму організаційного мислення. Під впливом бойових дій, руйнування інфраструктури, логістичних бар’єрів і нестабільності фінансових ринків бізнес змушений діяти в умовах безпрецедентної невизначеності, де кожне управлінське рішення має стратегічне значення для виживання.

Одним із головних наслідків війни стало посилення ролі адаптивності та оперативності. Керівники підприємств змушені впроваджувати короткі цикли планування, гнучкі бюджети, децентралізовані структури управління, щоб забезпечити швидку реакцію на зміни. Поширюється практика антикризового контролінгу, що дозволяє постійно моніторити ризики, фінансові показники та рівень безпеки персоналу.

Війна також стимулювала розвиток стратегій виживання та відновлення: релокацію виробництва, диверсифікацію постачальників, розширення цифрових каналів збуту, створення резервних фондів. Підприємства активніше впроваджують кризові комунікації та сценарне планування, що раніше вважалися атрибутами великих корпорацій. Водночас зростає значення людського чинника — моральна стійкість, лідерство та командна взаємодія стали вирішальними для ефективного антикризового менеджменту.

Узагальнюючи можна констатувати, що війна не лише ускладнила умови функціонування українських підприємств, а й прискорила еволюцію антикризового управління, зробивши його невід'ємним елементом системи економічної безпеки та основою адаптивної стратегії розвитку в новій реальності.

Література:

1. Іванюта С. М. Антикризове управління. Київ : Центр навч. л-ри, 2007. 288 с.

2. Чернявский А. Д. Антикризове управління. Київ : МАУП, 2000. 208 с.

3. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113–116.

4. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2013. Вип. 23. С. 281–286.

Караїм Остап, Підгородецький Іван, Батрин Василь
Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Кадровий потенціал підприємства — це інтегральна характеристика людських ресурсів, яка відображає їхню здатність забезпечувати ефективне функціонування, розвиток і конкурентоспроможність організації [1, с. 383]. На відміну від простої сукупності працівників, кадровий потенціал охоплює не лише кількісні, а й якісні параметри персоналу — рівень освіти, професійну компетентність, інтелектуальний та творчий потенціал, мотивацію, відповідальність і готовність до інновацій. Це динамічна система, яка формується під впливом внутрішніх процесів розвитку підприємства та зовнішніх соціально-економічних умов.

Сутність кадрового потенціалу полягає у поєднанні знань, умінь, досвіду й особистісних цінностей працівників, що створюють основу для прийняття ефективних управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей. Він визначає спроможність підприємства адаптуватися до змін, упроваджувати технологічні новації, забезпечувати високу продуктивність праці та економічну безпеку.

Рівень кадрового потенціалу залежить від системи управління персоналом, політики навчання, мотивації та корпоративної культури [2, с. 55]. Його

розвиток передбачає інвестування в людський капітал, удосконалення компетенцій, формування резерву керівних кадрів і підтримку командної взаємодії. Таким чином, кадровий потенціал — це не просто ресурс, а стратегічний актив підприємства, який визначає його життєздатність, стабільність і здатність до сталого розвитку в умовах конкуренції та економічної невизначеності.

Формування кадрового потенціалу підприємства є складним і багатофакторним процесом, який визначає не лише поточну ефективність діяльності, а й довгострокову стійкість бізнесу. На цей процес впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, що формують умови розвитку, мотивації та реалізації професійних можливостей працівників.

Серед внутрішніх факторів провідне місце посідає кадрова політика підприємства — система принципів, підходів і методів добору, навчання та розвитку персоналу [3, с. 710]. Важливими є рівень корпоративної культури, стиль управління, система мотивації, можливості кар'єрного зростання й участі у прийнятті рішень. Саме вони формують довіру до керівництва, лояльність працівників і готовність до ініціативи. Значну роль відіграє також інвестиції у навчання та професійний розвиток, адже знання та компетенції працівників швидко знецінюються в умовах технологічних змін.

До зовнішніх факторів належать стан ринку праці, демографічна ситуація, рівень освіти населення, соціально-економічні умови та воєнно-політичні ризики. У сучасній Україні кадровий потенціал зазнає впливу міграційних процесів, мобілізації, релокації бізнесу та психологічного навантаження працівників. Таким чином, ефективне формування кадрового потенціалу потребує балансу між внутрішнім управлінським впливом і адаптацією до зовнішнього середовища. Лише системне врахування цих факторів забезпечує створення компетентної, стабільної й мотивованої команди, здатної забезпечити сталий розвиток і економічну безпеку підприємства.

Військові дії в Україні справляють глибокий і багатовимірний вплив на формування кадрового потенціалу підприємств, змінюючи його структуру, якість та динаміку розвитку. Насамперед війна спричинила масштабні міграційні процеси, мобілізацію працездатного населення, втрату частини висококваліфікованих кадрів і зниження доступності фахівців у низці галузей. Це створює дефіцит трудових ресурсів, особливо у виробничому секторі, будівництві, логістиці та сфері послуг.

Водночас ситуація стимулює підприємства переглядати підходи до управління персоналом, акцентуючи увагу на збереженні ключових працівників, гнучких формах зайнятості, дистанційній роботі та психологічній підтримці колективів. Формується нова модель кадрового потенціалу, орієнтована на адаптивність, багатофункціональність і стресостійкість працівників. Підвищується роль внутрішнього навчання, перекваліфікації та використання цифрових технологій для підготовки кадрів.

Війна також посилила значення патріотичної мотивації й соціальної відповідальності бізнесу. Багато підприємств поєднують економічні цілі з волонтерською діяльністю, що сприяє формуванню нової трудової культури,

заснованої на взаємній підтримці й довірі. Таким чином, військові дії не лише ускладнили кадрове забезпечення підприємств, а й стали каталізатором трансформації кадрового потенціалу — його переорієнтації на гнучкість, інноваційність і людяність як ключові чинники стійкості українського бізнесу в умовах невизначеності.

Література:

1. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємства. *БізнесІнформ*. 2024. №6. С. 382–388.

2. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65.

3. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 709–715.

Кеніз Томаш

Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ

На сучасному етапі розвитку економіки України податкова система залишається одним із ключових чинників, що визначають умови функціонування підприємницьких структур. Проте її поточний стан супроводжується низкою суттєвих викликів, які ускладнюють ефективну діяльність суб'єктів господарювання. Зокрема, серед найбільш проблемних аспектів варто виокремити нестабільність нормативно-правової бази, що регламентує податкові відносини, надмірно високі податкові ставки, особливо для представників малого та середнього бізнесу, а також складність процедур адміністрування податків. Сукупність цих чинників створює значне фінансове навантаження на підприємців, що, у свою чергу, сприяє поширенню тіньових схем ведення бізнесу та знижує рівень податкової дисципліни [1].

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено процесам цифровізації податкового адміністрування. Зокрема, впровадження електронних сервісів, автоматизованих систем обліку та звітності, а також електронної взаємодії між платниками податків і контролюючими органами розглядається як ефективний інструмент підвищення прозорості, зниження адміністративних витрат та боротьби з ухиленням від сплати податків. Це особливо важливо для представників малого та середнього бізнесу, які часто стикаються з обмеженими ресурсами для виконання складних податкових процедур [2].

У зв'язку з цим, вдосконалення податкової політики в Україні має ґрунтуватися на принципах гармонізації законодавчих норм, зниження податкового тиску на бізнес, а також спрощення процедур адміністрування. Такий підхід дозволить не

лише зменшити бар'єри для ведення підприємницької діяльності, а й підвищити конкурентоспроможність національних компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Крім того, аналіз досвіду країн Європейського Союзу свідчить про те, що послідовна, передбачувана та прозора податкова політика, орієнтована на підтримку підприємництва, інноваційної діяльності та інвестицій, є одним із ключових чинників активізації внутрішніх драйверів економічного зростання. Це особливо актуально в умовах структурних трансформацій економіки та необхідності післякризового відновлення. У більшості держав ЄС податкові реформи спрямовані на зниження рівня тінізації економіки, підтримку малого та середнього бізнесу, а також розвиток інноваційних секторів. Важливим напрямом є цифровізація адміністрування, яка дозволяє мінімізувати людський фактор, зменшити адміністративні витрати та забезпечити прозорість взаємодії між платниками податків і контролюючими органами.

Досвід Латвії, Естонії та Литви свідчить, що спрощення процедур реєстрації бізнесу та зниження податкового навантаження на малий бізнес сприяє легалізації підприємницької діяльності та активізації інвестиційних процесів. У Німеччині та Франції акцент зроблено на податкових пільгах для стартапів та інноваційних компаній, що займаються дослідженнями й розробками, тоді як Польща та Чехія демонструють ефективність гармонізації податкових норм із загальноєвропейськими стандартами, що забезпечує передбачуваність і стабільність для іноземних інвесторів[3].

Окремо варто відзначити, що країни ЄС активно впроваджують стратегії боротьби з тіньовою економікою, використовуючи методологію Tax Gap та інші інструменти для оцінки рівня ухилення від оподаткування. Це дозволяє створювати умови, за яких «чесно платити податки вигідніше, ніж ухилятися».

У сфері післякризового відновлення ЄС застосовує податкові стимули для інвестицій у стратегічні галузі, зокрема енергетику, інфраструктуру та переробну промисловість. Такі заходи спрямовані на модернізацію виробництва, підтримку інновацій та перехід від сировинної до виробничої моделі економіки.

Таким чином, узагальнений досвід ЄС доводить, що успішні реформи податкової політики базуються на трьох ключових принципах: зменшенні податкового тиску на підприємців, спрощенні процедур адміністрування та впровадженні цифрових інструментів. Саме ці підходи дозволяють забезпечити баланс між інтересами держави та бізнесу, стимулювати економічну активність, підвищувати конкурентоспроможність підприємницьких структур і створювати умови для сталого економічного зростання та післякризового відновлення. [4].

Література:

1. Наталія Колінько, Галина Воляник, & Світлана Шутка. (2025). Податкові зміни та їхній вплив на діяльність малих підприємств ресторанного сектору в умовах воєнного стану.

2. Khamithan H., Bekbulatova P., & Niyazbekova Ш. (2025). Prospects for the development of digitalization in taxation. *ECONOMIC Series of the Bulletin of the L N Gumilyov ENU*, (3), 227–241.

3. О.Р. Саєнко, В.В. Сьомченко, І.С. Хведчик, & Ю.М. Губницька. (2024). Analysis of system taxation to latvia: basic lines and essential aspects for modernisation of tax system of ukraine.

4. Загорська, Д. М. (2025). Фінансові стратегії та інструменти для стимулювання економічного зростання та відновлення в умовах післявоєнної реконструкції: досвід інших країн як приклад для України. Соціальна економіка, 70, 102-111.

Кифяк Вікторія, Колісник Гліб
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ

У контексті глобальних загроз, таких як геополітична фрагментація, ескалація кібератак та технологічна невизначеність, стратегічні інструменти управління ризиками в системах безпеки бізнесу набувають фундаментального значення для забезпечення стійкості організацій. Необхідно розробити науково-методичні підходи, які базуються на системному аналізі взаємопов'язаності геополітичних зрушень з технологічними вразливостями [1]. Для поглиблення оцінки впливу глобальних геополітичних ризиків на системи безпеки бізнесу в Україні особливо цінним є секторальний аналіз, представлений у звіті KPMG «ТОП геополітичних ризиків 2025» (таблиця 1).

Таблиця 1. Секторний аналіз геополітичних ризиків на 2025 рік

Сектор	Зміщення влади, економічних центрів і торгівлі	Складне регуляторне та податкове середовище	Політизований технологічний ландшафт	Загрози ланцюгам постачань та інфраструктурі	Тиск на робочу силу (демографія, технології, культура)
Споживчі товари та роздрібна торгівля	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●○ Помірний
Енергетика, природні ресурси та хімія	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний
Фінансові послуги	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний	●●○ Помірний	●●○ Помірний
Промислове виробництво та автомобілебудування	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний
Інфраструктура та транспорт	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний
Науки про життя (Life Sciences)	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●● Високий
Технології, медіа та телекомунікації	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●○ Помірний	○○○ Обмежений

●●● — Високий ризик ●●○ — Помірний ризик ○○○ — Обмежений вплив

На основі джерел: [2]

Теплова карта ілюструє вплив п'яти ключових геополітичних ризиків 2025 року на ключові сектори економіки, підкреслюючи необхідність інтеграції стратегічних інструментів управління ризиками для забезпечення адаптивної стійкості бізнес-структур [9]. Зокрема, така візуалізація дозволяє оцінити, як геополітична нестабільність, ескалація торговельних конфліктів, волатильність енергетичних ринків, технологічна фрагментація та кліматичні кризи диференційовано впливають на галузі, такі як енергетика, виробництво, фінанси, інформаційні технології та логістика.

У контексті еволюції стратегічного управління ризиками бізнесу спостерігається перехід від реактивних до проактивних інтегративних моделей ERM. Класичним прикладом є досвід United Grain Growers (Канада, 1990–2000-ті), яка після інтеграції у структуру Glencore Ltd. [3] ідентифікувала понад 200 ключових ризиків (переважно погодних та ланцюгів постачань зерна), застосувала матрицю ймовірність–вплив (5 рівнів ймовірності та 4–5 градацій впливу), встановила апетит до ризику на рівні 3–4 % прибутку та оптимізувала обробку загроз шляхом прийняття понад 40 низькоімовірних ризиків, страхування близько 10 критичних (кредитних і товарних) та впровадження понад 150 контрольних заходів, з яких близько 50 були інноваційними IT-рішеннями.

Аналогічний підхід продемонстрував Університет Вашингтона (США, 2006–2013), де в межах ERM ідентифіковано 250–350 ризиків із акцентом на кібербезпеку та операційну ефективність освітнього IT-консалтингу [4].

В українській практиці подібну ефективність підтвердило впровадження автоматизованої платформи LIGA360 у групі компаній LIGA ZAKON: за 9–12 місяців виявлено близько 300 ризиків, понад 70 % з яких успішно оброблено завдяки інтегрованим GRC-модулям і регулярній самооцінці контролів, що забезпечило зниження операційних і регуляторних ризиків на 40 % [5].

Запропонована проактивна інтегрована модель управління ризиками безпеки бізнесу ґрунтується на чотирьох взаємопов’язаних етапах: стратегічному прогнозуванні з щоквартальним моніторингом глобальних ризик-трендів та автоматичним оновленням реєстру загроз, динамічній оцінці ризиків за допомогою з інтеграцією ШІ для миттєвого перерахунку при змінах зовнішнього середовища. Така чотириетапна методика є універсальною для організацій будь-якого розміру, відповідає вимогам ISO/IEC 27001:2022, NIST CSF 2.0 та національному законодавству України, і може бути масштабована на інші галузі критичної інфраструктури. Це науково обґрунтований підхід, що поєднує класичні концепції управління ризиками інформаційних систем та комплексного управління підприємницькими ризиками з актуальними трендами, забезпечує адаптивну стійкість бізнесу та перетворює глобальні загрози на стратегічні можливості.

Література:

1. Кифяк, В., & Дубінський, Р. (2024). Системний підхід до мінімізації економічних ESG-ризиків агробізнесі в умовах нестабільного ринкового

середовища. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, (2), 22–26. https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-4.

2. Геополітичні ризики 2025. KPMG Україна. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/04/top-geopolitical-risks-2025.html

3. Harrington, S. E., & Niehaus, G. R. (2002). Enterprise Risk Management: The Case of United Grain Growers. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 71–81. https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2002.tb00450.x

4. Fraser, J. R. S., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (Eds.). (2014). *Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices*. John Wiley & Sons. (Розділ про University of Washington). https://www.oreilly.com/library/view/implementing-enterprise-risk/9781118746189/ .

5. LIGA ZAKON. (2021). Автоматизація управління ризиками в LIGA360: Кейс впровадження. https://biz.ligazakon.net/interview/208061_vd-nformats--do-avtomatizats-yak-mi-priyshli-do-upravlnnya-rizikami-keys-liga-zakon

Кінарьов Віктор

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ГНУЧКІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійних змін, високої турбулентності та невизначеності, зумовлених глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією, воєнними викликами, нестабільністю ринкових умов і зміною моделей споживчої поведінки. За таких умов традиційні адміністративно-командні підходи управління втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким методам управління, які забезпечують адаптивність, інноваційність та стійкість організаційних систем.

Гнучке управління (agile management) сьогодні розглядається як один із ключових елементів сучасного менеджменту, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність і формувати внутрішню культуру постійного вдосконалення.

Гнучкі методи управління ґрунтуються на принципах адаптивності, самоорганізації, командної взаємодії, клієнтоорієнтованості та безперервного вдосконалення. Їхня сутність полягає у відмові від жорстких ієрархічних структур та централізованого контролю на користь децентралізованих, колаборативних і динамічних форм управління.

До найпоширеніших гнучких підходів належать:

- Agile – система управління, спрямована на швидку адаптацію до змін вимог і середовища;
- Scrum – методологія командного управління проектами з акцентом на короткі цикли планування (спринти);

- Kanban – система візуального управління потоками робіт, що підвищує прозорість процесів і зменшує втрати часу;
- Lean Management – філософія безперервного вдосконалення, спрямована на усунення неефективності та підвищення цінності для клієнта;
- Design Thinking – метод креативного вирішення проблем, який поєднує аналітичне мислення з інтуїтивним [1].

Гнучкість у менеджменті означає не лише швидкість прийняття рішень, а й готовність змінювати організаційну структуру, управлінські підходи та стиль лідерства залежно від ситуації.

Перехід підприємств до гнучких методів зумовлений низкою чинників:

1. Зростанням невизначеності ринку та необхідністю швидкого реагування на зовнішні шоки.
2. Розвитком цифрових технологій і потребою інтеграції IT-рішень у бізнес-процеси.
3. Зміною очікувань клієнтів — орієнтацією на індивідуалізований сервіс і швидке задоволення потреб.
4. Зростанням ролі людського капіталу як ключового чинника інноваційного розвитку.
5. Необхідністю підтримання організаційної стійкості в умовах кризових явищ, включно з воєнними ризиками [2].

Таким чином, гнучкі методи управління є не просто модним трендом, а об'єктивною потребою сучасних підприємств.

Українські підприємства поступово адаптують agile-підходи, переважно в IT-секторі, однак дедалі частіше – і в промисловості, сфері послуг, торгівлі, банківській діяльності. В умовах воєнного стану та економічної турбулентності гнучкі підходи стають інструментом виживання та трансформації бізнесу.

Основними напрямами їх реалізації є:

- гнучке планування з використанням сценарних підходів та коротких циклів оцінки результатів;
- перехід від функціональної до проектно-командної структури;
- впровадження цифрових інструментів управління (Trello, Jira, Asana, Monday тощо);
- розвиток культури довіри, співпраці й лідерства на основі цінностей;
- підтримка гнучких режимів праці (дистанційна, змішана, результатоцентрична модель) [3].

Важливо, що ефективність таких змін безпосередньо залежить від готовності керівництва та персоналу до нової управлінської культури, орієнтованої на командну відповідальність, навчання та відкритість до експериментів.

Ключовим фактором успіху agile-трансформації є новий тип лідерства – лідер-коуч, фасилітатор, наставник. Його завдання – не стільки контролювати, скільки надихати, координувати, усувати бар'єри для розвитку команди.

У центрі гнучкого управління – людина, її компетентності, креативність і здатність до самоуправління. Замість виконання формальних інструкцій працівники беруть участь у спільному прийнятті рішень, плануванні, аналізі

результатів. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, залученості та якості управлінських рішень.

Використання гнучких методів на підприємствах забезпечує низку стратегічних переваг:

- підвищення адаптивності до змін ринку;
- скорочення циклу розробки нових продуктів;
- підвищення ефективності командної роботи;
- формування інноваційного потенціалу;
- зростання довіри між керівництвом і персоналом;
- мінімізація ризиків через швидкий зворотний зв'язок і прозорість процесів;
- покращення якості управлінських рішень завдяки залученню колективного інтелекту [3].

Особливо актуальними ці переваги є для підприємств, які функціонують у кризових умовах – воєнних, енергетичних чи економічних, коли гнучкість і швидкість реакції стають визначальними факторами виживання.

Разом з тим, запровадження гнучких методів супроводжується певними труднощами:

- опір персоналу через зміну звичних управлінських практик;
- недостатній рівень цифрової грамотності;
- відсутність досвіду agile-лідерства;
- неузгодженість стратегічних цілей і оперативних дій;
- високі вимоги до комунікацій і прозорості процесів [2].

Подолання цих бар'єрів можливе через системне навчання персоналу, розвиток корпоративної культури, впровадження пілотних проектів, а також інституційне закріплення принципів гнучкого управління у стратегіях підприємств.

Гнучкі методи управління є фундаментом сучасної парадигми менеджменту, орієнтованої на інноваційність, швидкість і людський капітал. Вони дають змогу підприємствам забезпечувати сталість розвитку в умовах динамічних змін, підвищувати ефективність використання ресурсів та зміцнювати конкурентоспроможність.

Для українських підприємств гнучке управління має стати інструментом антикризової стійкості й передумовою інноваційної модернізації економіки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних рекомендацій із впровадження agile-підходів у різних галузях, а також на оцінювання ефективності гнучких управлінських практик з позицій економічної та соціальної безпеки.

Література:

1. Kopytko M., Chyrva O., Stavska Yu., Karvatska N., Chyrva H. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22. 2022. No. 2 pp. 101-106. https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13

2. Kopytko M., Lutay L., Grybyk I., Dzyubina A. (2023) A sustainable socio-economic system model leveraging agile management technologies for fostering innovations. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 6, pp. 1951-1956. https://doi.org/10.18280/ijsdp.180631

3. Гавловська Н. І., Рудніченко Є.М. *Управління інноваційними проектами* : навч. посібник. Хмельницький : ХНУ, 2016. 247 с.

Кобрин Л.Й.
НУ «Львівська політехніка»
Інститут поліграфії та медійних технологій,
м. Львів

ПРОГНОЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Прогнозування інноваційного потенціалу є ключовими елементами системи стратегічного управління підприємством, оскільки вони забезпечують формування науково обґрунтованої інноваційної стратегії**,** що визначає напрями довгострокового розвитку. Ця складова охоплює узгоджений комплекс дій у сфері науково-технічної, виробничо-господарської та маркетингової діяльності, включаючи організаційно-технологічну політику, систему матеріально-технічного забезпечення, інвестиційні механізми та інноваційну активність підприємства.

Система прогнозування виконує такі ключові завдання:

- визначення трендів і перспектив розвитку ринку, що формуються під впливом технологічних, економічних, соціальних, політичних, екологічних та правових чинників;
- ідентифікація ринкових можливостей і загроз, які можуть впливати на інноваційну діяльність та конкурентні позиції підприємства;
- оцінювання внутрішнього середовища підприємства, зокрема його сильних і слабких сторін, рівня інноваційної спроможності, наявних компетенцій та ресурсів;
- пошук та обґрунтування оптимальної траєкторії інноваційного розвитку, що забезпечує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Розв’язання цих завдань здійснюється через розробку і реалізацію інноваційної стратегії, яка виступає інструментом системного управління змінами, модернізацією технологій та впровадженням нових продуктів.

Сучасні умови господарювання вимагають розширення традиційних підходів до планування інноваційного розвитку. Найбільш значущими сьогодні є такі аспекти:

1. Цифрова трансформація бізнес-процесів. Інноваційна стратегія має враховувати впровадження цифрових технологій (BIG DATA, AI, IoT, автоматизацію виробництва, цифрові маркетингові інструменти). Цифровізація

дозволяє підвищити продуктивність, якість управлінських рішень та швидкість реакції на ринкові зміни.

3. Посилення технологічної співпраці. Ефективні інноваційні стратегії сьогодні базуються на співпраці з університетами, науковими центрами, стартапами, кластерами, платформами колективної розробки (open innovation). Це прискорює комерціалізацію нових ідей і зменшує витрати на науково-дослідні роботи.

4. Гнучкість та адаптивність стратегічних рішень. У нестабільних умовах підприємства переходять від жорстких довгострокових планів до адаптивних стратегій, що передбачають швидке коригування інноваційних програм залежно від ринкової ситуації та технологічних змін.

5. Фокус на людському капіталі та інноваційній культурі. Інноваційна стратегія сьогодні обов'язково включає розвиток персоналу, стимулювання креативності, формування корпоративної культури, орієнтованої на експерименти, генерацію ідей та внутрішнє підприємництво.

Таким чином, ефективне прогнозування та планування інноваційного потенціалу є основою розробки інноваційної стратегії, що забезпечує підприємству здатність адаптуватися до динамічних умов ринку, впроваджувати нові технології та створювати стійкі конкурентні переваги. Сучасні інноваційні стратегії повинні ґрунтуватися на цифровізації, відкритих інноваціях, екологічній відповідальності, інноваційній культурі та гнучкому стратегічному управлінні.

Література:

1. Козаревич С. В. Особливості інноваційного управління сучасним підприємством. Наукові праці НГУ. 2024. № 1. с. 52–60. URL: https://ir.nmu.org.ua/

2. Могильна Л., Воробйов І. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/

3. Павлюк Т. С., Полусмяк Ю. І., Гончаров А. Є. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. Управління змінами та інновації. 2024. № 2. с. 78–89. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/

4. Попело О., Олифіренко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3(25). с. 45–53. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/

Когут Петро
Національна академія сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗМІНУ ПРІОРИТЕТІВ У ЕКОНОМІЧНІЙ ТА ГУМАНІТАРНІЙ СКЛАДОВИХ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У контексті негативного впливу на ступінь стабільності системи національної безпеки держави, війна виступає одним з найбільш деструктивних факторів. Повномасштабні воєнні дії привносять дисбаланс у внутрішні суспільно-політичні та соціально-економічні процеси, що розхитує всю конструкцію національної безпеки, змушує здійснювати її докорінну перебудову задля виконання невідкладного пріоритетного загальнонаціонального завдання – забезпечення воєнної безпеки.

Об'єктивна надважливість воєнної безпеки в умовах війни зумовлює, найперше, перенаправлення в цю сферу величезних економічних ресурсів. Юридично така зміна повинна бути втілена у новоприйнятих нормативно-правових актах воєнного часу та/або у відповідних змінах і доповненнях до чинної правової системи. Безумовно, що докорінно повинна бути перероблена воєнна доктрина держави.

Сьогодні в Україні чинною є «Стратегія воєнної безпеки України», яка замінила попередні воєнні доктрини держави. Прийнята ще 25 березня 2021 р., вона не зазнала жодних змін при багаторазовому продовженні воєнного стану, незважаючи на роки повномасштабного воєнного протистояння з рф. «Достатні» оборонні можливості, які окреслені абстрактно, без критеріїв конкретизації цієї достатності, а також планування оборони України у цьому документі прямо обмежуються економічними спроможностями національної економіки й розрахунком на «консолідований міжнародний тиск на російську федерацію» [2]. В нинішніх реаліях незмінний нормативний документ з довоєнного часу не може служити достатньою правовою основою для успішності воєнно-оборонного будівництва в Україні.

В умовах війни докорінно змінюється характер взаємозумовленостей між складовими національної безпеки. У парадигмі мирного часу діє пріоритетність ліберально-демократичного підходу, що виражається формулою пріоритетності: «економічна – соціальна – гуманітарна» безпека. Тут чітко прослідковується домінуюче значення економічної складової, на основі якої спочатку забезпечується соціальний інтерес, а потім – гуманітарна складова. З економічного погляду, вона завжди є дотаційною, адже виражає потреби таких соціальних груп, які з тих чи інших причин не здатні себе забезпечувати належним чином. Вкладаючи у гуманітарну безпекову сферу, суспільство вибудовує для потребуючих категорій громадян систему соціальних ліфтів, даючи тим самим шанси для самореалізації у майбутньому нині потребуючим. Отже, гуманітарна складова національної безпеки мирного часу спрямована на забезпечення якості життя особистості, що і є, як визначає п. 1 ст. 3 Закону

України «Про національну безпеку України», базовим елементом державної політики у сфері безпеки України [1].

Парадигма ж гуманітарної складової національної безпеки у воєнний час, як показує досвід України, суттєво змінюється. Її головним завданням стає забезпечення виживання збільшеного числа уразливих соціальних категорій населення – дітей, малозабезпечених, неповносправних, переселенців, населення прифронтових регіонів та регіонів під загрозою нанесення ураження далекобійними видами озброєнь, а також військовополонених та членів їх сімей, підданих репресіям з боку агресора категорій цивільного населення тощо. Тобто, найважливішим стає збереження життя особистості як фундаментального елемента у системі забезпечення природних прав людини.

Номінально на виконання зазначених завдань спрямована система міжнародного гуманітарного права. Сформований за результатами діянь спрямованих проти людяності у двох світових війнах міжнародний правовий механізм захисту засад гуманізму, в умовах сучасної війни в Україні, показав недієвість існуючих юридичних процедур у його правозастосуванні. Відсутність системи міжнародного примусу щодо агресора разом із збереженням юридичного визнанням державного суверенітету цього ж агресора залишають практичні питання дотримання/недотримання норм міжнародного гуманітарного права головним чином на розсуд держави-порушника.

На послаблення гуманітарної складової національної безпеки України значний вплив справляє фактична реалізація воєнної стратегії рф як агресивного державного утворення колоніального типу з ідеологічним обґрунтуванням повного заперечення української державності та здійсненням цілеспрямованої геноцидної політики щодо української національно-культурної ідентичності. Воєнні удари по особливо уразливій в умовах нинішньої війни гуманітарній сфері України здійснюються переважно шляхом знищення критичної інфраструктури національної, регіональної та місцевої економік. Україна ж як держава, що розбудовує демократичне суспільство на засадах передових світових та європейських цінностях і дотримання прав людини, не може дозволити собі симетричні відповіді антигуманного характеру.

Таким чином, у системі національної безпеки України під впливом тривалої війни відбулися об’єктивні зміни у пріоритетах, що виразилося в акцентуванні уваги на захисті економічної складової як матеріально-технічної складової національної оборони. Гуманітарна ж складова у воєнний час закономірно втратила у своїй важливості. Міжнародне гуманітарне право, як засвідчили нерозв’язувані та зростаючі гуманітарні проблеми в Україні, виявилося неспроможним належно компенсовувати гуманітарні втрати українського суспільства у воєнних умовах.

Література:

1. Про національну безпеку України. *Закон України* від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України». *Указ*

Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text

Кожан Ростислав
Науковий керівник: ст. викл. **Новик І.В.**
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека підприємства це такий стан функціонування, за якого ресурси компанії використовуються максимально результативно, а вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків мінімізований настільки, щоб не перешкоджати досягненню стратегічних цілей бізнесу [3].

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою мінливістю, зростанням невизначеності та посиленням конкуренції, що потребує формування на підприємстві дієвої системи економічної безпеки (СЕБ). Ігнорування цього аспекту управління призводить до фінансових втрат, ослаблення конкурентних позицій та зниження адаптивності підприємства до змін ринку.

Організація системи економічної безпеки ґрунтується на низці базових положень, які визначають логіку її функціонування:

- всеохопність — СЕБ має охоплювати весь спектр діяльності підприємства та враховувати загрози різного походження;
- попереджувальний характер — основний акцент робиться на раннє виявлення ризиків та запобігання їх негативному впливу;
- правомірність і регламентованість — усі процедури захисту повинні відповідати вимогам законодавства та корпоративних нормативів;
- безперервність — система має працювати постійно, адже ризики виникають динамічно;
- координація управління — формування єдиного центру, який забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів [1].

Система економічної безпеки підприємства включає низку функціональних підсистем, що відповідають ключовим напрямам забезпечення економічної безпеки.

Організаційна побудова системи економічної безпеки залежить від масштабів підприємства. На середніх і великих підприємствах створюється окремий підрозділ — служба економічної безпеки або департамент ризик-менеджменту.

За рівнями управління система економічної безпеки підприємства виглядає так [2]:

- Стратегічний рівень: керівництво підприємства формує та затверджує політику безпеки, визначає фінансування та напрями розвитку СЕБ;

• Координаційний рівень: керівник служби безпеки організовує взаємодію структурних підрозділів, визначає оперативні завдання та відповідає за реалізацію політики захисту;

• Виконавчий рівень: працівники підрозділів безпеки та відповідальні особи у функціональних відділах забезпечують виконання захисних заходів і контроль ризиків.

Підсистема	Основне завдання	Ключові заходи
Фінансова	Забезпечення стійкості та платоспроможності	Контроль за грошовими потоками, резервування, управління дебіторською заборгованістю
Кадрова	Захист від ризиків, пов'язаних з персоналом	Перевірка кандидатів, моніторинг лояльності та мотивація
Техніко-технологічна	Захист виробничих потужностей та інновацій	Патентування, контроль якості, обслуговування обладнання
Інформаційно-правова	Захист даних, комерційної таємниці, дотримання законодавства	Кібербезпека, комплаєнс, юридичний супровід
Силова (фізична)	Захист майна та об'єктів	Відеоспостереження, фізична охорона

Сучасний підхід до організації економічної безпеки передбачає застосування циклічної системи управління ризиками: ідентифікація загроз, їх аналіз, розробка заходів впливу, оцінювання результатів та удосконалення процедур.

Ефективно побудована система економічної безпеки є важливим чинником стабільності та стійкості бізнесу. Її роль полягає не лише у фізичному або інформаційному захисті, а у формуванні комплексної інфраструктури попередження ризиків, підтримки безперервності діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Одним з перспективних напрямів розвитку системи економічної безпеки підприємства є поглиблення цифровізації: використання систем моніторингу, аналітики великих даних, автоматизованих систем кіберзахисту та інструментів прогнозування ризиків.

Література:

1. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення. Львів: Арал, 2019.

2. Кузенко Т.Б. Організаційно-економічний механізм забезпечення інформаційної безпеки підприємств. Харків: Світ, 2020.

3. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-72

Колесніков Андрій
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИДАВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток видавничої галузі в Україні супроводжується значними змінами у поведінці споживачів, які все частіше віддають перевагу онлайн-покупкам та цифровим форматам контенту. Традиційні методи маркетингу, орієнтовані переважно на офлайн-канали продажу, поступово втрачають свою ефективність. Це створює необхідність перегляду маркетингових підходів та впровадження цифрових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності видавничих підприємств [1].

Аналіз стану маркетингової діяльності вітчизняних видавництв виявив низку типових проблем. Більшість підприємств галузі характеризуються низькою часткою онлайн-продажів (переважно не більше 15–20% від загального обсягу), недостатньою активністю у соціальних мережах (Social Media Marketing), відсутністю систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), обмеженим використанням аналітичних інструментів та слабкою персоналізацією комунікацій з аудиторією. При цьому спостерігається зростання собівартості продукції через подорожчання поліграфічних матеріалів, що негативно впливає на рентабельність.

Основними викликами для видавничої галузі є посилення конкуренції з боку цифрових медіа, зміна читацьких звичок, особливо серед молоді, зростання попиту на електронні та аудіоформати, а також необхідність адаптації до мультиканальної моделі продажів. Водночас підприємства стикаються з обмеженістю маркетингових бюджетів та браком кваліфікованих фахівців у сфері цифрового маркетингу.

Важливим чинником трансформації маркетингової діяльності видавництв стає розвиток технологій цифрового друку[2]. На відміну від традиційних офсетних машин, які економічно виправдані лише при великих тиражах, цифрові друкарські машини дозволяють ефективно виготовляти малі та середні тиражі. Це створює нові можливості для маркетингу: персоналізацію видань під конкретні сегменти аудиторії, швидке реагування на попит, зменшення складських запасів та витрат на закупівлю паперу і розхідних матеріалів, а також скорочення часу обслуговування клієнтів. Завдяки цифровому друку видавництва можуть реалізовувати стратегію «друк на вимогу» (print-on-demand), що мінімізує фінансові ризики та дозволяє експериментувати з новими назвами без значних інвестицій [3].

Для вирішення виявлених проблем запропоновано комплексну стратегію цифрової трансформації маркетингу видавничих підприємств, яка включає декілька ключових напрямів:

1) Розширення онлайн-продажів через оптимізацію власних вебсайтів (SEO), вихід на популярні маркетплейси та інтеграцію з платформами електронних книг.

2) Посилення присутності у соціальних мережах через розробку систематичних контент-планів, які поєднують інформаційний, освітній та розважальний контент.

3) Впровадження CRM-систем для персоналізованої роботи з клієнтами та підвищення їх лояльності.

4) Диверсифікація продуктового портфеля через активний розвиток електронних та аудіоформатів для залучення молодіжної аудиторії.

5) Використання можливостей цифрового друку для реалізації гнучкої товарної політики та швидкого тестування ринкових гіпотез.

Очікувані результати впровадження цифрової трансформації маркетингу для видавничих підприємств включають збільшення частки онлайн-продажів до 35–40%, зростання охоплення аудиторії у соціальних мережах на 40–50%, підвищення частки повторних покупок до 25–30% та загальне збільшення доходів на 20–25%. При цьому витрати на маркетинг можна оптимізувати на 15–20% за рахунок переорієнтації з традиційних рекламних каналів на цифрові платформи, а використання цифрового друку дозволяє знизити виробничі витрати на 10–15% завдяки оптимізації тиражів та скороченню складських запасів.

Основними ризиками цифрової трансформації є фінансові ризики, пов'язані з необхідністю інвестування у технології та навчання персоналу, а також ризик конкуренції з боку великих онлайн-платформ. Проте ці ризики можна мінімізувати через поетапне впровадження заходів, постійний моніторинг ефективності та формування унікальної ціннісної пропозиції для цільової аудиторії.

Таким чином, цифрова трансформація маркетингу є стратегічно необхідною для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних видавничих підприємств. Системний підхід до впровадження цифрових інструментів у поєднанні з використанням сучасних поліграфічних технологій дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу у динамічному ринковому середовищі.

Література:

1. Слободяник А.М., Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Салькова І.Ю. DIGITAL-МАРКЕТИНГ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА 2022 с. 81. https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.1-Digital.pdf

2. Jon Harper Smith, The Future of Digital vs. Offset Printing to 2029 https://www.smithers.com/services/market-reports/printing/the-future-of-digital-vs-offset-printing-to-2027

3. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. с. 81-87.

Коновалова Неля
Студентка, група ПТ-23-1
Науковий керівник:
Леськів Галина
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу ,
Івано-Франківськ, Україна

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ РИЗИКОМ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА МІНІМІЗАЦІЇ

Управління підприємницьким ризиком в умовах економічної турбулентності, прискореної цифровізації та глобальних криз набуває ключового значення для довгострокової життєздатності бізнесу. Нестабільність фінансових ринків, порушення логістичних ланцюгів, зростання кіберзагроз і структурні трансформації економіки істотно підвищують ризиковість підприємницької діяльності, змінюючи традиційні підходи до прогнозування та ухвалення управлінських рішень [1]. У таких умовах ефективний ризик-менеджмент перетворюється на стратегічний компонент розвитку підприємства, оскільки дозволяє ідентифікувати ключові загрози, оцінювати їх вплив на бізнес-модель і забезпечувати своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища [2].

У межах сучасної концепції ризик-менеджменту особливе місце посідають методи оцінки підприємницьких ризиків, які забезпечують можливість кількісного вимірювання потенційних втрат, визначення їх імовірності та оцінювання впливу на бізнес-процеси. Кількісні методи оцінювання ризику ґрунтуються на використанні формалізованих моделей та статистичного інструментарію, що дозволяє отримати об’єктивні та порівнювані результати. До них належать розрахунок варіації очікуваних результатів, методи дисперсійного аналізу, аналіз чутливості, моделювання сценаріїв, аналіз точки беззбитковості, Value at Risk (VaR), Monte Carlo simulation та інші методи, що дозволяють оцінити фінансові наслідки ризику з різним рівнем точності [2].

Поряд із цим, якісні методи оцінювання ризику спрямовані на експертне визначення вразливостей та характеристику ризикових подій, які складно формалізувати через брак даних або значну невизначеність. Вони передбачають застосування експертних опитувань, матриць ризику, SWOT-аналізу, дерева рішень, методів ранжування, морфологічного аналізу та інших інструментів, що дають змогу оцінити рівень ризику на основі досвіду, інтуїції та професійних суджень. Якісні методи особливо важливі на етапах стратегічного планування та в ситуаціях, коли ризики мають нетиповий або комплексний характер [3].

Значна роль у сучасній практиці управління ризиками належить цифровим інструментам оцінювання, які забезпечують оперативність аналізу та підвищують точність прогнозування. До таких інструментів належать системи Business Intelligence, модулі ризик-менеджменту в ERP-системах, алгоритми машинного навчання для виявлення аномалій, моделі прогнозної аналітики, цифрові платформи моніторингу ринкових даних, а також спеціалізовані risk dashboards, що дозволяють відстежувати ключові індикатори ризику в режимі

реального часу [4]. Інтеграція цифрових технологій у процес оцінювання підприємницьких ризиків не лише скорочує часові витрати, а й забезпечує більш точне, адаптивне та доказове прийняття управлінських рішень у високодинамічному середовищі. Саме тому логічним продовженням аналізу методів оцінювання є окреслення сучасних підходів до мінімізації підприємницьких ризиків, які поєднують організаційні, фінансові, правові та технологічні інструменти. Використання цих методів дозволяє підприємству не лише обмежити масштаби можливих втрат, але й підвищити стійкість бізнес-моделі, зміцнити операційну ефективність та забезпечити відповідність регуляторним вимогам. Застосування різних груп методів мінімізації формує комплексну систему реагування, здатну адаптуватися до характеру ризиків та специфіки діяльності підприємства.

Для узагальнення ключових підходів до мінімізації ризиків доцільним є подання їх у структурованому форматі (табл. 1), що дозволяє виокремити практичні інструменти, сфери застосування та очікувану ефективність.

Таблиця 1 - Сучасні методи мінімізації підприємницьких ризиків

Група методів	Зміст та механізм дії	Типові інструменти мінімізації
Організаційні методи	спрямовані на зниження внутрішньої вразливості підприємства та підвищення гнучкості операційних процесів	- диверсифікація видів діяльності та постачальників; - аутсорсинг окремих функцій; - оптимізація бізнес-процесів - резервування ресурсів; - розвиток системи внутрішнього контролю
Фінансові методи	забезпечують компенсацію або перенесення фінансових наслідків ризиків	- хеджування; - страхування бізнес-ризиків; - резервні фонди; - використання деривативів (опціони, форварди, ф'ючерси)
Правові та комплаєнс-методи	регулюють договірні відносини, забезпечують дотримання норм і знижують правові ризики	- юридичні гарантії та штрафні санкції в контрактах; - політики комплаєнсу та антикорупційні процедури; - захист репутації та управління конфліктами
Технологічні та цифрові методи	зменшують операційні та інформаційні ризики через автоматизацію та цифровий контроль	- ERP-, CRM-, SCM-системи для синхронізації процесів; - кібербезпека та системи захисту даних; - автоматизація контролю відхилень та аналітичні панелі ризиків

Джерело: побудовано за [1; 2; 3; 4]

Тож сучасна система управління підприємницькими ризиками постає як комплексна, багатовимірна та інтегрована структура, що поєднує аналітичні, організаційні, фінансові, правові й цифрові інструменти. В умовах економічної турбулентності, прискореної цифровізації та глобальних криз ефективність ризик-менеджменту визначається здатністю підприємства не лише своєчасно

ідентифікувати загрози, але й застосовувати релевантні методи оцінювання та мінімізації, які забезпечують стабільність бізнес-процесів і захищеність ресурсів. Поєднання кількісних і якісних методів оцінки ризику, підсилене використанням цифрових технологій, створює основу для доказового прийняття управлінських рішень і підвищує здатність бізнесу адаптуватися до динамічних змін середовища.

Застосування сучасних методів мінімізації – від диверсифікації та внутрішнього контролю до страхування, хеджування та впровадження комплаєнс-процедур – дозволяє підприємству формувати багаторівневий механізм захисту від потенційних втрат. Технологічні інструменти, зокрема BI-аналітика, ERP-рішення та системи кібербезпеки, посилюють оперативність реагування, забезпечують прозорість ризикових процесів і сприяють зміцненню довіри з боку партнерів, споживачів та інвесторів.

Отже, ефективний ризик-менеджмент стає не просто засобом зниження невизначеності, а стратегічним чинником формування конкурентних переваг підприємства. Його належна організація сприяє підвищенню фінансової стійкості, зміцненню репутації, розширенню можливостей інноваційного розвитку та забезпечує здатність бізнесу функціонувати впевнено й прогнозовано навіть у найбільш складних ринкових умовах.

Література:

1. Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб’як В. Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 46–51. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-6

2. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9–18. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.90.337046

3. Перерва П., Лега О., Сіренко І. Інтеграція інструментів податкового ризик-менеджменту в договірну політику підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.5

4. Кравчук А., Братун В. Управління ризиками в малому бізнесі в умовах інформатизації. *Дослідження та інновації*. 2025, Т. 1, № 1(4). С. 124–131. URL: https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/56/54 .

Копитко Марта, Маланчук Антон
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТЬ ВИКЛИК, РИЗИК І ЗАГРОЗА У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформаційних процесів, що відбуваються у світовій та національній економіці, дедалі більшого значення набуває чітке розмежування таких понять, як *виклик*, *ризик* і *загроза*. Незважаючи на їхню тісну взаємопов'язаність та належність до категорій, що описують стан невизначеності у розвитку соціально-економічних систем, вони мають відмінне змістове наповнення та різний управлінський контекст. Саме правильне трактування цих понять дає змогу забезпечити ефективне функціонування підприємства, оптимізувати систему прийняття рішень та сформувати дієвий механізм безпекового менеджменту.

Поняття *виклику* має здебільшого нейтральний характер, оскільки воно відображає нові умови чи обставини, що потребують відповідної реакції з боку підприємства. Виклики можуть як стимулювати розвиток і сприяти пошуку інноваційних рішень, так і створювати певні бар'єри у процесі досягнення стратегічних цілей. Вони часто формуються під впливом зовнішнього середовища: глобалізаційних процесів, інтеграційних змін, посилення конкуренції, появи нових технологій чи суспільних трансформацій. Отже, виклики не завжди мають негативне забарвлення, а можуть виступати своєрідними поштовхами до модернізації та стратегічного розвитку підприємства.

Ризик, на відміну від виклику, завжди пов'язаний з імовірністю настання певної події, що може призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків. Його ключова характеристика – це невизначеність результатів і багатоваріантність розвитку подій. В управлінні підприємством ризики відіграють подвійну роль: з одного боку, вони несуть потенційні втрати, з іншого – можуть створювати можливості для додаткових прибутків або конкурентних переваг. Управління ризиками передбачає ідентифікацію їхніх джерел, оцінку ймовірності реалізації та розробку заходів з мінімізації небажаних наслідків. Таким чином, ризик виступає ключовим об'єктом стратегічного та оперативного управління.

Натомість *загроза* трактується як свідомо чи об'єктивно спрямований фактор, що має суто негативний вплив і здатний завдати прямої шкоди діяльності підприємства. Вона завжди асоціюється з небезпекою, обмеженням можливостей, руйнуванням або завданням збитків. Джерелами загроз можуть бути як внутрішні чинники (наприклад, кадрові конфлікти, низький рівень корпоративної культури, зловживання), так і зовнішні (політична та економічна нестабільність, воєнні дії, природні катаклізми, агресивні дії конкурентів). Управлінська реакція на загрози має носити виключно захисний характер і включати превентивні заходи, локалізацію негативних наслідків, нейтралізацію або усунення дестабілізуючих чинників.

Попри відмінності, усі три категорії – виклик, ризик і загроза – об’єднує їхня спільна природа, що ґрунтується на існуванні невизначеності та необхідності відповідного управлінського реагування. Вони безпосередньо впливають на стабільність і безпеку підприємства, визначають ефективність стратегічного планування, потребують системного моніторингу та аналізу. У цьому контексті важливо підкреслити, що виклик може трансформуватися у ризик, а ризик – у загрозу, якщо вчасно не вжити адекватних заходів управління. Така еволюція є типовою для кризових ситуацій і вимагає особливої уваги з боку керівництва.

Узагальнено порівняльна характеристика понять: виклик, ризик, загроза наведено у табл.

Таблиця

Порівняльна характеристика понять: виклик, ризик, загроза

Критерій	Виклик	Ризик	Загроза	Подібність
Сутність	Обставина або умова, що вимагає реакції, адаптації чи нових рішень	Ймовірність настання події з можливими негативними чи позитивними наслідками	Фактор або дія, що спрямована на завдання шкоди чи дестабілізацію	Усі поняття пов’язані з невизначеністю та потребою у відповідних заходах реагування
Характер	Переважно нейтральний; може мати як позитивний, так і негативний вплив	Імовірнісний, передбачає варіанти розвитку подій	Негативний, націлений на завдання збитків	Вимагають аналізу та управлінських рішень
Джерело	Зовнішнє чи внутрішнє середовище (зміни, інновації, конкуренція)	Невизначеність у діяльності, економічні, соціальні, політичні чинники	Ворожі дії, кризові ситуації, природні та техногенні фактори	Виникають під впливом середовища та факторів діяльності
Рівень впливу	Стимулює до пошуку нових рішень, інновацій, адаптацій	Може призвести як до втрат, так і до вигод	Спричиняє лише негативні наслідки	Впливають на стійкість і безпеку системи
Спрямованість дії	На формування нових можливостей або бар’єрів	На можливі відхилення від цілей	На пряме обмеження, шкоду, руйнування	Вимагають системи моніторингу та протидії
Управлінська реакція	Використати як можливість або подолати як бар’єр	Знизити ймовірність і масштаби негативних наслідків	Запобігати, локалізувати чи нейтралізувати	Потребують стратегічного управління та адаптаційних рішень

Джерело: авторська розробка

З огляду на це, побудова системи управління безпекою підприємства має враховувати диференційований підхід до кожної з цих категорій. Виклики варто розглядати як можливості для розвитку й удосконалення, ризики – як фактори, що потребують збалансованого управління та страхування від можливих негативних наслідків, а загрози – як об'єкти першочергової нейтралізації та запобігання. Такий підхід дозволяє підприємству не лише зберігати стійкість у мінливих умовах, але й формувати конкурентні переваги, забезпечуючи соціально-економічну та організаційну стабільність.

Таким чином, системне розмежування понять «виклик», «ризик» і «загроза» має важливе значення для сучасної науки та практики управління, оскільки воно дозволяє уточнити інструментарій безпекового менеджменту, підвищити якість прийняття рішень та сформувати основу для довгострокового сталого розвитку підприємств. Представлена у таблиці порівняльна характеристика дає змогу глибше зрозуміти сутнісні відмінності та подібності цих категорій, а також виробити більш ефективні стратегії реагування на них у реальному бізнес-середовищі.

Література:

1. Копитко М.І. Аналіз тріади «потенційний зловмисник – загроза – об'єкт» з позиції гарантування економічної безпеки промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. Збірник науково-технічних праць. Львів: ЛНТУ, 2014. Вип. 24.10. С. 199-204.

2. Копитко М.І., Маланчук А.М. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. Вип. № 1(19) 2024. С. 1576-1586 https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586

3. *Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств*: монографія / С.М. Лаптєв, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко. За ред. Копитко М.І. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

Копитко Марта, Нагірна Оксана
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕТОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ОСОБИСТІСНИЙ І ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРІВ

Актуальність цього дослідження зумовлена зростаючою роллю тренінгових технологій як ефективного механізму поєднання професійного вдосконалення та особистісного становлення управлінських кадрів. Використання тренінгів у системі підготовки менеджерів дає змогу гармонійно поєднувати розвиток фахових компетенцій із формуванням навичок міжособистісної комунікації, емоційного інтелекту, самопізнання та лідерства.

Завдяки цьому управлінці набувають здатності не лише якісно виконувати професійні завдання, а й ефективно взаємодіяти з командою, приймати виважені рішення в умовах невизначеності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Психічні якості людини розглядаються як результат еволюції людства, розвитку культури й цивілізації, що зумовлює поступове збагачення їхнього змісту. Усвідомлення власних індивідуальних рис відбувається через взаємодію з іншими людьми - у спілкуванні та спільній діяльності, де формується розуміння себе та своєї поведінки. У соціальному середовищі кожна особистість справляє певне враження на оточення і водночас отримує від нього зворотний сигнал. Найсприятливіші умови для такого самопізнання створюються в спеціально організованих групах, зокрема під час проведення тренінгів. Активна діяльність виступає ключовим чинником формування, розвитку та реалізації особистості, а також важливим елементом її внутрішньої структури. Під час розроблення тренінгових програм професійно-психологічного спрямування необхідно враховувати загальні уявлення про особистість, що відповідають як вимогам професійної діяльності, так і загальнолюдським цінностям, забезпечуючи підбір найбільш ефективних засобів її розвитку [1].

Тренінг - це універсальна форма роботи, спрямована на свідоме перетворення психологічних особливостей особистості, колективу чи організації задля узгодження професійного та особистісного розвитку людини. Цим терміном позначають різноманітні методики й підходи, які спираються на різні наукові та практичні концепції [2].

Застосування тренінгових підходів у менеджменті сприяє глибшому розумінню власних управлінських особливостей, визначенню сильних сторін та зон розвитку, формуванню індивідуального стилю керівництва. Через практичну спрямованість тренінгів менеджери отримують можливість випробувати різні моделі поведінки, навчитися керувати стресовими ситуаціями, ефективно налагоджувати комунікацію та вирішувати конфлікти. Такий формат навчання активізує особистісний потенціал, розвиває відповідальність за результати діяльності та стимулює до постійного самовдосконалення.

Крім того, тренінгові технології дозволяють підвищити ефективність управлінських методів підприємства, оскільки вони створюють умови для формування командної взаємодії, зростання мотивації персоналу й підвищення рівня корпоративної культури. У процесі групового навчання формується спільне бачення цілей, посилюється довіра між учасниками трудового колективу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість управлінських рішень.

Тренінговий формат навчання суттєво відрізняється від традиційних освітніх підходів. Якщо класичне навчання передбачає переважно передачу інформації та засвоєння теоретичних знань, то тренінг орієнтований на активну взаємодію, самопізнання, розвиток комунікації й практичне застосування отриманих умінь. Це динамічний процес, який сприяє особистісному

зростанню, набуттю навичок і розширенню життєвого та професійного досвіду. В Україні практика проведення тренінгів почала активно розвиватися наприкінці XX століття, коли на ринку з'явилися великі західні компанії, що першими впровадили такі методи. Аналіз еволюції групових форм навчання показує, що саме тренінгові групи стали основою для подальшого формування різних напрямів психологічної роботи з колективами, зокрема соціально-психологічного тренінгу (СПТ) [3].

Таким чином, дослідження тренінгових технологій у контексті управління персоналом має не лише наукове, але й значне прикладне значення. Воно відповідає сучасним вимогам менеджменту, орієнтованого на розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних форм навчання та забезпечення сталого розвитку організації. Ефективне використання тренінгових технологій у системі управління дає змогу підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, формувати гнучку управлінську культуру та створювати умови для всебічного розкриття потенціалу менеджерів.

Література:

1. Романенко О. Актуальні напрями застосування тренінгових технологій у системі професійно-психологічної підготовки поліцейських. *Юридична психологія*. 2025. № 1 (36). С. 35–42. DOI: 10.33270/03253601.4

2. Казміренко Л. І., Модель Т. М. Формування правосвідомості студентів-юристів: досвід проведення психологічного тренінгу. *Наукові перспективи*. 2025. № 2 (56). С. 1394–1407. DOI: 10.52058/2708-7530-2025-2(56)-1394-1406

3. Гура Т. В. Тренінгові технології як засіб розвитку емоційного інтелекту. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2022. № 1. С. 17-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2022_1_3.

Куцеля Роман
ЗВО «Університет Короля Данила», Івано-Франківськ

КОМПЛЕКС МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

У сучасній глобалізованій економіці іноземні інвестиції є одним із ключових каталізаторів економічного зростання, структурної модернізації та підвищення конкурентоспроможності будь-якої національної економіки. Вони не лише забезпечують приплив фінансового капіталу, а й переносять новітні технології, управлінський досвід та сприяють інтеграції країни у світові ринки.

Однак, міжнародний ринок капіталу є висококонкурентним, і інвестори обирають ті юрисдикції, де ризики мінімальні, а прибутковість — максимальна. Тому державна інвестиційна політика має розробляти та впроваджувати ефективні механізми залучення.

Механізми залучення іноземних інвестицій — це комплекс організаційно-правових, фінансово-економічних та інституційних інструментів, які держава цілеспрямовано використовує для покращення інвестиційного клімату та стимулювання притоку капіталу. Ці механізми охоплюють широкий спектр заходів: від надання податкових пільг та створення спеціальних економічних зон до забезпечення надійного захисту прав власності та спрощення адміністративних процедур. Ефективність цих механізмів безпосередньо визначає, наскільки успішно країна зможе реалізувати свій економічний потенціал і досягти стратегічних цілей розвитку [1].

Успішне залучення іноземного капіталу вимагає від держави застосування скоординованого комплексу інструментів, які можна класифікувати за їхньою функціональною спрямованістю: від створення сприятливого середовища до надання прямих стимулів [2].

Інституційно-правові механізми є фундаментальними чинниками державної інвестиційної політики, оскільки вони створюють базові умови довіри та передбачуваності для іноземного інвестора. Вони формують загальний інвестиційний клімат і забезпечують рівні правила гри. Якщо ці механізми не працюють ефективно, жодні фіскальні стимули не зможуть компенсувати високі неринкові ризики.

Дерегуляція та спрощення адміністративних процедур – це комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію державного втручання в економічну діяльність та ліквідацію бюрократичних бар'єрів, які створюють додаткові витрати, затримки та корупційні ризики для інвесторів. Ці механізми є критично важливими для формування здорового інвестиційного клімату [3].

Фіскальні та фінансові стимули є прямими економічними важелями, які держава використовує для підвищення прибутковості інвестиційних проектів та зменшення операційних витрат для інвесторів. На відміну від інституційно-правових механізмів, які створюють загальний клімат, ці стимули забезпечують конкретні вигоди, що робить країну більш конкурентоспроможною у боротьбі за міжнародний капітал.

Механізми доступу до інформації та комунікації є ключовими для зниження інформаційної асиметрії та управління ризиками для іноземного інвестора. Вони формують зовнішнє сприйняття країни як надійного та прозорого партнера, активно просувають її інвестиційний потенціал і забезпечують ефективний зворотний зв'язок.

Ефективна комунікація та прозорість зменшують сприйняття ризику, дають інвестору відчуття партнерства з державою та є важливим елементом для перетворення потенційного інтересу на реальні інвестиції.

Успішне залучення іноземних інвестицій є стратегічною імперативою для забезпечення стійкого економічного розвитку та модернізації національної економіки. Як показав аналіз, ефективність цього процесу визначається не одним окремим заходом, а комплексним та скоординованим застосуванням механізмів.

Література:

1. Стан інвестиційної діяльності в Україні. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні. Міністерство економіки України: веб-сайт. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=93e0fdd8-41bc-4737-a700-75d32c29d885#:~:text (дата звернення: 20.11.2025).
2. Мацука В.М. Сучасні тренди іноземного інвестування в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. No12. С. 88-94. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.88 (дата звернення: 20.11.2025).
3. Нечипорук О. Класифікаційні ознаки інструментарію інвестиційної політики держави. Економіка та суспільство. 2021. (26). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-55 (дата звернення: 20.11.2025).

Лопащук Інна, Лучик Павло, Шутак Денис
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кожне підприємство має власну бізнес-модель, основне призначення якої – визначити ключову ідею діяльності та детально описати процес її реалізації, який забезпечує комерційний або інший ефект. Бізнес-модель підприємства є важливим інструментом, оскільки дозволяє розкривати його цінності, визначати унікальні пропозиції, цільові ринки та споживчі сегменти, а також обсяг залучених ресурсів і витрат, пов'язаних із здійсненням бізнес-процесів [1]. При цьому одна і та сама ідея або технологія, реалізована через бізнес-моделі, може давати різні економічні результати.

В теперішніх умовах важливість бізнес-моделі виходить за межі суто економічного ефекту, адже вона формує стратегію розвитку підприємства та його здатність адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Чітко структурована бізнес-модель дозволяє прогнозувати довгострокові результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, вона сприяє формуванню стійких внутрішніх процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і зниженню ризиків. Саме через це бізнес-моделі стають ключовим інструментом не лише для комерційного успіху, але й для забезпечення соціальної та економічної стабільності. Отже, ефективне планування та реалізація бізнес моделі підприємства безпосередньо впливають на досягнення сталого розвитку, оскільки сприяють збалансованому зростанню, збереженню ресурсів та довгостроковій перспективі функціонування організації.

Сучасні підходи до побудови бізнес-моделей вимагають урахування екологічних та соціальних параметрів, що є ключовими для реалізації концепції сталого розвитку. Зокрема, А. Джойс, Р. Паквін представили тришарову бізнес-модель - Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC), доповнивши

традиційну версію Business Model Canvas (BMC) екологічними та соціальними вимірами [2]. Основна ідея такого підходу полягає в тому, що бізнес не може оцінюватися лише з економічної точки зору: для повноцінного розуміння його впливу необхідно враховувати також екологічні та соціальні ефекти діяльності.

Кожен елемент бізнес-моделі – від ціннісної пропозиції та сегментації споживачів до структури витрат та джерел доходів – може або підсилювати, або обмежувати внесок підприємства у сталий розвиток. Наприклад, раціональне використання ресурсів, екологічно орієнтовані продукти, відповідальна робота з персоналом та прозора комунікація зі стейкхолдерами формують позитивний соціально-екологічний вплив і сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

З іншого боку, в сучасних умовах важливість інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-модель зростає, оскільки саме вона визначає, наскільки стійкими та адаптивними будуть внутрішні процеси підприємства. Структура бізнес-моделі впливає на рівень споживання енергії, утворення відходів, використання екологічно безпечних технологій, а також на формування партнерських мереж, орієнтованих на відповідальну взаємодію. Водночас соціальний вимір бізнес-моделі відіграє роль у забезпеченні гідних умов праці, розвитку людського капіталу, підтримці місцевих громад та формуванні довіри з боку споживача. Таким чином, бізнес-модель перетворюється на стратегічний інструмент, що дозволяє інтегрувати екологічні, економічні та соціальні цілі у всіх аспектах діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкість і довгострокову результативність.

Окремого значення набуває взаємозв’язок бізнес-моделі та сталого розвитку в умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з різким зростанням ризиків та нестабільністю зовнішнього середовища. Перебої у ланцюгах постачання, дефіцит ресурсів, міграція населення та зміна структури попиту змушують компанії оперативно переглядати свої бізнес-моделі, підсилюючи їхню гнучкість, стійкість та відповідальність. Водночас принципи сталого розвитку допомагають підприємствам зберігати соціальну відповідальність, підтримувати працівників, мінімізувати шкоду для довкілля та сприяти економічній стабільності регіонів. У таких умовах бізнес-модель, побудована на засадах стійкості, стає не лише умовою виживання, а й передумовою розвитку, адже забезпечує здатність підприємства діяти ефективно навіть у критично нестабільних ситуаціях та продовжувати створювати цінність для суспільства.

У перспективі післявоєнного відновлення інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-моделі набуває ще більшої стратегічної ваги, оскільки визначає здатність підприємств сприяти економічній реконструкції країни. Підприємства, що перебудовують свої бізнес-моделі з урахуванням довгострокових екологічних, соціальних та економічних цілей, здобувають конкурентні переваги завдяки інноваційності, ефективності використання ресурсів та високому рівню довіри з боку суспільства та міжнародних партнерів. Застосування сталих підходів у бізнес-моделюванні сприяє формуванню нової економічної культури, орієнтованої на відповідальний

розвиток та прозорість, що є ключовими факторами для інтеграції України у глобальні ринки.

Література:

1. Зибарева О.В., Лопащук І.А., Бивших І.В. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*. 2025. №74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69.

2. Joyce, A., Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.

Луців Богдана

Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

МУЛЬТИМОДАЛЬНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГАДЗ-АГРО»)

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України вимагає підвищення ефективності логістичного забезпечення як ключової складової економічної стабільності підприємницьких структур. Для аграрних підприємств мультимодальні перевезення - це не лише спосіб доставки продукції, а елемент стратегії соціально-економічного розвитку, який впливає на продуктивність праці, рентабельність, зайнятість у регіоні та міжнародну інтеграцію.

ТОВ «ГАДЗ-АГРО» є прикладом динамічного українського аграрного підприємства, що поєднує виробництво, зберігання та переробку продукції. Удосконалення його логістичних процесів шляхом впровадження мультимодальних перевезень сприятиме сталому зростанню не лише підприємства, а й сільських територій Тернопільщини.

Мультимодальні перевезення - це доставка вантажу двома або більше видами транспорту за одним договором, у межах якої за весь маршрут несе відповідальність єдиний оператор. Такі перевезення базуються на принципах координації, контейнеризації та цифровізації логістичних процесів.

Переваги мультимодальних схем полягають у скороченні часу доставки, зниженні собівартості транспортування на 15–25 %, підвищенні надійності й безперервності поставок. Вони сприяють формуванню інтегрованої логістичної системи підприємства, що поєднує економічну ефективність із соціальним ефектом - збереженням робочих місць, покращенням умов праці та екологічною безпекою.

У межах регіонального розвитку мультимодальна логістика розглядається як чинник економічного зростання територій, оскільки створює додану вартість, стимулює розвиток транспортної інфраструктури та розширює можливості експорту аграрної продукції.

ТОВ «ГАДЗ-АГРО» - успішна аграрна компанія Тернопільщини. Основна діяльність - вирощування зернових і технічних культур, насінництво та

розведення ВРХ. Підприємство обробляє понад 50 000 га земель, має власні елеваторні комплекси та логістичну інфраструктуру.

Фінансові показники свідчать про стабільне зростання: виручка у 2024 р. становила близько 2,7 млрд грн, чистий прибуток - близько 45 млн грн [4]. Значна частка продукції експортується, що зумовлює потребу у стратегічно продуманій системі мультимодальних перевезень.

Для експорту зернових культур ТОВ «ГАДЗ-АГРО» застосовує маршрут:

автотранспорт (з полів до елеватора) → залізниця (до порту) → морський транспорт (до зовнішнього ринку).

Ця схема забезпечує інтеграцію внутрішніх і міжнародних перевезень, дозволяє мінімізувати втрати та підвищити надійність доставки.

1. Економічні та соціальні переваги:
2. Зменшення транспортних витрат на тонну вантажу до 12–15 %;
3. Підвищення обсягів експорту на 18–20 %;
4. Створення нових робочих місць у логістичному сегменті;
5. Розвиток регіональної транспортної інфраструктури;
6. Підвищення репутації підприємства як екологічно відповідального виробника.
7. Основні проблеми: недостатня кількість мультимодальних терміналів у Західній Україні; дефіцит спеціалізованих контейнерів для аграрної продукції; складність координації між видами транспорту; тривалі митні процедури під час експорту.
8. Шляхи підвищення ефективності:
1. Інтеграція інформаційних систем управління транспортом (TMS, ERP).
2. Партнерство з логістичними операторами мультимодального типу в регіоні.
3. Моделювання транспортних маршрутів із використанням Big Data-аналітики .
4. Запровадження екологічних стандартів перевезень як складової корпоративної соціальної відповідальності.

Мультимодальні перевезення є стратегічним напрямом підвищення ефективності соціально-економічного розвитку аграрних підприємств. Для ТОВ «ГАДЗ-АГРО» вони виступають не лише інструментом скорочення витрат, а й каталізатором розвитку регіональної економіки - через зайнятість, експортну активність і модернізацію транспортної інфраструктури.

Інтеграція мультимодальної логістики у систему управління підприємством забезпечує стабільність виробничих процесів, підвищує конкурентоспроможність та сприяє реалізації національної стратегії економічного зростання України.

Література:

1. Конвенція ООН про міжнародні мультимодальні перевезення вантажів (Женева, 1980).

2. Офіційний сайт ТОВ «Бучачагрохлібпром». – URL: https://buchach-ahp.com.ua
3. Elevatorist.com. Профіль компанії «Гадз-Агро». – URL: https://elevatorist.com/kompanii/192-buchachagrohlebprom
4. OpenDataBot. Дані про фінансові результати ТОВ «ГАДЗ-АГРО». – URL: https://opendatabot.ua/c/00952829
5. Ali Al-Ababneh H., Maiboroda O., Kukin I., Yakovets V., Hryniv L. *Big Data Adoption in International Logistics Management. Journal of Theoretical and Applied Information Technology,* 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16681023

Малярчук Ірина, Цетулець Володимир
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ФУНДАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим динамізмом, зумовленим як глобальним технологічним розвитком, так і економічною нестабільністю. У такій ситуації виживання бізнесу безпосередньо залежить від ефективності безпекової діяльності. Здатність суб'єктів безпеки протидіяти загрозам та ліквідовувати їх наслідки визначається якістю інформаційного забезпечення. Саме інформація стає ключовим ресурсом, а системи її обробки – фундаментом стабільності. Тому особливої актуальності набуває питання переосмислення обліково-аналітичного забезпечення як інструменту, здатного задовольнити потреби управління в умовах невизначеності.

Основою будь-якої системи управління є інформація. Аналіз наукових джерел та законодавства дозволяє трактувати інформацію не просто як набір даних на носіях, а як відомості, що знижують невизначеність, дозволяють оцінити ризики та мають цінність для прийняття рішень. На мікрорівні інформація виступає сполучною ланкою між усіма елементами підприємства. Для цілей економічної безпеки важливим є не лише наявність даних, а їх якість, своєчасність та придатність до аналізу. Саме цю функцію виконує система обліково-аналітичного забезпечення.

У наукових колах дискутують щодо охоплення обліково-аналітичним забезпеченням інформаційних полів. Частина дослідників вважає, що система має включати як внутрішню, так і зовнішню інформацію. Інші схиляються до фокусування на внутрішніх процесах. Вважаємо, що обліково-аналітичне забезпечення має базуватись на внутрішніх інформаційних джерелах. Це пояснюється тим, що бухгалтерський облік фіксує завершені факти господарського діяльності підприємства. Хоча зовнішні фактори (дії контрагентів, податкові зміни) знаходять відображення у звітності, вони є лише наслідками, а не першопричинами. Тому для моніторингу зовнішнього

середовища доцільно використовувати інші інструменти (наприклад, конкурентну розвідку), тоді як обліково-аналітичне забезпечення має забезпечувати поглиблений аналіз внутрішнього стану бізнесу.

Механізм функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства складається з п’яти взаємопов’язаних елементів: правового, методичного, технологічного, організаційного та інформаційного. Правова складова формує основу діяльності через сукупність державних законодавчих актів та внутрішніх нормативних документів підприємства. Методична та технологічна частини забезпечують інструментарій для виконання робіт, включаючи способи аналізу та сучасні засоби обробки даних. Організаційний компонент визначає структуру служб обліку, контролю та безпеки, регламентуючи їхню взаємодію в господарському процесі. Інформаційна складова акумулює дані про внутрішнє та зовнішнє середовище, що дозволяє оцінювати рівень безпеки, виявляти загрози та формувати стратегію захисту бізнесу.

Традиційно до складу обліково-аналітичного забезпечення включають підсистеми обліку, аналізу та контролю (аудиту). Однак для безпекової діяльності важливим є використання «позаоблікової» інформації, яка б відображала та аналізувала сигнали, які ще не стали бухгалтерськими проводками. Це дозволить підприємствам розробляти заходи із забезпечення економічної безпеки наперед, реалізуючи превентивні заходи ще до того, як загроза спричинить фінансові збитки[1].

Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення та чітке структурування його елементів надає системі економічної безпеки підприємства такі конкурентні переваги:

1) здійснення безперервного моніторингу стану основних функціональних складових безпеки в режимі реального часу (встановлення термінів формування квартальної чи річної звітності є застарілим, так як сучасні ERP-системи дозволяють формувати фінансові звіти миттєво);

2) персоналізація інформаційних потоків під конкретні запити суб’єктів безпекової діяльності з можливістю деталізації окремих даних;

3) забезпечення превентивного характеру захисту завдяки гнучкості внутрішнього інформаційного поля: можливість оперативної зміни набору індикаторів дозволяє виявляти фактори впливу ще до моменту настання кризової ситуації;

4) створення надійної інформаційної бази, що супроводжує весь цикл прийняття управлінських рішень (від розробки до коригування);

5) максимізація ефекту від цифрової трансформації бізнесу, зокрема шляхом інтеграції новітніх облікових систем для посилення контролю за ресурсами та дотриманням корпоративних інтересів;

6) оперативна адаптація кадрової політики до змін на ринку праці та нових потреб персоналу в умовах цифровізації.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки є критичним елементом виживання підприємства, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Ефективна система повинна базуватися на

глибокому аналізі внутрішнього інформаційного поля, інтегруючи як офіційні облікові дані, так і «позаоблікову» інформацію про соціально-психологічний клімат та приховані процеси. Перехід до моніторингу індикаторів у режимі реального часу та використання новітніх цифрових технологій дозволить суб'єктам безпеки не тільки ліквідовувати наслідки, а й попереджати загрози, зберігаючи цілісність та потенціал бізнесу.

Література:

1. Андріїв Н. М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-12

2. Губарик О. М., Юрченко А. А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення системи економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-26

Мандзіновська Христина, Даниленко Іван
Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сьогодення вітчизняні підприємства стикаються з численними викликами, що загрожують їх фінансовій безпеці. Нестабільність фінансових ринків, посилення конкуренції та ризики, пов'язані з глобалізацією, а також зростаюча турбулентність економічного середовища, вимагають новітніх підходів щодо забезпечення стійкості фінансових систем підприємств. Традиційні фінансові інструменти не завжди є достатньо ефективними і, змушує підприємства звертатися до інноваційних технологій як інструментів для зміцнення фінансової безпеки.

Водночас впровадження цих технологій супроводжується низкою викликів, включаючи значні інвестиції, необхідність адаптації бізнес-процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів та ризики, пов'язані із захистом даних. Таким чином, виникає нагальна потреба у системному дослідженні ролі інноваційних технологій у забезпеченні фінансової безпеки підприємств.

Слід наголосити, що застосування інноваційних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та сучасні засоби кібербезпеки, відкриває нові можливості для ефективного управління фінансами, прогнозування ризиків і мінімізації загроз [1].

Одним із найпотужніших інструментів для управління фінансовими ризиками та прийняття обґрунтованих рішень є Big Data. Аналітика великих даних дозволяє обробляти великі обсяги інформації, щоб передбачити можливі ризики та загрози. Завдяки цьому підприємства можуть завчасно виявляти тенденції, які можуть вплинути на їхню фінансову стабільність. Водночас

Спеціалізовані аналітичні платформи, такі як Power BI чи Tableau, дозволяють підприємствам візуалізувати дані, оцінювати ризики та приймати обгрунтовані рішення на основі точних показників [2, с. 23].

Штучний інтелект і машинне навчання революціонізують підходи до забезпечення фінансової безпеки завдяки своїй здатності аналізувати великі масиви даних і виявляти приховані закономірності. Алгоритми AI здатні автоматично аналізувати фінансові транзакції, виявляючи аномалії, які можуть вказувати на шахрайство або інші загрози, що значно підвищує швидкість реагування на потенційні проблеми [1]. Моделі машинного навчання допомагають будувати прогнози на основі історичних даних, дозволяючи передбачати можливі кризи та розробляти стратегії їхнього запобігання.

Блокчейн-технології забезпечують прозорість і безпеку фінансових операцій завдяки децентралізованому зберіганню даних. Кожна транзакція, записана в блок-чейн, є незмінною та доступною для перевірки всіма учасниками мережі, що мінімізує ризики шахрайства та сприяє підвищенню довіри до фінансових операцій. Смарт-контракти автоматизують виконання угод між сторонами, зменшуючи ризик людських помилок або навмисного порушення умов договорів [3, с. 188].

Оскільки підприємства стають усе більш вразливими до кібератак, то за сьогоднішніх умов господарювання кібербезпека є невід'ємною частиною забезпечення фінансової безпеки. Сучасні системи кібербезпеки використовують передові технології, такі як поведінковий аналіз та штучний інтелект, для виявлення підозрілої активності та запобігання загрозам. Багаторівнева аутентифікація (наприклад, використання біометричних даних) і шифрування фінансових даних забезпечують високий рівень захисту від несанкціонованого доступу.

Інноваційні технології займають провідну роль у забезпеченні фінансової стабільності та підвищенні ефективності підприємств реального сектора економіки. Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити прозорість фінансових операцій.

Отже, у контексті сучасних економічних викликів для забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємствам необхідно адаптуватися до змінного економічного середовища, активно інвестувати у розвиток цифрових компетенцій працівників, вдосконалювати механізми управління ризиками та сприяти підвищенню рівня кібербезпеки.

Впровадження інновацій повинно базуватися на системному підході, що враховує специфіку підприємства, галузеві особливості та перспективи розвитку, забезпечуючи тим самим підвищення їхньої конкурентоспро можності та фінансової безпеки.

Література:

1. Федорович І.М., Рудич В.С. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора. «Інвестиції: практика та досвід». 2025. № 2. С.165-172.

2. Левченко О. М., Вовк М. О., Юрченко Н. І., Гаврилюк А. Р. Діагностика системи управління фінансово-економічною безпекою конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах цифровізації. Агросвіт. 2024. No 4. С. 22—30.

3. Надточій І. І. Крамаренко І. С., Гришина Н. В. Хмарні технології як інструмент ефективного управління фінансово-економічною безпекою та HR-технологіями в умовах цифровізації. Економічний простір. 2024. No 190. С. 187—191.

Мандзіновська Христина, Олифіренко Іван
Національний університет «Львівська політехніка»

МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

Події військово-політичного характеру, що відбуваються в Україні, стали рушійним чинником і потужним аргументом, щодо негайного зміцнення економічної безпеки діяльності вітчизняних підприємств. Перманентні зміни зовнішнього середовища мають вагомий вплив на функціонування сучасного підприємства, що вимагає від суб’єктів господарювання як вдосконалення вже відомих, так і пошуку нових методів забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

Отже, стабілізація та ефективний розвиток підприємницького сектора в умовах сьогодення неможливі без подальшого формування і становлення механізму економічної безпеки підприємства.

Критичний аналіз наявної наукової фахової літератури засвідчує відсутність уніфікованого трактування дефініції "механізм забезпечення економічної безпеки підприємства". У зв'язку з цим, вважаємо за необхідне спершу здійснити систематизацію поглядів дослідників-економістів щодо змісту цього поняття.

Так, С.А. Лебедко [1] стверджує, що механізм економічної безпеки це – складова системи економічної безпеки підприємства, що є сукупністю цілей, завдань, методів та заходів, реалізація яких, дає змогу досягнути цільового рівня економічної безпеки підприємства.

На думку І.О. Лубенець [2], механізм економічної безпеки це поєднання мети, цілей, завдань, принципів, методів, функцій, засобів, що дає змогу діагностувати, прогнозувати, контролювати стан економічної безпеки для прийняття адаптивних рішень щодо розвитку підприємств.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства має відбуватися за допомогою механізму економічної безпеки, основне завдання якого полягає у створенні і реалізації умов, що забезпечують відповідний рівень безпеки, формують передумови для нормального функціонування підприємства сьогодні та в майбутньому.

Оскільки будь-який механізм є складною структурою взаємопов’язаних економічних елементів, процесів та явищ, що забезпечують процес досягнення

мети, необхідним є визначення його чіткої структури [3]. Структурні елементи механізму включають в себе суб'єкти та об'єкти, а також методи, важелі, інструменти і підсистему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Функціонування механізму забезпечення економічної безпеки відбувається шляхом здійснення певних дій над її об'єктами. При цьому для кожного окремого проміжку часу повинен бути визначений пріоритетний об'єкт, відповідальність за оптимізацію параметрів якого повинна бути закріплена за конкретним суб'єктом економічної безпеки підприємства. До об'єктів належать: прибуток, структура й обсяги капіталу, зовнішні/внутрішні джерела фінансових ресурсів, активні/пасивні операції, економічні ризики, інвестиції, система економічних інновацій, тощо. Функції суб'єкта економічної безпеки з урахуванням розміру підприємства можуть покладаються, як на окремого спеціаліста, так і на певний структурний підрозділ.

Важливими компонентами механізму економічної безпеки є методи, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти для досягнення стратегічних цілей. До складу таких методів доцільно віднести не лише економічні, а й адміністративні, правові та соціально-психологічні методи.

Повноцінним структурним компонентом механізму забезпечення економічної безпеки підприємства є інструменти. Серед інструментів, які забезпечують економічну безпеку, насамперед виділяють такі, як фінансово-економічні, організаційно-технологічні та аналітичні.

Невід'ємним елементом механізму економічної безпеки на мікрорівні є важелі, або засоби, якими можна сповільнити чи пожвавити діяльність кого-, чого-небудь. Підсистема важелів забезпечення економічної безпеки включає такі форми впливу на процес прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері економічної безпеки: прибуток, амортизаційні відрахування, ціна товару, знижки, інвестиції, дивіденди, синергізм, заробітна плата, премії, пеня, штрафи тощо [4].

Варто зазначити, що формування та функціонування механізму економічної безпеки передбачає також створення відповідної підсистеми його забезпечення. Йдеться, зокрема, про: науково-методичне забезпечення, організаційно-економічне забезпечення, фінансове забезпечення, техніко-технологічне забезпечення, кадрове забезпечення, інформаційно-аналітичне забезпечення, нормативно-правове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, структурне забезпечення, інституційне забезпечення.

Отже, ефективність механізму забезпечення економічної безпеки підприємства може гарантуватись лише у разі активного використання усіх наведених елементів та постійного моніторингу його дієвості. Водночас, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства має розглядатися, як невіддільна частина комплексу механізмів управління підприємством в цілому.

Література:

1. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 89–94.

2. Лубенець І.О. Принципи побудови та структура економіко-організаційного механізму формування економічної безпеки підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету.* 2016. № 31. С. 140–147.

3. Korytko T., Piletska S., Bogutska O. Formation of an organizational and economic mechanism for encouraging investment activity of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 5. P. 10–17.

4. Дуб Б.С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/63-2.pdf.

Мельник Степан, Яремчук Ростислав
Львівський державний університет внутрішніх справ

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРУПЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ПОСИЛЕННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙНИ

Сучасні прояви корупції у світовій практиці мають складний, багаторівневий характер і дедалі частіше виходять за межі традиційного розуміння хабарництва чи зловживання владою. У міжнародному досвіді корупція проявляється не лише у формі прямого підкупу, а й через «…непрозорі механізми впливу» [2, с. 28], маніпуляції з державними закупівлями, лобіювання інтересів бізнесу, конфлікт інтересів і приховане фінансування політичних структур. Особливої актуальності набувають «…корпоративна та транснаціональна корупція» [3, с. 234], коли зловживання здійснюються через складні схеми офшорних компаній, фіктивних контрактів і тіньових фінансових потоків.

У розвинених країнах значна увага приділяється інституційному попередженню корупції — через впровадження комплаєнс-програм, кодексів етики, систем прозорого аудиту й електронного урядування. Досвід ЄС і США свідчить, що ефективна боротьба з корупцією потребує поєднання правових, організаційних та культурних інструментів: розвитку корпоративної доброчесності, незалежності антикорупційних органів і активної участі громадськості.

Сучасна тенденція полягає у переході від покарання до управління ризиками корупції — створення систем запобігання, моніторингу та внутрішнього контролю. Такі підходи дають змогу мінімізувати зловживання, підвищити довіру до бізнесу й державних інститутів. Загалом можна констатувати, що міжнародний досвід доводить, що протидія корупції є динамічним процесом, який потребує постійної адаптації до нових форм зловживань і активного формування етичної культури як у державному, так і приватному секторі.

Прояви корупції в Україні залишаються однією з найгостріших проблем, що безпосередньо впливають на ефективність управління державою, розвиток економіки та довіру громадян до інститутів влади [1, с. 18]. В умовах війни це явище набуло нових, складніших форм, адже зростання обсягів державних видатків, гуманітарної допомоги та військових закупівель створює підґрунтя для зловживань. Корупційні ризики виникають у процесах розподілу бюджетних коштів, логістики постачання, відбудови інфраструктури й закупівлі оборонних ресурсів.

Війна спричинила посилення тіньових економічних процесів — нелегального обігу пального, контрабанди, нецільового використання гуманітарних ресурсів і спроб використати кризову ситуацію для особистого збагачення. Часто такі дії маскуються під волонтерську чи благодійну діяльність, що ускладнює контроль і притягнення винних до відповідальності. Водночас посилюється суспільна нетерпимість до корупції, а міжнародні партнери України вимагають більшої прозорості у використанні допомоги, що стимулює створення нових механізмів публічного моніторингу та цифрового контролю. Важливу роль відіграють електронні сервіси, відкриті реєстри й громадський нагляд, які обмежують можливості для зловживань.

Війна не лише загострила старі проблеми, а й стала каталізатором антикорупційних реформ, які мають перетворити Україну на державу з чіткими правилами доброчесного управління, де прозорість і відповідальність стають основою післявоєнного відновлення та довіри суспільства.

Іноземний досвід демонструє широкий спектр ефективних антикорупційних механізмів, які можуть стати орієнтиром для України в процесі післявоєнної відбудови. Найуспішніші практики країн ЄС, Сінгапуру, Південної Кореї та скандинавських держав показують, що боротьба з корупцією має ґрунтуватися не лише на покаранні, а насамперед на профілактиці, прозорості та невідворотності контролю.

Одним із ключових напрямів є запровадження дієвих систем комплаєнс-контролю в державних і приватних структурах, які забезпечують постійний моніторинг доброчесності управлінських рішень. Досвід Німеччини та Великої Британії свідчить про ефективність внутрішніх антикорупційних офісів, що працюють за принципом незалежності від політичного впливу.

Вартий уваги і сінгапурський підхід, який базується на поєднанні суворого законодавства з високим рівнем оплати праці державних службовців і нульовою толерантністю до зловживань. Подібні моделі довели, що економічна мотивація доброчесності є не менш важливою, ніж кримінальна відповідальність.

Для України особливо актуальним є скандинавський досвід відкритості, де цифровізація державних послуг, доступ до публічної інформації та громадський контроль стали базою довіри між владою і суспільством.

Післявоєнне відновлення має супроводжуватися інституційним переосмисленням антикорупційної політики, де поєднання міжнародних стандартів, комплаєнс-культури та громадської активності стане основою прозорої, ефективної та стійкої системи управління в новій Україні.

Література:

1. Басанцов І. В., Зубарева О. О. Корупція в Україні: сучасні реалії та ефективні засоби протидії : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2016. 113 с.

2. Задирака Н., Кабинець Р. Світовий досвід запобігання та протидії корупції: до питання про інтеграцію законодавства України до права Європейського Союзу. *Віче*. 2014. № 10. С. 27–29

3. Трепак В. М. Міжнародний досвід запровадження системи заходів антикорупційної спрямованості. *Юридичний часопис національної академії внутрішніх справ*. 2015. №2(10). С. 233–244.

Моліцька Вікторія

Університет Короля Данила, м.Івано-Франківськ

АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансові ресурси є базою для функціонування підприємства: вони забезпечують виробничий процес, інвестиційну діяльність, розвиток інфраструктури та інновацій. Проте ефективність їх використання залежить від того, наскільки точно керівництво здатне оцінити реальний стан фінансової системи. Аналітичні методи — це засіб ідентифікації існуючих проблем, прогнозування ризиків, розрахунку потреби у фінансуванні та визначення оптимальної структури активів і капіталу.

Одним із ключових напрямів аналітики є аналіз ліквідності та платоспроможності, який дає можливість з’ясувати, чи здатне підприємство своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання. Не менш важливою складовою є аналіз ділової активності та оборотності капіталу. Саме ці показники відображають, наскільки раціонально використовуються фінансові ресурси і чи не «заморожуються» вони в надлишкових запасах або дебіторській заборгованості.

Аналітичний аспект управління фінансами також передбачає використання прогнозних інструментів. Сучасні методи фінансового моделювання, сценарного аналізу та оцінки ризиків дозволяють передбачати майбутні зміни кон’юнктури, планувати інвестиційні проєкти та формувати резерви на непередбачені ситуації.

Виконавцями економічного аналізу, та безпосередньо, аналітичної роботи на підприємстві, є або окремі працівники підприємства, якщо це мале чи середнє за розміром підприємство, або цілі структурні підрозділи на великих підприємствах. Так, до функцій аналітиків сучасних великих компаній входять вивчення і забезпечення таких напрямів і складових діяльності:

–організаційно-правова структура компанії;

–організація стратегічного та оперативного планування;

–формування системи управління та контролю;

–техніко-економічні дослідження;

–контрольно-методична;

–інформаційно-аналітичне забезпечення керівництва та інших підрозділів компанії [1].

Варто зазначити, що роль аналітики значно зростає у періоди нестабільності: економічних криз, коливань валютного курсу, змін у законодавстві або посилення конкуренції. У такі моменти від якості аналітичної роботи залежить здатність підприємства адаптуватися до нових умов, мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стійкість.

Оцінюючи управління фінансовими ресурсами компанії, необхідно враховувати три ключові фактори: фінансову стабільність, ліквідність і платоспроможність. Фінансова стабільність означає здатність компанії забезпечувати необхідні кошти для своєї діяльності, включаючи витрати та інвестиції. Для забезпечення фінансової стабільності компанія повинна підтримувати баланс між власними та залученими коштами, бути незалежною від ринкових коливань і партнерів, заслужити довіру інвесторів і кредиторів, отримувати прибуток для підтримки самофінансування [2].

Таблиця 1

Основні об’єкти аналітики підприємства

Об’єкт аналітики	Значення об’єкта	Значення для управління фінансовими ресурсами
Ліквідність	Здатність погашати короткострокові зобов’язання	Забезпечує фінансову стабільність та своєчасні розрахунки
Оборотність активів	Швидкість руху ресурсів і грошових потоків	Дозволяє уникнути «замороження» коштів та підвищує ефективність
Рентабельність	Прибутковість використання ресурсів	Показує ефективність діяльності та окупність інвестицій
Фінансова стійкість	Співвідношення власного і позикового капіталу	Визначає рівень ризику та оптимальну структуру капіталу

Сучасний аналітичний підхід неможливий без використання цифрових технологій. Інструменти бізнес-аналітики (BI-системи), ERP-платформи, штучний інтелект і машинне навчання дозволяють обробляти великі масиви даних, формувати точні прогнози та автоматизувати аналіз. Наприклад, моделювання грошових потоків із використанням прогнозних алгоритмів допомагає своєчасно виявити нестачу або надлишок фінансових ресурсів і прийняти превентивні управлінські рішення.

Загалом, аналітичний аспект управління фінансовими ресурсами є невід’ємною складовою успішної діяльності сучасного підприємства. Він забезпечує комплексне бачення фінансової ситуації, дозволяє не лише оцінювати поточні результати, а й прогнозувати майбутній розвиток, обґрунтовувати управлінські рішення та мінімізувати ризики. Якісна фінансова аналітика перетворює дані на знання, а знання — на стратегії, що сприяють

підвищенню ефективності, рентабельності та конкурентних переваг підприємства. У світі, де інформація стає ключовим ресурсом, саме аналітика забезпечує бізнесу стійкість, адаптивність і здатність до довгострокового розвитку.

Література:

1. Мулик Т.О. Організаційно-методичні аспекти діяльності аналітичної служби підприємства. *Електроне наукове фахове видання «Ефективна економіка»* -Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2020. - 6 с.

2. Кліманський А.Г. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами підприємств. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»* - Черкаси: Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2023. - 3 с.

Небельська Світлана
ВСП «Чернівецький фаховий коледж ЛНУП», м. Чернівці

ЗМІНИ В ОПОДАТКУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах збройного вторгнення та запровадження воєнного стану економіка країни зазнає глибоких змін: частина підприємств змушені зупинити діяльність, інші - переорієнтовуватися, переміщатися, змінювати структуру бізнесу чи скорочувати операційну інтенсивність. Це створює значні ризики для як податківців – зменшення надходжень до бюджету, так і для підприємців – ризик банкрутства, втрати робочих місць, зниження інвестиційної активності. (1)

Відтак, податкове навантаження та правила адміністрування податків стають інструментом державної політики підтримки бізнесу, стабілізації економіки, забезпечення обороноздатності. Водночас, державі необхідно зберегти податкові надходження, щоб фінансувати оборону та соціальні зобов’язання.

Поточні зміни у податковому законодавстві під час воєнного стану:

1. Розширення спрощеної системи оподаткування **- з** 1 квітня 2022 року (на час дії військового стану) була суттєво розширена дія спрощеної системи (єдиний податок): фізичні та юридичні особи — за винятком деяких заборонених видів діяльності — могли обирати 3-ю групу спрощеної системи незалежно від обсягу доходу, що значно підвищило гнучкість для бізнесу. Ставка для таких платників була знижена до 2 % від доходу (замість звичайних 3–5 %) при одночасному скасуванні ПДВ на операції з постачання товарів/послуг на території України. (1)

2. Зміни у ПДВ, акцизах, митному оподаткуванні -для низки товарів — зокрема, імпортованого обладнання, пального, а також товарів/послуг для

потреб оборони - були передбачені звільнення або зниження ставок ПДВ та акцизів. (2)

3. Тимчасові пільги, відтермінування обов'язків, мораторії - було введено мораторій на податкові перевірки (документальні та більшість фактичних), зупинено перебіг строків позовної давності, скасовано штрафи та пені за порушення — якщо затримка сталася через воєнні обставини. Для підприємців, що втратили майно або були змушені переїхати, передбачено податкові спрощення та відтермінування обов'язків.

4. Податки, підвищені задля фінансування оборони - одного боку запроваджено або підвищено «військові» податки/збори: для фізичних осіб ставка — 5 % (замість 1,5 %), а для ФОП на спрощеній системі (3-я група) введено військовий збір 1 % від доходу. У той же час для деяких фінансових установ (небанківських, крім страховиків) ставка податку на прибуток підвищена — до 25 %. А для банків тимчасово встановлено підвищену ставку — 50 %. (1)

Отже, в умовах воєнного стану податкова політика стала критично важливим інструментом підтримки економіки, бізнесу та державних фінансів. Запроваджені зміни — розширення спрощеної системи, зниження ставок, мораторії — допомогли багатьом підприємствам вижити, знизили адміністрування, підтримали критичні поставки, оборонну індустрію, інфраструктуру.

Водночас підвищені «військові» податки, зміни для банків і фінансових установ, скасування частини пільг створюють нові виклики: для бізнесу, для інвестицій, для податкової дисципліни, для довіри. Перехідний період — від гострої фази війни до стабільного, мирного часу - є критичним. Необхідно знайти баланс між потребами держави у фінансуванні оборони та підтримкою бізнесу, який генерує доходи й робочі місця.

Література:

1. Outlook of Tax Changes in Wartime https://eba.com.ua/en/oglyad-podatkovyh-zmin-v-umovah-vijny/?utm_source=chatgpt.com

2. Як вести бізнес в умовах війни : що потрібно знати https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/how-to-do-a-business-in-ukraine-amid-war-what-you-need-to-know

Ніконенко Уляна, Волошин Андрій
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ РИЗИКІВ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Роль ризиків у прийнятті управлінських рішень є надзвичайно значущою і її складно переоцінити. Це зумовлено тим, що будь-яка управлінська діяльність неминуче передбачає необхідність оцінювання ризиків для забезпечення гарантованого досягнення стратегічних цілей.

Приступаючи до прийняття управлінського рішення, керівний склад зіштовхується з множиною альтернативних варіантів, причому кожен з них характеризується різним рівнем ризику. Для прикладу, у ситуації вибору між інвестиціями у розробку абсолютно нового продукту чи посиленням існуючих напрямів, менеджери зобов'язані провести найретельнішу оцінку ризиків. Ці ризики можуть бути пов'язані з невідомими факторами, такими як можливі зміни в уподобаннях споживачів, зростання інтенсивності конкуренції, технологічні інновації та інші важливі економічні чинники.

На кожному етапі управління ризик вимагає обов'язкового урахування імовірності настання різних наслідків. Таким чином, ризик виступає як своєрідний каталізатор для систематичного та глибокого аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Ризики пронизують усю структуру управлінських рішень, змушуючи підприємців не просто враховувати поточну кон'юнктуру, а й розробляти комплексні сценарії розвитку подій, що дають можливість ефективно адаптуватися до непередбачуваних змін. Власники бізнесу та менеджери, які нехтують систематичним аналізом ризиків, можуть опинитися у вкрай небезпечній ситуації, коли непідготовленість до кризових умов призведе до значних і руйнівних втрат. Отже, комплексна оцінка та професійне управління ризиками є критично важливими етапами, що забезпечують ефективність прийняття управлінських рішень та успішне досягнення бізнес-цілей [1].

Актуальність дослідження ризиків як необхідної умови для успішного функціонування бізнесу зумовлена зростаючою невизначеністю ринкових умов і стрімкими, часто радикальними змінами у технологічному, економічному та соціальному середовищах. Ризики вже міцно закріпилися як органічна складова підприємницької діяльності, що вимагає постійного, безперервного моніторингу та оцінки. Це необхідно для того, щоб знизити ймовірність та ступінь негативного впливу на бізнес-процеси.

В умовах інтенсивної глобалізації ринків підприємства постійно підпадають під вплив різноманітних зовнішніх факторів. До них належать коливання курсів валют, раптові зміни у законодавчій базі, міжнародні конфлікти та нестабільність, зростання вимог до екологічності виробленої продукції та багато інших подій, які можуть суттєво впливати на їхню операційну діяльність.

Ризики також посилюються внаслідок впливу нових технологій. Вони вимагають не лише значних фінансових витрат на їхнє впровадження та адаптацію, а й спеціальної, інтенсивної підготовки персоналу. На сучасному етапі розвитку бізнесу вміння ефективно управляти ризиками трансформується в один із ключових факторів конкурентоспроможності. Саме здатність компанії передбачати та мінімізувати потенційні загрози надає їй вирішальну перевагу перед іншими учасниками ринку. Компанії, які не здатні гнучко адаптуватися до змін або професійно управляти ризиками, ризикують втратити свою ринкову позицію. Актуальність дослідження ризиків додатково підтверджується тим, що у багатьох великих компаніях наразі активно формуються спеціалізовані відділи ризик-менеджменту. Ці підрозділи відповідають за глибокий аналіз

можливих загроз, прогнозування їхнього потенційного впливу та розробку запобіжних стратегій для уникнення кризових ситуацій [2].

Ризик є невід'ємною, універсальною складовою будь-якої економічної діяльності, і це особливо помітно у процесі здійснення інвестиційної діяльності. У найзагальнішому розумінні, ризик можна точно визначити як ймовірність виникнення непередбачених подій, які мають здатність спричинити негативний вплив на досягнення інвестиційних цілей. Детальне розуміння природи ризику дає змогу ефективно здійснювати планування, аналіз та мінімізацію можливих негативних наслідків, що є критичним фактором управління інвестиціями на абсолютно будь-якому етапі їх реалізації.

Існує велика різноманітність типів ризиків, які можуть безпосередньо вплинути на інвестиційну діяльність підприємства. До них належать фінансові ризики, пов'язані, зокрема, з коливаннями процентних ставок, курсів валют, а також економічні, політичні та технологічні ризики. Кожен із цих типів ризику вимагає застосування окремого підходу до його оцінки та управління.

Таким чином, комплексне розуміння ризиків дає підприємству змогу адекватно оцінювати загрози, гнучко адаптувати стратегії, розробляти ефективні плани дій і, найголовніше, підтримувати його життєздатність та конкурентоспроможність у мінливому бізнес-середовищі.

Література:

1. Kaplan R.S., Mikes A. Managing Risk: A New Framework. Harvard Business Review, 2012. 35 с.

2. Сидоренко Т.М. Моделі управління ризиками для українських підприємств. Львів : Вид-во ЛНУ, 2022. 298 с.

Ніконенко Уляна, Стецько Олександр

Національний університет «Львівська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Умови господарювання, які склалися в Україні створюють багато викликів для економіки. Діджиталізація, кризові явища, невизначеність, економічна депресія під час пандемічного карантину, російсько-українська війна зумовлюють впровадження новітніх стратегій розвитку з метою забезпечення конкурентних позицій і темпів економічного зростання першочерговими питаннями якої є безпека на всіх рівнях й ланках національної економіки, зокрема й промисловості.

Теоретичні основи оцінки фінансової безпеки підприємства базуються на кількох ключових концепціях та теоріях. До них належать:

- *теорія фінансової стабільності*. Ця концепція є центральною. Фінансова безпека розглядається як вищий стан фінансової стабільності, коли компанія не тільки підтримує свою платоспроможність та ліквідність, але й має здатність

протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, а також адаптуватися до змін ринкових умов;

- *теорія управління ризиками*. Оцінка фінансової безпеки неможлива без врахування потенційних ризиків. Ця теорія передбачає виявлення, аналіз, оцінку та нейтралізацію загроз, які можуть поставити під загрозу фінансове благополуччя компанії. Ключові ризики включають кредитні, ринкові, операційні та ризики ліквідності;

- *теорія фінансового аналізу*. Оцінка фінансової безпеки базується на комплексному аналізі фінансового стану компанії. Це передбачає аналіз фінансової звітності з використанням системи фінансових коефіцієнтів (рентабельність, ліквідність, платоспроможність, ділова активність) для виявлення сильних та слабких сторін.

- *теорія корпоративного управління*. Ця теорія підкреслює важливість ефективних систем управління та контролю для забезпечення фінансової безпеки. Належна практика корпоративного управління, прозорість та підзвітність допомагають запобігти фінансовому шахрайству, покращити процес прийняття рішень та захистити інтереси зацікавлених сторін.

- *теорія циклів розвитку підприємства*. Фінансова безпека компанії залежить від етапу її розвитку. Оцінка повинна враховувати життєвий цикл компанії (створення, зростання, зрілість, спад), оскільки кожен етап представляє різні ризики та можливості.

Оцінка фінансової безпеки використовує комбінацію різних методів:

1) *кількісні методи* – спираються на використання фінансових показників та статистичних моделей. Вони включають:

- аналіз коефіцієнтів: оцінка динаміки та порівняння фінансових коефіцієнтів компанії із середніми показниками по галузі;

- методи оцінювання: використання бальної системи для оцінки фінансового стану компанії;

- регресійний аналіз: прогнозування ймовірності банкрутства на основі фінансових даних.

2) *якісні методи* – передбачають експертні оцінки та аналіз факторів, які важко кількісно оцінити. Вони включають:

- SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз компанії;

- експертні оцінки: залучення спеціалістів для оцінки нефінансових ризиків (наприклад, політичних, регуляторних);

- сценарне планування: моделювання різних майбутніх сценаріїв для оцінки стійкості компанії.

Метою фінансової безпеки підприємства є її убезпечення, яке досягається стабільним, стійким фінансовим станом, що дає змогу гарантувати задоволення фінансових інтересів всіх зацікавлених осіб. Це доводить, що критерієм, тобто індикатором забезпечення фінансової безпеки є стабільний, стійкий фінансовий стан підприємства. У такому контексті надзвичайно важливим питанням є досягнення такого фінансового стану, який би убезпечив фінансову безпеку підприємства [1].

Ми підтримуємо думку науковців, котрі доводять, що показником фінансової безпеки підприємства є фінансова стійкість, яка «відображає ефективність управління фінансами, а також показує, наскільки стабільно компанія може розвиватися в умовах високих мікро- та макроризиків. Особливо це актуально для малого та середнього бізнесу, який є однією з найважливіших підсистем ринкової економіки» [2].

Враховуючи той факт, що підприємства провадять свою діяльність в зовнішньому оточенні, взаємодіючи із іншими господарюючими суб'єктами, то стан фінансової безпеки залежить від узгодженості їхніх фінансових інтересів. Таким чином, фінансову безпеку підприємства можна розглядати як «міру гармонізації у часі і просторі фінансових інтересів підприємства з інтересами складових оточуючого середовища – держави, ринку, конкурентів» [3, с.133]

Узагальнюючи зазначимо, що основним ключовим критерієм забезпечення фінансової безпеки підприємства є підтримання належного фінансового стану для задоволення фінансових інтересів економічних агентів ведення бізнесу й визначення чинників, що мають вагомий вплив на нього.

Література:

1. Мулик Т.О., Мулик Я.І. Методичний інструментарій аналізу фінансової безпеки підприємств в системі економічних аспектів виробництва біопалива. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016 (13) № 9. С. 91–102.

2. Varnalii Z., Mehed A. Financial security of business subjects in the conditions of the digital economy. *Financial and credit activity Problems of theory and practice.* 2022. Vol. 4 (45). P. 267–275. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3813.

3. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : наук. монографія. Київ : Нац. акад. управління, 2010. 232 с.

Новосад Юлія
Науковий керівник: Пушак Ярослав,
д.е.н., професор
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ЗАЙНЯТІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ

Зростання масштабів безробіття, особливо в умовах воєнного стану, породжує низку соціально-економічних викликів. Серед них – падіння рівня життя населення через втрату джерел доходу, посилення соціальної напруги, зростання масштабів трудової міграції. Водночас збільшення кількості безробітних спричиняє додаткове навантаження на державні програми соціального захисту й підвищує ризики криміналізації суспільства. На макрорівні наслідки проявляються у зниженні купівельної спроможності, скороченні виробництва та зменшенні інвестиційної активності. Не менш важливими є й психологічні наслідки – підвищення рівня стресу, депресивних станів та соціальної ізоляції серед громадян.

Війна також зумовила зміну гендерної структури ринку праці. Через мобілізацію значної кількості чоловіків активнішу роль у трудовій діяльності почали відігравати жінки, зокрема й у галузях, що традиційно вважалися «чоловічими». У Збройних Силах України нині проходять службу 67 тис. жінок, що на 40% більше, ніж у 2021 році, причому чисельність жінок-офіцерів зросла в шість разів. Підвищилася й частка жінок серед підприємців та шукачів роботи: у 2024 році 58,8% зареєстрованих фізичних осіб-підприємців становили жінки, що на 7,8 в.п. більше, ніж у 2021 році, а серед користувачів сервісу Work.ua їхня частка становить 59% [1].

Підвищення рівня зайнятості має стати одним із ключових завдань післявоєнної відбудови, процесів реінтеграції та повернення країни до мирного життя. Політичні дискусії повинні враховувати як актуальні, так і довгострокові потреби ринку праці, а для цього необхідне запровадження комплексної програми, що передбачатиме гарантування прожиткового мінімуму, встановлення справедливої мінімальної заробітної плати, посилення соціального захисту населення. Після завершення війни економіка України потребуватиме масштабнішої та глибшої трансформації, ніж у довоєнний період, адже значні втрати трудових ресурсів можуть стати серйозною перешкодою на шляху до відновлення і розвитку. Саме тому скорочення безробіття та стабілізація ринку праці повинні стати пріоритетним напрямом державної політики [2].

Потреба у кадрах у післявоєнний період визначатиметься економічною стратегією держави. Особливу увагу слід приділити поверненню біженців та забезпеченню їхньої успішної адаптації до нових умов. Найбільші можливості для працевлаштування відкриються у сферах, орієнтованих на внутрішній ринок: будівництві, сільському господарстві, харчовій промисловості, торгівлі, логістиці, виробництві хімічної продукції, меблів та електротехніки. Експерти наголошують, що відновлення економіки України повинно ґрунтуватися на створенні доданої вартості не лише в нових, але й у традиційних секторах, які мають значний потенціал розвитку. Зокрема, йдеться про аграрний сектор, де до війни більшість продукції експортувалася без переробки, а також про ІТ-галузь, яка забезпечувала значні валютні надходження для країни [2].

Отже, проблеми забезпечення зайнятості в Україні в умовах воєнного стану мають комплексний характер і тісно пов’язані з питаннями національної безпеки, економічної стабільності та соціального добробуту. Війна призвела до істотного скорочення кількості робочих місць, підвищення рівня безробіття та зміни гендерної структури зайнятості. Разом із тим наявний досвід свідчить про здатність українського ринку праці адаптуватися до нових умов і поступово формувати механізми відновлення. Ефективна державна політика у сфері зайнятості, орієнтована на підтримку бізнесу, розвиток програм перекваліфікації, інтеграцію ветеранів та людей з інвалідністю, а також створення сприятливих умов для повернення мігрантів, стане запорукою швидкого відновлення економіки та підвищення добробуту населення. Вирішення проблем безробіття є ключовим чинником післявоєнної відбудови країни та гарантією її сталого розвитку у майбутньому.

Література:

1. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny (дата звернення: 03.10.2025)
2. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf (дата звернення: 03.10.2025)
3. Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453/1398 (дата звернення: 03.10.2025)

Паламарюк Анна
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах децентралізації, урбанізаційного зростання та соціально–економічної нестабільності муніципальний маркетинг набуває стратегічного значення як комплексний механізм управління розвитком територій. Згідно з класичною концепцією Ф. Котлера, муніципальний маркетинг охоплює систему інструментів, спрямованих на формування конкурентних переваг міста та посилення його привабливості для мешканців, бізнесу, інвесторів і туристів [1]. У цьому контексті місто розглядається як багатокомпонентний продукт, що потребує чіткої ідентичності, ефективної комунікації та стратегічного планування.

Чернівці володіють потужним культурним, освітнім та транскордонним потенціалом, однак реалізація цих можливостей значною мірою обмежена відсутністю цілісної системи маркетингового управління. Стратегія розвитку Чернівців 2021–2027 наголошує на необхідності консолідації комунікацій, формуванні єдиного міського бренду та розвитку інституційної спроможності у сфері маркетингу [2]. Офіційний портал громади у 2023–2024 роках також акцентував увагу на потребі створення сучасної маркетингової платформи для інвесторів, туристів і представників бізнесу [3]. Повномасштабна війна посилила ці виклики: місто стало одним з ключових центрів прийому ВПО (внутрішньо переміщених осіб) та релокованих компаній, що вимагало адаптивних маркетингових рішень та нових моделей взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

З урахуванням сучасних викликів для Чернівців визначаються кілька перспективних напрямів муніципального маркетингу, здатних забезпечити формування конкурентного міського середовища та підвищення якості життя громади.

Першим важливим напрямом є цифровий маркетинг, що ґрунтується на впровадженні інноваційних комунікаційних інструментів, електронних сервісів,

інтерактивних платформ та відкритих даних. Дослідження свідчать, що цифровізація територіального управління сприяє підвищенню прозорості, ефективності прийняття рішень і довіри між владою та громадою [4]. Для Чернівців розвиток цифрових комунікацій є не лише інструментом покращення управління, а й способом формування конкурентного позиціювання міста на національному та міжнародному рівнях.

Другим напрямом є маркетинг людського капіталу, орієнтований на студентську молодь, освітні інституції та інноваційні ініціативи. Місто має вагому перевагу у вигляді потужного університетського середовища, потенціалу для розвитку креативної економіки та сприятливого простору для стартапів. Стратегії розвитку людського капіталу визначаються ключовим фактором майбутнього зростання, що є особливо актуальним у післявоєнний період, коли молодь робитиме вибір щодо місця навчання, працевлаштування та проживання [4].

Третій перспективний напрям пов'язаний із розвитком культурно–історичного та літературного брендингу. Чернівці мають унікальну багатокультурну спадщину, зокрема ансамбль Резиденції митрополитів Буковини та Далмації (об'єкт ЮНЕСКО), центральноєвропейську архітектуру та літературний доробок Пауля Целана, Рози Ауслендер й інших митців. За підходом авторів сучасного place branding, культурний код формує емоційно стійкий образ міста, що сприяє залученню туристів, інвесторів та творчих спільнот. Як підкреслює І. Буднікевич, міста з унікальними історико–культурними ресурсами здатні формувати конкурентну ідентичність та диференціювати себе у міжмуніципальному середовищі [5].

Окремого значення набуває інвестиційний та бізнес–маркетинг, спрямований на залучення інноваційних компаній, розвиток бізнес–інфраструктури й створення сприятливого економічного середовища. Для Чернівців важливо вибудувати комплексну систему роботи з інвесторами, розробити інвестиційний паспорт, модернізувати Центр підтримки підприємництва та використовувати приклад релокаційних кейсів, зокрема таких як The Good Plastic Company, що підтверджують привабливість міста для виробничих і екологічних ініціатив.

Узагальнюючи, перспективні напрями муніципального маркетингу Чернівців охоплюють цифрову трансформацію, культурно–історичний брендинг, розвиток людського капіталу та інвестиційний маркетинг. Їх реалізація дозволить створити конкурентну, стійку та інноваційну модель міського розвитку, зорієнтовану на потреби громади, вимоги сучасного урбанізму та виклики повоєнної відбудови.

Література:

1. Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing Places. New York: The Free Press, 1993.

2. Стратегія розвитку Чернівців 2021–2027. Чернівецька міська рада.

3. Офіційний портал міста Чернівці. URL: https://chernivtsi.ocb.works/

4. Соловйов І. О., Кліщевська А. Ю. Територіальний маркетинг в контексті розвитку регіонів. Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences. 2021.

5. Буднікевич І. *Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика*. Чернівці: Рута, 2012.

Пашняк Євген

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Сучасні умови діяльності українських підприємств відзначаються високою невизначеністю та швидкими змінами зовнішнього середовища, що потребує постійної адаптації. Традиційні функціональні та ієрархічні моделі управління виявляються недостатньо гнучкими, тоді як проєктно-орієнтований підхід підвищує адаптивність організацій та їхню конкурентоспроможністю шляхом досягнення конкретних результатів у задані терміни.

Проєктно-орієнтований підхід в управлінні вітчизняними підприємствами характеризується комплексом специфічних рис, що формуються під впливом національних особливостей економічного середовища, бізнес-культури та управлінських традицій. Специфіка української моделі проєктно-орієнтованого управління формується під впливом історичного досвіду централізованого планування, що залишив відбиток на організаційній культурі та управлінських підходах. Вітчизняні підприємства часто демонструють схильність до формалізації процесів, документування всіх етапів проєктної діяльності та створення багаторівневих систем контролю. Водночас спостерігається поступова трансформація управлінської парадигми в напрямку більшої гнучкості, адаптивності та орієнтації на результат, що відповідає сучасним вимогам проєктного менеджменту.

Домінування ієрархічних організаційних структур у вітчизняній бізнес-практиці є результатом багатолітнього історичного розвитку, де управлінські принципи формувалися під впливом адміністративно-командної системи та традиційних підходів до організації виробничих процесів. Підприємства України, незалежно від галузевої приналежності, демонструють стійку схильність до вертикальної побудови управлінських структур, де кожен рівень ієрархії має чітко визначені межі повноважень та відповідальності. Подібна організаційна архітектура створює складні виклики для впровадження проєктно-орієнтованих підходів, оскільки проєктна діяльність за своєю природою потребує горизонтальної координації та гнучкого перерозподілу ресурсів між функціональними підрозділами.

Процеси адаптації міжнародних стандартів проєктного управління в українських організаціях стикаються з системним опором традиційних управлінських практик. Впровадження методологій PMI PMBOK або PRINCE2

потребує не лише технічного засвоєння інструментів та процедур, але й кардинальної зміни організаційної культури та розподілу владних повноважень.

Формування матричних організаційних структур в українських підприємствах відбувається переважно еволюційним шляхом, через створення тимчасових проєктних груп у рамках існуючих функціональних структур. Початкові етапи такої трансформації часто характеризуються «слабкою матрицею», де проєктні менеджери мають обмежені повноваження та залежать від доброї волі функціональних керівників у питаннях залучення ресурсів. Поступове зміцнення позицій проєктного управління призводить до формування «збалансованої матриці», де владні повноваження більш рівномірно розподіляються між функціональними та проєктними лініями підпорядкування. Найбільш прогресивні організації поступово переходять до «сильної матриці» або повністю проєктно-орієнтованих структур, де проєктні менеджери отримують значну автономію в управлінні ресурсами та прийнятті рішень [1].

Роль інформаційних технологій у трансформації організаційних структур набуває все більшого значення, оскільки сучасні системи управління проєктами дозволяють ефективно координувати діяльність розподілених команд та забезпечувати прозорість проєктних процесів. Впровадження корпоративних систем планування ресурсів та спеціалізованих платформ управління проєктами створює технологічну основу для переходу від традиційних ієрархічних до більш гнучких мережевих організаційних структур. Водночас, недостатній рівень цифровізації багатьох українських підприємств, особливо в традиційних галузях промисловості, обмежує можливості для швидкого впровадження сучасних організаційних моделей [2].

Галузева специфіка використання проєктно-орієнтованого підходу проявляється у різному рівні проникнення проєктних технологій у різні сектори економіки. Найбільш активно проєктний менеджмент використовується в IT-сфері, будівництві, консалтингу та фінансовому секторі, де проєктна діяльність є основою бізнес-моделі. Промислові підприємства демонструють більш консервативний підхід, поєднуючи традиційне функціональне управління з елементами проєктного підходу для реалізації інноваційних та інвестиційних проєктів. Аграрний сектор та сфера послуг характеризуються найнижчим рівнем використання проєктних технологій.

Отже, трансформація організаційних структур українських підприємств у напрямку проєктно-орієнтованих моделей потребує комплексного підходу, що включає не лише зміну формальних процедур та регламентів, але й формування нової корпоративної культури, розвиток управлінських компетенцій та створення відповідних мотиваційних систем. Успішність таких трансформаційних процесів значною мірою залежить від готовності керівництва підприємств до кардинальних змін у традиційних підходах до організації управлінської діяльності та створення сприятливого середовища для розвитку проєктного менеджменту як ключової компетенції сучасної організації.

Література:

1. Акіліна О. В., Кислицька І. І. Проектний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2019. № 15 (43). С. 29–36.

2. Зибарева О.В., Пашняк Є.В., Кравчук І.П. Концепції та моделі управління проєктно-орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. №1 (28). С. 434-446. URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311978/303082.

Перцович Тетяна

ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вітчизняний бізнес в умовах війни опинився перед необхідністю швидкої перебудови своїх управлінських підходів. Невизначеність зовнішнього середовища, підвищений рівень ризику та радикальні зміни економічних умов зруйнували традиційні уявлення про стратегічний менеджмент. Відповідно, дані фактори поставили на перший план кризовий та антикризовий менеджмент.

Сучасний бізнес-феномен формується під впливом численних зовнішніх факторів. Серед них варто назвати глобальні кризи, економічну нестабільність та непередбачувані виклики. У таких умовах проактивний підхід до кризового та антикризового менеджменту дозволяє адаптувати стратегії управління. Крім того, це дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємств. Таким чином відкриваються можливості для ефективного реагування навіть у найскладніших обставинах [1, с. 44].

Антикризове управління дослідниками визначається як розроблення і реалізація антикризових стратегій підприємства, основними видами яких є такі: стратегія запобігання — концентрація заходів спрямованих на недопущення розвитку кризи на підприємстві; стратегія сповільнення — прийняття заходів зі зменшення темпів розвитку кризових явищ; стратегія захисту — орієнтація діяльності підприємства на мінімізацію втрат і не отриманих доходів через кризовий перебіг подій; стратегія скорочення і консервації — зменшення обсягів і тимчасове припинення видів діяльності, потенційно збиткових в умовах кризи; стратегія прийняття кризи — це діяльність підприємства в умовах, коли кризові явища, які прогнозувалися, стали реальністю і реалізується певний компенсаційний пакет заходів; стратегія реструктуризації — це трансформація фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах кризи для переходу до нового етапу розвитку, у тому числі шляхом санації [2, с. 71–77].

Водночас антикризовий менеджмент, за визначенням львівських науковців Сулиги С. М. та Повстина О. В., має більш комплексний і системний характер. Він передбачає організацію управлінських процесів таким чином, щоб

своєчасно виявляти ознаки кризи. Відповідно до цього потрібно створювати умови для її подолання. Антикризове управління спрямоване на швидке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. На основі цього забезпечується проактивний підхід до управління ризиками [3, с. 269].

На основі досліджуваного матеріалу можна їх порівняння (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння кризового та антикризового менеджменту

Аспект	Кризовий менеджмент	Антикризовий менеджмент
Основна спрямованість	Фокус на запобігання та реагування на кризові ситуації. Забезпечує ефективність та гнучкість у складних умовах загроз.	Орієнтований на швидке виявлення ознак кризи. Передбачає створення умов для її своєчасного подолання.
Підхід до управління	Передбачає системний аналіз ризиків та сценаріїв. Спрямований на запобігання кризам.	Надає перевагу оперативним діям. Вони дозволяють швидко реагувати та мінімізувати негативні наслідки.
Масштаб застосування	Зазвичай використовується на макрорівні (національному, регіональному, глобальному).	Має практичне значення на рівні окремих підприємств або організацій.

Аналізуючи дані таблиці 1.1, кризовий менеджмент виконує функції стратегічного планування та прогнозування. За своєю суттю він орієнтується на запобігання кризовим ситуаціям та забезпечення стабільності системи або підприємства. Натомість антикризовий менеджмент забезпечує оперативність і гнучкість у реагуванні на вже наявні кризи. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Обидва підходи взаємодоповнюють один одного. Отже, їх ефективність залежить від рівня та масштабу викликів, що постають перед організацією [1, с. 47].

Особливо важливим під час війни стає проактивний кризовий менеджмент. Цей підхід передбачає не лише очікування кризи, а активне планування та запобігання потенційним загрозам. Як зазначають Лозова О. та Тимошенко І., проактивна поведінка підприємства полягає у використанні наявних знань та ресурсів для розробки стратегій. Ці стратегії дозволяють передбачити проблеми та забезпечити успішне досягнення цілей у майбутньому. Підхід включає аналіз ризиків, створення планів дій і впровадження превентивних заходів. В сукупності це формує стійкість компанії в умовах невизначеності [4, с. 52].

Таким чином, можемо зробити висновок, що кризовий та антикризовий менеджмент виступають дуже важливими інструментами сучасного управління в умовах невизначеності та високих ризиків. Перший забезпечує прогнозування та стратегічне планування для запобігання кризам. При цьому другий — оперативне реагування та гнучкість у подоланні вже виниклих проблем. Проактивний підхід дозволяє підприємствам передбачати потенційні загрози, розробляти превентивні заходи та формувати стійкість у складних умовах.

Література:

1. Суржиков І. Ф. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ *«Вісник Маріупольського державного університету» : ЕКОНОМІКА, 2024, ВИП. 28* file:///C:/Users/Admin/Downloads/5.pdf (дата звернення 24.10.2025).
2. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. 2019. Т. 30(69). № 1. С. 71–77.
3. Сулига С. М., Повстин О. В. Аспекти кризового менеджменту URL https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/6701/1/%D0%A1.%D0%9C.%20%D0%A1%D1%83%D0%BB%D0%B8%D0%B3%D0%B0.pdf (дата звернення 01.11.2025).
4. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 155-160. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001404407 (дата звернення 05.11.2025)

Петрунчак Ірина
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Після початку повномасштабної агресії Україна зіткнулась із безпрецедентними викликами, що вплинули на всі сфери суспільного життя, зокрема — на ринок праці та формування людського потенціалу. Деструктивні наслідки бойових дій, вимушене переміщення населення, мобілізація, руйнування інфраструктури, а також економічна невизначеність створили складну ситуацію для розвитку та ефективного використання трудових ресурсів.

Людський потенціал — це не лише сукупність працівників, а й якість робочої сили, рівень освіти, професійної підготовки, мобільності, здоров’я населення, здатність до інновацій. У повоєнний період саме ця категорія стане ключовим чинником економічного та соціального відновлення країни.

Ринок праці в Україні демонструє поступову адаптацію до нових реалій. Незважаючи на загальні економічні втрати, спостерігається часткове відновлення кількості діючих підприємств – станом на жовтень 2025 р. їх нараховується 579,9 тис., але цей приріст пояснюється перереєстрацією підприємств з тимчасово окупованих територій та мікробізнесом, а не створенням нових великих виробництв. Кількість зайнятих осіб у жовтні 2025 р. становила 11,3 млн, що свідчить про повільну, але позитивну динаміку [1].

На даний час однією з найбільш критичних проблем ринку праці є дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в таких сферах, як енергетика, водопостачання, комунальне господарство, охорона здоров’я. У 2025 році

кількість вакансій перевищила показники 2021 року. Серед роботодавців спостерігається зростання відкритості до працевлаштування вразливих категорій: молоді без досвіду, осіб з інвалідністю, ветеранів.

Попри це, ринок праці залишається структурно дисбалансованим: у жовні 2025 р. кількість вакансій становила 71,6 тис., тоді як резюме — 128,9 тис. [1]. Це свідчить про значну структурну та вартісну диспропорцію (низька платоспроможність підприємств не дозволяє пропонувати конкурентну заробітну плату).

Варто зазначити, що саме призов до ЗСУ, особливо чоловіків працездатного віку, суттєво зменшив обсяг робочої сили. Водночас мобілізація стимулювала тінізацію зайнятості, адже багато працівників не бажають фіксувати свою офіційну зайнятість, аби уникнути потенційного призову. І навпаки, для підприємств мобілізація стала стимулом до детінізації, щоб забезпечити юридичний захист працівників [2].

На зменшення обсягу трудових ресурсів впливає також міграційний відтік, особливо серед молоді. Відзначається постійний виїзд дітей старшого шкільного віку на навчання за кордон та молодих чоловіків віком до 22 років. Водночас є позитивна динаміка – зменшення відтоку та часткове повернення українців, що виїхали в перші місяці війни. Що сосується показників безробіття, то рівень безробіття в Україні у 2025 році значно нижчий, ніж у 2024 році. За прогнозами, у 2024 році він становив 14,2 %, а до кінця 2025 року очікується його зниження до приблизо 11,6 % [3]. Це значне зменшення пояснюється зростанням попиту на робочу силу, хоча рівень безробіття все ще вищий, ніж до повномасштабного вторгнення. Показник безробіття також є умовним у звязку із тим, що через ризики мобілізації багато чоловіків не реєструються у центрах зайнятості, фактичний рівень безробіття перевищує офіційні дані, значна частина населення перебуває у стані вимушеного «пасивного пошуку роботи» [4].

Для вирішення ситуації, що склалася, уряд України спільно з міжнародними партнерами запроваджує ряд ініціатив, а саме запуск програми «Skills alliance for Ukraine», що спрямована на перенавчання та підвищення кваліфікації українців в секторах будівництва, транспорту, інженерії, охорони здоров’я, а також програми ваучерів на навчання. У сфері підтримки підприємництва запроваджено проєкт «єРобота», який передбачає гранти для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання, включно з мікрогрантами для створення власного бізнесу. Проект реалізує Мінекономіки і спрямований на стимулювання підприємницької активності та створення робочих місць [4].

Таким чином головною передумовою для економічного зростання після війни стануть інвестиції в людський капітал. Однак станом на 2025 рік він піддається сильному тиску з боку демографічної кризи, міграційного потоку, мобілізації та структурних диспропорцій на ринку праці. Для збереження та розвитку людського капіталу необхідно інвестувати у професійну перепідготовку та освіту, інклюзивність, підтримку підприємництва, створити умови для повернення мігрантів, адаптувати політику зайнятості до умов

військового часу, стимулювати формальну зайнятість, підтримувати галузі з високим рівнем соціального значення.

Література:

1. Кваліфікаційна мапа України. Сучасний стан ринку праці України: веб-сайт. URL: https://www.futureskills.org.ua/ (дата звернення: 16.10.2025).
2. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я., Вовк Р. О. Тіньова зайнятість в умовах війни: основні чинники та можливості їх нівелювання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2024. Вип. 3(167). С.38-45. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-3-6.
3. Офіційне безробіття в Україні впало до історичного мінімуму: веб-сайт. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/ofitsiyne-bezrobittya-ukrayini-vpalo-istorichnogo 1737368999.html (дата звернення: 18.10.2025).
4. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України: веб-сайт. URL: Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України (дата звернення: 16.10.2025).

Пилипів Тарас
Науковий керівник: ст. викл. **Новик І.В.**
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ДІАГНОСТИКА ТА ПРОТИДІЯ ЗАГРОЗАМ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека підприємства є критичною умовою його стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей. В умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та стрімких технологічних змін, підприємства постійно стикаються з широким спектром внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть призвести до значних фінансових втрат, погіршення репутації або навіть банкрутства.

Загроза економічній безпеці підприємства — це потенційна або реальна дія чи чинник (подія), що несе в собі небезпеку для життєво важливих інтересів підприємства, його фінансової стійкості, ресурсного потенціалу, ефективності діяльності та здатності до сталого розвитку.

Для ефективної протидії необхідно чітко класифікувати загрози. Їх можна розділити за різними ознаками [2].

Основні методи діагностики загроз включають [1]:

- Фінансово-економічний аналіз: використання ключових індикаторів (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності) для виявлення кризових тенденцій;
- SWOT-аналіз: ідентифікація слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз, які можуть бути використані для оцінки його вразливості;

• Моніторинг зовнішнього середовища: постійний збір та аналіз інформації про конкурентів, ринки, зміни у законодавстві та політиці (часто використовується бенчмаркінг);

• аудит безпеки: перевірка ефективності існуючих систем захисту (IT-безпека, фізична охорона, кадрова безпека, захист інтелектуальної власності);

• метод експертних оцінок: залучення фахівців для оцінки ймовірності та потенційних збитків від ідентифікованих загроз (наприклад, метод Дельфі).

Ознака класифікації	**Приклади загроз**
За джерелом виникнення	- Зовнішні: недобросовісна конкуренція, зміни законодавства, фінансові кризи, політична нестабільність. - Внутрішні: некомпетентність персоналу, відсутність контролю, витік комерційної таємниці, неефективний менеджмент
За сферою впливу (складові ЕБ)	- Фінансова неплатоспроможність, залежність від кредитів; - плинність персоналу, втрата фахівців; - зношеність обладнання, технологічне відставання; - порушення контрактів, рейдерство, шахрайство
За можливістю прогнозування	- Прогнозовані (циклічні кризи); - Непрогнозовані (стихійні лиха, форс-мажор)

Протидія загрозам економічній безпеці вимагає створення комплексної, багаторівневої системи забезпечення економічної безпеки. Ця система повинна функціонувати не як реактивний інструмент, а як проактивний механізм, інтегрований у загальну систему корпоративного управління.

Профілактичні (превентивні) заходи протидії загрозам економічній безпеці підприємства спрямовані на усунення причин виникнення загроз та зниження вразливості підприємства. Це найбільш ефективний та економічно вигідний рівень захисту.

Захисні заходи протидії загрозам економічній безпеці спрямовані на мінімізацію збитків у разі реалізації загрози або запобігання її зовнішньому проникненню.

Заходи з ліквідації наслідків дії загроз (антикризове управління) спрямовані на швидке відновлення життєдіяльності підприємства.

Забезпечення економічної безпеки підприємств сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій та інвестицій в економіку. Коли підприємства відчувають впевненість у безпеці, вони з більшою ймовірністю інвестуватимуть у розробку нових технологій та дослідження нових ринків. Це, у свою чергу, стимулює економічне зростання, створює можливості для працевлаштування та підвищує конкурентоспроможність у глобальному масштабі [3].

Підвищення економічної стійкості підприємства є комплексною стратегією, спрямованою на забезпечення його здатності протистояти загрозам, швидко відновлюватися після криз та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Основними напрямами підвищення стійкості підприємства є:

1. Впровадження ризик-орієнтованого підходу та проактивних методів управління;

2. Посилення інформаційної та кібербезпеки в умовах цифрової трансформації;

3. Формування мотиваційної системи управління персоналом, як ключового елементу кадрової безпеки.

Література:

1. Ареф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16 (32). https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03

2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення. Львів: Арал, 2019.

3. Яремик М.І., Черненко А.В. Забезпечення економічної безпеки підприємств електронної торгівлі в умовах впливу сучасних загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. №60.

Підгірна Валентина

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна

ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТУРИСТИЧНОМУ СЕКТОРІ

Сучасний туризм переживає глибоку трансформацію під впливом глобальних криз, цифровізації та зростання запиту на сталі практики. Пандемія COVID-19 і повномасштабна війна в Україні прискорили зміни в галузі, змусивши підприємства переосмислити формати сервісу, маркетинг і моделі взаємодії з туристами. У післяпандемічний період індустрія гостинності потребує інновацій, що забезпечують не лише відновлення туристичних потоків, а й їхню якість, безпеку та екологічність відповідно до нових суспільних очікувань. За даними UNWTO, у 2023 році світовий туризм досяг 88% від доковідного рівня, однак відновлення залишається нерівномірним і значною мірою залежить від цифрової готовності країни.

У таких умовах провідними трендами стають цифровізація, діджиталізація послуг, сталий туризм, персоналізація досвіду й інтеграція інноваційних платформ. Вирішальним чинником розвитку виступає здатність галузі швидко адаптуватися до змін поведінки споживачів, які все більше орієнтуються на онлайн-сервіси, мобільні технології та екологічні цінності.

Із початком Четвертої промислової революції саме туризм став одним із перших секторів, який масштабно цифровізував бізнес-процеси. Онлайн-бронювання, мобільні додатки, чат-боти, системи управління готелем, SMM-маркетинг, а також широке використання Big Data, штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT) - усе це вже не перспектива, а повсякденна реальність

провідних туристичних компаній [2]. Наприклад, компанія TUI Group активно впроваджує штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів і створення індивідуальних турів, а готельна мережа Hilton використовує роботів-консьєржів, які забезпечують гостей інформацією в реальному часі [1].

Соціальні мережі відіграють вирішальну роль у формуванні попиту: більше ніж 50% мандрівників шукають ідеї для подорожей через Instagram і TikTok. Це кардинально змінює маркетингову стратегію: туристичні компанії інвестують у контент-маркетинг, візуальний сторітелінг, співпрацю з інфлюенсерами, а також у цифрову репутацію [2].

Для України цифровізація туризму - це не просто глобальний тренд, а необхідний крок до відновлення та модернізації туристичного потенціалу. В умовах війни, безпеки та переорієнтації внутрішнього туризму цифрові рішення набувають особливої актуальності [3]. Уже зараз розвиваються національні туристичні платформи, мобільні додатки з інформацією про безпечні регіони, віртуальні тури історичними містами та природними парками. Зокрема, платформи Discover Ukraine і Visit Ukraine активно пропонують віртуальні подорожі, що підвищує привабливість українських локацій навіть для іноземців у період обмеженого доступу.

Сталий туризм базується на поєднанні економічного розвитку, екологічної відповідальності та соціальної участі. За даними Booking.com (2023), 73% туристів прагнуть подорожувати екологічніше, а 43% готові платити більше за «зелені» готелі. Набувають популярності екомаркування, локальні садиби, волонтерські поїздки та практики збереження культурної спадщини.

Світовими прикладами є Коста-Рика із національною стратегією екотуризму, Швеція та Норвегія з «зеленими поїздами», Японія-з технологіями повторного використання води. Цифрові рішення-автоматизований облік ресурсів, датчики, аналітика навантаження-також підтримують сталість. Для України це шанс поєднати природні та культурні ресурси (Карпати, південні екосистеми, історична спадщина) у сучасну модель сталого туристичного розвитку.

Концепція «eco-friendly» та «зелених» готелів стала одним із ключових світових трендів. Екологічні практики дедалі більше впливають на вибір мандрівників, що відображено й на Booking.com, де активно розширюється система позначення ековідповідальності готелів. У відповідь заклади впроваджують сонячну енергію, водозбереження, скорочення пластику, датчики руху та альтернативні страви, що відповідає очікуванням гостей і посилює глобальні «зелені» ініціативи.

Готельний ринок також розвивається під впливом широкого спектра трендів: персоналізації, мультикультуралізму, велнесс-туризму, економіки вражень, цифровізації та впровадження штучного інтелекту. Майбутнє туризму визначатиметься синергією технологій, індивідуалізації та сталості: застосуванням AI для персональних рекомендацій, VR/AR-технологій, розвитком інклюзивного туризму, популярністю Workation і акцентом на емоційному досвіді подорожі.

Україна має усі передумови, щоб інтегруватися в ці тренди, використовуючи локальний культурний контекст, цифрову відкритість і бажання оновлення. Розвиток туристичних стартапів, грантові програми, співпраця з міжнародними ініціативами (наприклад, UNWTO Academy, European Destinations of Excellence)-усе це створює вектор для формування інноваційної екосистеми туризму, здатної генерувати не лише прибуток, а й довготривалий соціальний ефект.

Література:

1. Косенко Ю. П. Готельна індустрія: тренди якісного сервісу у 2023 році. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/gotelna-industria-trendi-akisnogo-servisu-u2023-roci.
2. Despite challenges, OTA bookings continue to climb in Europe. URL: https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-pdates/2019/Despite-challenges-OTAbookings-continueto-climb-in-Europe
3. Explore Hotel Industry Statistics & Trends including Average Occupancy, Rates, Global Hotel Industry Trends & More. URL: https://www.condorferries.co.uk/hotel-industry-statistics

Підгірна Валентина, Назар Олександра
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПРОЄКТІВ

Сучасний ринок туристичних послуг характеризується швидкою цифровою модифікацією та зміною моделей споживчої поведінки, що зумовлює потребу у використанні нових інструментів планування та реалізації туристичних проєктів. У центрі уваги — поєднання технологічних рішень, партнерських механізмів і підходів сталого розвитку, які забезпечують конкурентоспроможність туристичних дестинацій.

Цифровазація туристичної діяльності є одним із ключових, що охоплює мобільні застосунки, системи онлайн-бронювання, CRM-платформи, інтерактивні карти та віртуальні тури. Як зазначає Долинська, впровадження мобільних додатків, VR/AR-турів та цифрової навігації суттєво змінює підходи до планування та організації подорожей, сприяючи індивідуалізації та оперативності туристичних послуг [1]. Завдяки цифровим інструментам туристичні компанії отримують можливість автоматизувати логістику, прогнозувати попит, формувати «конструктори подорожей» і забезпечувати персоналізований сервіс.

Одним з ключових елементів реалізації великих туристичних ініціатив є публічно-приватне партнерство (ППП). Воно забезпечує об’єднання ресурсів держави та бізнесу, дозволяє здійснювати модернізацію інфраструктури та

залучати інвестиції у розвиток туристичних кластерів, об'єктів культурної спадщини, рекреаційних зон і транспортних вузлів.

Грантове фінансування посідає окреме місце. Воно виступає рушійною силою новацій та підтримує соціально та екологічні туристичні проєкти. Гранти забезпечують не лише фінансову підтримку, а й експертний супровід. Формується «сигнальний ефект» для інвесторів.[2]. Малі та середні туристичні підприємства отримують можливість виходити за межі стандартних пакетних турів завдяки грантовим програмам, публічно-приватному партнерству та цифровим інструментам. Так формується індивідуальна пропозиція, що відображає локальну ідентичність, природні ресурси та культурні особливості територій. Ці компанії можуть інвестувати у створення нових форматів подорожей. Таким чином створюють авторські маршрути, гастрономічні тури, тематичні квести, які раніше були недоступними через обмеження фінансування.

Невід'ємною частиною стає можливість впроваджувати цифрові рішення. Мобільні застосунки для навігації, системи онлайн-бронювання, CRM-платформи для управління клієнтськими потоками, інструменти доповненої реальності, онлайн-екскурсії та VR-тури.

Додатково підприємства отримують можливість підвищувати якість сервісу, оскільки зовнішнє фінансування та партнерські моделі дають змогу інвестувати у навчання персоналу, покращення умов обслуговування, модернізацію інфраструктури, впровадження систем контролю якості та розроблення стандартів гостинності. Це посилює конкурентоспроможність невеликих компаній і дозволяє їм працювати на рівні з великими операторами.

Підтримка новацій сприяє розвитку локальних дестинацій. Традиційні ремесла відроджуються, залучаючи місцевих жителів до туристичної активності, створюючи додаткові робочі місця і збереження культурної спадщини.

Доступність фінансових та цифрових інструментів дозволяє малим і середнім туристичним підприємствам розширювати спектр своїх послуг. А також, трансформуватися у лідерів розвитку регіонального туризму, формуючи унікальні, технологічні та соціально значущі туристичні проєкти.

Ключовим елементом управління є стратегічне планування. До нього входить визначення цілей, аналіз ринку та конкурентного середовища, оцінка ризиків, планування ресурсів і формування портфеля туристичних ініціатив. Стратегічні підходи дозволяють узгодити довгострокові цілі проєкту з інвестиційними можливостями, грантовою підтримкою та потребами громади. Дослідження підкреслює, що стратегія має включати дорожні карти цифровізації, маркетингових трансформацій та інфраструктурного розвитку [2].

Невід'ємним інструментом сучасних проєктів є моніторинг та оцінювання (МіО), що забезпечують вимірювання соціальних, економічних та екологічних результатів. Міжнародні стандарти ETIS та GSTC враховують індикатори задоволеності відвідувачів, рівень доступності, вплив на довкілля, розвиток місцевих громад і збереження культурної спадщини. Це дає змогу підвищити

якість управління проєктами, коригувати стратегію та забезпечувати прозорість процесів [2].

Важливим напрямом сучасних туристичних проєктів є індивідуалізація, сталий і інклюзивний підхід. Використання альтернативного транспорту та створення безбар'єрної інфраструктури є вимогою для організаторів проєкту.

Отже, сучасні інструменти планування та реалізації туристичних проєктів формують комплексну систему, що поєднує цифрові технології, партнерські моделі, грантові механізми, стратегічне управління та моніторинг. Їх інтеграція забезпечує інноваційність, стійкість і конкурентоспроможність туристичних продуктів, а також відповідає новим глобальним викликам і потребам туристів.

Література:

1. Долинська, О. (2025). Сучасні тенденції організації туристичних подорожей у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (77). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-15.

2. Худо, В. В. (2025). Управління проєктами в туристичній діяльності: публічно-приватне партнерство та грантове фінансування як інструменти стратегічного розвитку. *Актуальні питання економічних наук*, (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.17055583.

Поліщук Олеся, Підопригора Софія
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Для інтеграції у світові економічні процеси й залучення іноземного капіталу Україні потрібно прийняти міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Це особливо актуально для компаній, які мають суспільний інтерес (банки, страхові компанії й великі публічні корпорації). Інвестори й аналітики вимагають єдиних принципів та підходів до складання фінансової звітності, щоб мати можливість адекватно оцінювати фінансовий стан компаній, порівнювати їх із конкурентами й ухвалювати раціональні інвестиційні рішення [1].

При знайомстві з основами МСФЗ як з певною обліковою концепцією важливості набувають розуміння та трактування поняття капіталу в рамках принципів складання та подання фінансової звітності. Власний капітал окреслюється як залишкова величина, різниця між активами та зобов'язаннями підприємства, тобто фактично ототожнюється із чистими активами [2].

Питання обліку власного капіталу розглядаються у кількох міжнародних стандартах фінансової звітності. Капітал розглядається як результат сьогоднішньої оцінки поточного стану підприємства, яка в більшій мірі може бути основою для прийняття інвестиційних рішень орієнтованих на майбутнє.

У міжнародній практиці компанії зобов’язані розкривати інформацію про цілі, політику та процеси управління капіталом; кількісні, вартісні дані про капітал, як об'єкт управління; динаміку капіталу; у разі наявності зовнішніх вимог щодо капіталу, компанія повинна розкривати таку інформацію.

У міжнародних стандартах бухгалтерського обліку не використовується такий термін, як «власний капітал», еквівалентом до нього в зарубіжній практиці є поняття «чисті активи» (net assets) [3]. Світова практика використовує наступний поділ власного капіталу підприємства:

1) вкладений (інвестований) капітал; 2) зароблений капітал: доходи і витрати, прямо відносяться на капітал; накопичений нерозподілений прибуток; резерви, створені за рахунок чистого прибутку [2].

Власник підприємства може вносити кошти у розвиток бізнесу, величина яких є вкладеним (інвестованим) капіталом, а також може вилучати частину зароблених коштів, наприклад у вигляді дивідендів. Кошти, які власник компанії зміг заробити за певний період, є зробленим капіталом. Вони можуть бути заново інвестовані в цю компанію. Частина доходів та витрат відображається безпосередньо у власному капіталі (наприклад, емісійний дохід і витрати, приріст вартості майна при його переоцінці), а основна їхня частка спочатку відображається у звіті про фінансові результати і лише потім - у розділі власного капіталу бухгалтерського балансу у вигляді накопиченого нерозподіленого прибутку або у формі резервів, створюваних за рахунок чистого прибутку.

Для користувачів фінансової звітності, особливо для власників підприємства, важливим є показник прибутку та його динаміка. Методика обчислення прибутку визначається застосовуваною концепцією капіталу та його підтримки, тобто збереження його купівельної спроможності [2]. Принципи МСФЗ дають компаніям можливість вибору однієї з концепцій підтримки капіталу як основу складання звітності. В даний час більшість компаній, які складають фінансову звітність щодо МСФЗ, дотримуються фінансової концепції капіталу. Відповідно до МСФЗ (IAS) 1 «Подання фінансової звітності» у звіті про зміни у власному капіталі має розкриватися наступна інформація [4]:

– сумарний сукупний дохід - окремо підсумкові суми, що відносяться до власників материнської компанії та до неконтрольної частки участі;

– суми операцій з власниками, що діють як власники, з окремим відображенням внесків власників та розподілу власникам;

– вивіряння між балансовою вартістю кожного компонента власного капіталу на початок та кінець періоду з окремим розкриттям кожної зміни;

– по кожному компоненту власного капіталу - вплив ретроспективного застосування або ретроспективного перерахунку відповідно до МСФЗ (IAS) 8.

Впровадження МСФЗ в Україні дозволило покращити якість фінансової інформації, підвищити прозорість і привабливість для іноземних інвесторів, а також забезпечити можливість ефективної участі українських компаній у міжнародних ринках капіталу [1]. Основні переваги зазначеного процесу: підвищення прозорості фінансової звітності; глобальна універсальність;

залучення капіталу; оптимізація управлінських рішень; мінімізація витрат; забезпечення міжнародної конкурентоспроможності.

Дієва система міжнародних стандартів сприяє своєчасній ідентифікації та усуненню потенційних фінансових ризиків та управлінських недоліків, водночас вивільняючи потенційні ресурсні можливості для зростання й розвитку [5].

Інтеграція МСФЗ виступає необхідним інструментом у взаємодії з інвесторами та партнерами, підвищуючи рівень довіри до компанії, збільшує її привабливість для інвестування, сприяючи залученню капіталу для розвитку. У окремих секторах фінансової діяльності можуть виникнути додаткові труднощі при впровадженні МСФЗ, зважаючи на специфіку діяльності (страхування, банківська справа тощо). Зокрема, банки часто володіють складною структурою зобов'язань та активів, що вимагає деталізації в фінансовій звітності, а страхові компанії потребують особливого підходу до оцінки ризиків та резервів [6].

Порівнянність звітів є ще одним важливим аспектом. Завдяки МСФЗ фінансову інформацію компаній можна легко зіставити з аналогічною інформацією інших підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях. По-друге, для багатьох іноземних інвесторів і фінансових інститутів міжнародні стандарти фінансової звітності є обов'язковою умовою співпраці з підприємствами інших країн. Прозорі фінансові звіти, складені за МСФЗ, є необхідною передумовою для доступу до міжнародних ринків капіталу. МСФЗ сприяють покращенню кредитного рейтингу компаній, що відкриває можливості для отримання кредитів на вигідних умовах. По-третє, впровадження МСФЗ також сприяє підвищенню рівня корпоративного управління. Оскільки стандарти вимагають надання точних і повних даних про фінансовий стан компаній, керівництво отримує інструменти для глибшого аналізу ефективності бізнесу [1].

Література:

1. Роєва О.С., Шепелюк В.А. Вплив міжнародних стандартів фінансової звітності на розвиток національних систем обліку та звітності України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 7-8. С. 77-84.

2. Михалків А.А., Косташ Т.В. Облік власного капіталу за МСФЗ. *Scientific Collection «InterConf+».* 2022. № 23(117). С. 43–54.

3. Піхняк Т.А. Гармонізація обліку власного капіталу в контексті переходу до міжнародних стандартів. *Вісник Хмельницького національного університету.* Економічні науки. 2019. № 6(1). С. 136-141.

4. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2025_to_be_completed-827.

5. Назаренко О.В. Особливості формування, консолідації та аудиту показників фінансової звітності бізнес-суб'єктів в контексті міжнародних

стандартів. Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін: колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 275-299.

6. Кладницька Т.А., Мейш А.В. Міжнародні стандарти обліку та їх вплив на фінансову звітність підприємств в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 22-26.

Попадинець Ірина
Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

СОЦІАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ В БІЗНЕСІ: ЯК КОМПАНІЇ ФОРМУЮТЬ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЧЕРЕЗ РІЗНОМАНІТТЯ ПЕРСОНАЛУ

Соціальна інклюзія в сучасному бізнесі перетворюється на стратегічний чинник, що впливає не лише на корпоративну культуру, але й на фінансові результати компаній. Підходи, спрямовані на створення інклюзивного середовища, охоплюють залучення працівників різного віку, гендеру, етнічного походження, стану здоров'я, релігійних переконань, соціального статусу, професійного досвіду та стилю мислення. Різноманіття стає джерелом інновацій, адаптивності та здатності компанії ефективно працювати на глобальному ринку.

Інклюзивні компанії демонструють вищі показники продуктивності, креативності та залученості персоналу. Дослідження провідних аналітичних агентств підтверджують, що бізнеси з високим рівнем різноманіття мають більшу ймовірність досягати фінансових результатів вище середнього, що пов'язано з тим, що різні погляди й життєві досвіди забезпечують ширше поле для прийняття рішень і зменшують ризик «групового мислення».

Для систематизації ключових механізмів формування конкурентних переваг на основі соціальної інклюзії доцільно представити їх у структурованому вигляді. У таблиці узагальнено основні напрями, їхню мету, інструменти впровадження, очікувані результати та показники оцінювання ефективності, що дозволяє комплексно оцінити роль інклюзії у стратегічному розвитку бізнесу.

Ефективна стратегія соціальної інклюзії передбачає системні дії: формування політик рівності, створення інклюзивного середовища, навчання менеджерів, адаптацію HR-процесів, моніторинг ефективності та формування відкритої корпоративної комунікації. Таким чином, соціальна інклюзія вже не є елементом корпоративної соціальної відповідальності - вона стала обов'язковою умовою довгострокової конкурентоспроможності компаній у XXI столітті.

Таблиця 1. Розширені напрями формування конкурентних переваг через соціальну інклюзію в бізнесі

Напрям	Мета	Інструменти реалізації	Очікуваний результат	Показники оцінювання ефективності
Розширення кадрового потенціалу	Залучення кваліфікованих фахівців із різних соціальних груп та збільшення різноманітності талантів.	Інклюзивні HR-процеси; безбар'єрні вимоги до вакансій; адаптивні програми стажування; партнерство з освітніми інституціями.	Підвищення якості підбору персоналу; зростання професійної різноманітності; стабілізація кадрового складу.	Частка кандидатів із різних соціальних груп; рівень успішного проходження адаптації; зниження плинності кадрів.
Покращення корпоративного іміджу	Посилення бренду роботодавця та репутації соціально відповідальної компанії.	Публічна політика DEI (diversity, equity, inclusion); соціальні ініціативи; відкритість даних про інклюзію; участь у рейтингах роботодавців.	Формування позитивного сприйняття компанії; збільшення довіри клієнтів та партнерів; покращення позицій на ринку праці.	Індекс репутації; показники Employer Brand Index; медійна активність щодо теми інклюзії; приріст партнерств.
Підвищення інноваційності	Створення умов для генерування нових ідей завдяки різноманітним поглядам та досвіду.	Робота кросфункціональних команд; програми інновацій; воркшопи з дизайн-мислення; міжкультурні команди.	Підвищення креативності; зростання кількості інноваційних проєктів і рішень.	Кількість нових продуктів/проєктів; рівень впроваджених інновацій; інноваційний індекс команди.
Зростання лояльності працівників	Забезпечення комфортного середовища для роботи та підвищення мотивації персоналу.	Програми підтримки; антидискримінаційні практики; наставництво; регулярні опитування задоволеності.	Зменшення плинності кадрів; зростання задоволеності та залученості працівників.	Employee Engagement Index; показник утримання персоналу; оцінка корпоративного клімату.
Покращення адаптивності бізнесу	Підвищення здатності компанії швидко реагувати на зміни ринку та запити споживачів.	Впровадження гнучких методів управління; аналіз потреб різних цільових груп; розвиток мультикультурної комунікації.	Оперативність прийняття рішень; більш точне розуміння потреб клієнтів; розширення ринків.	Швидкість реагування на ринкові зміни; охоплення нових сегментів; збільшення частки ринку.

* Сформовано автором на основі [1-4]

Література:

1. Демедюк К. В., Гордейчук С. С., Попадинець І.Р. Інклюзивні бренди: кращі практики в Україні. Співдружність наук: архітектура, економіка, право, інформаційні технології : матеріали XII Всеукраїнського студентського наукового симпозіуму (м. Івано-Франківськ, 15 листопада 2024 року). Івано-Франківськ : Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2024. 848 с.С.185-188.
2. Попадинець І. Інклюзивність 2.0: цифрова освіта. Концептуальні проблеми розвитку сучасної гуманітарної та прикладної науки : матеріали VIII Міжнародного науково-практичного симпозіуму (м. Івано-Франківськ, 9 травня 2024 року). Івано-Франківськ: Редакційновидавничий відділ ЗВО «Університет Короля Данила», 2024. 272 с. С. 183-187.
3. Попадинець І.Р., Подолян М.І. Доступність як конкурентна перевага: чому інклюзія стає важливою для бізнесу. Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні : Мат. X Всеукраїн. наук.-практ. конф. (29 листоп. 2024 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. 206 с. С.139-140.
4. Попадинець І.Р., Подолян М.І. Невидима інклюзія: нові тренди у споживанні. Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín "Věda a perspektivy" je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142. № 11(42) 2024. str. 484 с. 132-145.

Порожна Вікторія
Науковий керівник: **Когут П. В.**
Національна академія сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів

ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РЕСУРСУ ВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ В РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКІЙ ВІЙНІ МОЖЛИВОСТЯМИ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ

Ведення війни державою передбачає обов'язковість несення нею великих матеріальних затрат. Сучасна ж високотехнологічна війна вимагає переключення та значного збільшення потоку ресурсів на воєнні потреби, що змінює суть самого поняття економічної безпеки та механізмів її забезпечення у воюючій державі. Неодмінно постає проблема пошуку додаткових, іноді принципово нових джерел для задоволення зростаючих економічних витрат на війну.

Російсько-українська війна показала, що загалом логічно обґрунтовані попереднім міжнародним воєнним досвідом спроби вивести гуманітарну складову національної безпеки з-під впливу реальних воєнних подій здебільшого виявляються марними. Це зумовлено тим, що людський ресурс – породження гуманітарної суспільної сфери – у системі економічної безпеки воєнного часу оцінюється як надзвичайно важлива ресурсна складова,

використання якої становить життєво необхідну передумову успішної воєнної політики воюючої країни. Тому сфера гуманітарної безпеки в роки війни переформатовується, а її використання визначається інтересами воєнно-політичної та економіко-оборонної доцільності.

Сучасна війна в Україні є війною двох політико-світоглядних систем: демократичної, яка врахувала та прагне нейтралізувати фундаментальні гуманітарні загрози політико-соціальної нерівноправності, і авторитарно-тоталітарної – системи, що приступила до антидемократичного культурно-цивілізаційного реваншу, використовуючи антигуманні суспільні механізми. Тому чітко виявилися й два відмінні антагоністичні підходи: український – захист демократії й цивілізованої гуманістичної перспективи власної держави та російський імперсько-колоніальний – використання усіх можливих, у тому числі й гуманітарних ресурсів як інструментів захоплення і визиску територій, домінування тотальної залежності особи від державної системи, що втілена у черговому культі особи правителя.

Протистояння демократичної і недемократичної політичних систем воюючих країн визначили протилежні механізми використання можливостей їх гуманітарних сфер для посилення економічних спроможностей ведення бойових дій. Повномасштабне, нічим не спровоковане вторгнення рф викликало закономірну захисну реакцію гуманітарного характеру як в Україні, так й в демократичних, перш за все європейських, країнах. В руслі самоорганізації громадянського суспільства з метою самозахисту громадян надзвичайно швидко визрів потужний український волонтерський рух. Його головною метою було і є забезпечення через економічні спроможності активної громадськості високої боєздатності конкретних воюючих підрозділів і навіть окремих воїнів. Якщо до 2014 р. лише 5 %населення було залучено до волонтерської діяльності, а Україна посідала 150 місце у світовому рейтингу World Giving Index 2010 [3, С. 135], то у перший рік війни волонтерська Платформа об’єднала більше ніж 400 тис. користувачів, понад 500 організацій і локальних волонтерських ініціатив та 1150 волонтерських можливостей [1]. Волонтери також взяли на себе значну організаційну роботу й матеріальні витрати із забезпечення евакуації населення, надання допомоги постраждалим, забезпечення гуманітарних потреб в зонах ризику тощо – виконання задач, які повинні здійснювати органи державної влади та місцеве самоврядування.

Демократичні держави світу, найперше європейські сусіди України, що розуміють реальність російської загрози для їх демократичних економічних систем, гуманітарним досягненням та перспективам цивілізованого розвитку загалом, розгорнули широку гуманітарну рятувальну операцію по наданню притулку українським біженцям, що суттєво зменшило фінансове навантаження на бюджет України. Гуманітарна політика цих країн щодо громадян України стала важливою економічною складовою українського тилу.

Ставлення до гуманітарної складової як дешевого й доступного ресурсу агресивної війни знайшло відображення у промові російського правителя від 25.11.2022 р.: «Деякі живуть чи не живуть, незрозуміло. І як відходять – від горілки або ще від чого-небудь – незрозуміло. А потім відійшли, жили чи не

жили». І як висновок-квінтесенція: той, хто загинув, той жив. Його мета досягнута [2]. Отже, російський політичний режим, неухильно наближаючись до власної тоталітарної форми, фактично проголошує для своїх громадян культ смерті у формі загибелі-пожертви в користь реальних бенефіціарів війни, тобто владної верхівки.

Таким чином, в умовах сучасної війни гуманітарна складова неодмінно посилює економічну основу забезпечення воєнної безпеки. Однак, якого саме характеру набуває цей процес – гуманного чи антигуманного – залежить від політико-владної системи самого суспільства.

Література:

1. Волонтерська Платформа об'єднала 400 тисяч українців довкола допомоги Україні під час війни. *UNICEF*. 2022. URL: https://www.unicef.org/ukraine/ press-releases/volunteer-hub-helps-400000-ukrainiansmake-difference

2. «Если бы не война, погибли бы от водки»: Путин про смерть своих солдат. URL: https://www.youtube.com/watch?v=GUeETsyRFY0

3. Трофименко А. В., Макаров І. О. Волонтерський рух в Україні в умовах повномасштабної війни: основні тенденції розвитку. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія.* 2024. Вип. 40. С. 134-142.

Процайло Мирослав
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах нестабільної економіки відсутність належного рівня фінансової стабільності підприємства неминуче провокує серйозні виклики: від втрати ліквідності до повного банкрутства. Фінансова безпека є центральним елементом у загальній структурі економічної безпеки. Дисбаланс саме у фінансовій сфері миттєво позначається на кадровій, техніко-технологічній та інформаційній безпеці. Досягнення стабільного стану фінансової безпеки на рівні окремих підприємств є передумовою успішного функціонування національного господарства в цілому. Саме тому розробка та імплементація дієвого економічного механізму забезпечення фінансової безпеки набуває вирішального значення.

Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства не може бути статичним. Він повинен охоплювати дії від ефективного операційного управління грошовими потоками до стратегічного інвестування та формування складних систем ризик-менеджменту. Головна мета такого механізму – зведення до мінімуму зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовим,

матеріальним ресурсам, інформаційним технологіям та кадрам шляхом розробки та реалізації заходів економічного, фінансового, нормативно-правового та організаційного плану [1].

Для досягнення поставленої мети механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства визначено завдання, до яких належать: прогнозування ймовірності загроз фінансової безпеці підприємства; організація заходів щодо запобігання можливим небезпекам фінансової безпеки підприємства; виявлення та аналіз реально виниклих загроз фінансовій безпеці; розробка та прийняття управлінських рішень щодо усунення загроз фінансовій безпеці підприємства та мінімізації їх наслідків [1].

Важливим кроком є формування внутрішньої нормативно-діагностичної бази. Вона має охоплювати набір адаптованих фінансових індикаторів, чітко визначені порогові значення для ідентифікації загроз, а також затверджені регламенти, які диктують порядок дій менеджменту при виявленні ознак фінансової нестабільності.

Функціональне наповнення економічного механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства формується низкою взаємопов'язаних завдань, які можна згрупувати у такі ключові блоки [2]:

1) діагностично-аналітичний блок – передбачає розробку та постійний моніторинг ключових показників ефективності, критичних для фінансової стійкості; його основна мета – своєчасне виявлення прихованих фінансових ризиків, оцінка потенційних загроз та їхньої деструктивної сили;

2) блок управління ресурсами – спрямований на раціоналізацію структури капіталу, оптимізацію формування фінансових ресурсів як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел; включає ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю та забезпечення безперебійної платоспроможності на всіх етапах операційного циклу;

3) стратегічно-інвестиційний блок – визначає безпечний простір для розвитку; безпека розглядається не як обмежуючий фактор, а як основа для створення передумов оптимального обсягу інвестицій, особливо в інноваційні та високотехнологічні напрями;

4) антикризовий та захисний блок – фокусується на мінімізації фінансових ризиків через впровадження інструментів хеджування та створення ліквідних резервних фондів; забезпечує швидке та ефективне подолання наслідків фінансових криз та оперативну нейтралізацію загроз.

Сучасний механізм забезпечення безпеки має бути цифровізованим, що передбачає використання передових технологій для аналізу та прогнозування. Водночас, цифровізація вимагає включення до механізму кібербезпеки як критично важливого компонента, що гарантує захист фінансових даних від несанкціонованого доступу, витоку чи спотворення [2].

Забезпечення фінансової безпеки має передбачати запобігання загрозам через постійний інноваційний розвиток та нарощування організаційного потенціалу. Превентивні заходи включають належне фінансування захисних програм, оцінку результативності суб'єктів безпеки та формування ліквідних

резервів для забезпечення безперебійної діяльності в нестабільних умовах господарювання.

Для забезпечення глибшого обґрунтування управлінських рішень необхідне використання когнітивного підходу. Його поєднання з цифровими інструментами дозволяє перейти до інтелектуального управління безпекою. Когнітивне моделювання дає змогу керівництву не просто аналізувати фінансові показники, а й розуміти складні причинно-наслідкові зв'язки у зовнішньому середовищі. У процесі аналізу, інтерпретації та формалізації даних можна виявити «слабкі сигнали» загроз ще до їхньої перетворення у фінансові збитки [2].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища ефективний економічний механізм забезпечення фінансової безпеки є основою життєздатності підприємства. Він повинен базуватися на комплексному підході, що поєднує стратегічне планування та чітку систему цільових індикаторів, активне використання цифрових технологій для моніторингу та прогнозування, застосування когнітивних методів для аналізу неструктурованої інформації, створення реальних фінансових резервів та впровадження превентивних заходів.

Література:

1. Пілецька С. Т., Мягких І. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-29

2. Арефьєва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2023. Вип. 16 (32). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03

Розумович Наталія
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФРОНТ: ПЕРЕВАГИ ЗВАЖЕНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни, коли держава бореться за своє існування на військовому фронті, бізнес відкриває другий, не менш важливий, економічний фронт. Тут головною зброєю стає не техніка, а ефективні управлінські рішення та зважена інвестиційна політика. Ця політика перетворюється з традиційного інструменту максимізації прибутку на ключовий механізм виживання, стійкості та підтримки держави.

Управління ризиками та збереження активів це одна із найважливіших функцій інвестиційної політики підприємства в умовах війни — забезпечення безпеки та стабільності функціонування бізнесу. Зважена інвестиційна політика діє як система раннього оповіщення та захисту. Вона дозволяє підприємству не просто реагувати на загрози (обстріли, руйнування логістики, втрата ринків), а

активно управляти ними через диверсифікацію та інвестиції в ліквідність. Під час війни ліквідні активи (кошти на рахунках, короткострокові облігації) є більш цінними, ніж довгострокові інвестиції. Політика визначає оптимальний баланс для забезпечення безперервності операцій.

В умовах війни або глибокої економічної кризи, коли ресурси стають вкрай обмеженими, а потреба у швидких та правильних рішеннях зростає експоненціально, підприємство має діяти як мобілізаційний штаб. Інвестиційна політика виконує роль стратегічного планування, забезпечуючи ефективний та цільовий розподіл капіталу. Мобілізація ресурсів у цьому контексті означає не просто їх збір, а їхнє спрямування на ділянки, де вони принесуть максимальну користь для виживання та підтримки стійкості бізнесу. Зважена полінвестиційна політика допомагає спрямовувати обмежений капітал на критичні напрямки. Інвестуються кошти не в розкіш чи необов'язкові проєкти, а в автономність (генератори, системи зв'язку Starlink), кібербезпеку та релокацію персоналу. Підтримка оборонно-промислового комплексу є важливим напрямком, тому підприємства, що переорієнтують виробництво на потреби оборони, завдяки чіткій політиці можуть швидко залучати капітал для переобладнання цехів чи закупівлі сировини.

Пріоритетом діяльності підприємства під час воєнного стану є не стільки прибутковість, скільки здатність до виживання, гнучкість та ефективне реагування на руйнівні виклики. Зважена інвестиційна політика стає основою «бойової стійкості» підприємства, перетворюючи його з пасивної жертви обставин на активного учасника економічного спротиву. Політика створює основу для «плану Б», а саме гнучкості у прийнятті рішень та збереження кадрів. Вона визначає межі та повноваження для швидких інвестиційних рішень на місцях у разі надзвичайної ситуації без тривалих бюрократичних процедур. Інвестиції в безпеку, підтримку та мотивацію співробітників стають пріоритетом, адже кваліфіковані кадри — це основа будь-якого виробництва.

Війна, попри всі її жахи та руйнування, має свій кінець. Завдання відповідального та стратегічно мислячого бізнесу — не просто вижити, а й бути готовим до фази післявоєнного відновлення, яка стане вікном величезних можливостей. Зважена інвестиційна політика підприємства є ключовим інструментом, що дозволяє вже зараз закладати основи для майбутнього відновлення та розвитку України. Збереження інвестиційної привабливості через прозорість та зваженість політики підвищує довіру міжнародних партнерів та інвесторів, які готові підтримувати український бізнес грантами чи кредитами навіть під час активних бойових дій. Впровадження нових технологій під час війни дозволяє вийти на нові ринки та бути конкурентоспроможними після перемоги.

Отже, на «економічному фронті» інвестиційна політика є не просто набором правил, а життєво необхідним інструментом мобілізації, захисту та стратегічного планування, що забезпечує як виживання конкретного підприємства, так і стійкість всієї національної економіки.

Література:

1. Атамас О. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42.

2. Різник Д. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-60.

3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 сторінок. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf

Романко Ольга

Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Країни після конфлікту – це країни, де попередня воєнна ситуація завершилася і які перебувають у перехідному періоді до миру. Постконфліктний період, як визначено Програмою даних про конфлікти (UCDP), стосується періоду часу після збройного конфлікту. Такий збройний конфлікт характеризується трьома елементами: оголошена несумісність, участь організованих груп, включаючи принаймні один урядовий орган, та проведення збройних дій, що призвели до щонайменше 25 смертей, пов'язаних з бойовими діями, протягом певного року [1]. Згідно з цим визначенням, конфлікт вважається припиненим після того, як збройні дії завершилися, а кількість смертей, пов'язаних з бойовими діями, протягом року стала меншою за 25. Крім того, така ситуація зазвичай характеризується перемогою однієї зі сторін, початком мирних переговорів та/або угодою про припинення вогню [1].

Підприємництво — це не окреме завдання чи крок, а процес, який розгортається з часом [2]. Підприємництво розглядається в рамках, що описують етапи підприємницького процесу, та розглядає вплив середовища та особистості на цей процес. Підприємницький процес стосується можливостей, які необхідно створити або відкрити [3], потім використати та, зрештою, реалізувати. Однак, чи будуть ці можливості виявлені та як вони будуть використані, залежить від залучених осіб та їхніх конкретних характеристик (психологічних та демографічних). Крім того, фактори середовища можуть впливати на підприємницький процес різними способами.

Модель підприємництва в такий період часу, складається з часового та локального виміру, що є просторовим розташуванням, де відбувається підприємництво [4]. Вимір *«локального»* можна додатково поділити на бізнес-контекст, соціальний, просторовий та інституційний контексти. У той час як *бізнес-контекст* включає галузеві та ринкові умови, такі як стадії життєвого циклу галузі та ринкова конкуренція, *соціальний контекст* стосується

структури та щільності соціальних мереж, а також умов проживання та сім'ї. *Просторовий контекст* охоплює вплив географічних характеристик, таких як інфраструктура країни та місцевих громад. Нарешті, *інституційний контекст* включає культурні та суспільні характеристики, а також політичну та економічну систему [4]. Контекст може бути як перевагою, так і недоліком для підприємництва, оскільки він надає людям підприємницькі можливості та впливає на їхній вибір щодо того, як ці можливості використовувати, але також встановлює межі для їхніх дій [5]. Отже, окрім питань про те, *хто* бере участь, *чому* люди діють та *як* розгортається підприємницький процес, контекст, у якому люди діють та в якому відбувається підприємництво, слід розглядати як всеохоплюючий елемент.

Щоб зрозуміти феномен підприємництва в постконфліктних країнах, потрібно враховувати як підприємницький процес, так і підприємницький контекст. Ці два елементи взаємодіють, формуючи підприємництво в постконфліктних країнах. Конкретний контекст постконфліктних країн надає можливості для підприємництва, але також встановлює межі та створює специфічні виклики. Однак цей зв'язок є двонаправленим. Результат підприємницького процесу також впливає на контекст і впливає на ситуацію в постконфліктних країнах шляхом економічного відновлення та розбудови миру.

Література:

1. Kreutz, J. Як і коли закінчуються збройні конфлікти: представлення набору даних UCDP про завершення конфліктів // *Journal of Peace Research*. – 2010. – Т. 47, № 2. – С. 243–250.

2. Браун, С., Голдвін, Р., Грьоневальд, Х., МакГрегор, Дж. Документ з бенчмаркінгу Консорціуму з питань чутливості до конфліктів. – 2009.

3. Джунне, Г., Веркорен, В. Постконфліктний розвиток: зустріч з новими викликами. – Лінн Ріннер: Видавництво, 2005.

4. Бердал, М., Мусавізаде, Н. Інвестування заради миру: приватний сектор та виклики миробудівництва // *Survival: Global Politics and Strategy*. – 2010. – Т. 52, № 2. – С. 37–58.

5. Фернандес, А. Дж., Феррейра, Дж. Дж. Підприємницькі екосистеми та мережі: огляд літератури та програма досліджень // *Review of Management Science*. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 189–247.

Саад Роман-Рамі

Інститут поліграфії та медійних технологій НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ПРЕВАЛЮВАННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙНИ

Поняття «продовольча безпека» формувалося поступово, відображаючи еволюцію підходів людства до забезпечення життєво необхідних ресурсів. У

найдавніші часи його зміст зводився до фізичної наявності їжі — виживання залежало від природних умов і здатності громади накопичувати запаси. Згодом, у період становлення державності, продовольча безпека набуває політичного виміру: контроль над земельними ресурсами та торгівлею зерном стає основою сили й незалежності держав.

У XX столітті, особливо після Другої світової війни, відбулося «…інституціоналізація поняття продовольчої безпеки» [1, с. 264]. Організація Об'єднаних Націй створила структури, спрямовані на подолання голоду та координацію міжнародної аграрної політики. На цьому етапі ключовим стало поняття доступності продовольства — не лише його виробництва, а й можливості придбати продукти за прийнятною ціною.

Починаючи з 1990-х років, концепція продовольчої безпеки набула «…людиноцентричного змісту» [2]: акцент було зміщено з обсягів виробництва на якість харчування, екологічну сталість і соціальну рівність. Сучасне трактування цього поняття включає чотири взаємопов'язані елементи — наявність, доступність, стабільність і безпечність продуктів харчування.

У XXI столітті продовольча безпека сприймається як глобальна складова національної безпеки, що поєднує аграрну політику, економічну стійкість, екологічні стандарти та технологічні інновації [3, с. 54]. Для України в умовах війни вона набуває додаткового виміру — стає питанням не лише економічного розвитку, а й національної стійкості, оскільки контроль над продовольчими ресурсами є запорукою суверенітету й соціальної стабільності держави.

Повномасштабна війна, розв'язана проти України, стала одним із найсерйозніших викликів для системи продовольчої безпеки як у межах держави, так і в усьому світі. Україна, будучи одним із ключових експортерів зернових і олійних культур, до 2022 року забезпечувала харчовими ресурсами понад 400 мільйонів людей у різних регіонах планети. Руйнування аграрної інфраструктури, мінування полів, логістичні блокади портів та окупація сільськогосподарських територій істотно знизили експортні можливості країни, спровокувавши глобальний дефіцит продовольства.

На національному рівні війна порушила стабільність аграрного виробництва, зменшила площі посівів, зруйнувала систему зберігання та переробки врожаю. Проблеми з пальним, дефіцит робочої сили та пошкодження енергетичних об'єктів посилили витрати аграріїв і знизили рентабельність виробництва. У відповідь держава активізувала програми підтримки фермерів, диверсифікацію маршрутів експорту, розвиток локальних ланцюгів постачання та відновлення земель, що стали непридатними через бойові дії.

На глобальному рівні наслідки війни проявилися у зростанні цін на продовольство, збільшенні ризику голоду в країнах Африки та Близького Сходу, а також у дестабілізації міжнародних ланцюгів постачання зерна. Реакцією світової спільноти стали гуманітарні ініціативи, створення «зернових коридорів» та активізація співпраці між міжнародними організаціями у сфері продовольчої безпеки. Таким чином, війна в Україні змінила глобальну продовольчу архітектуру, засвідчивши, що продовольча безпека — це не лише

економічна, а й геополітична категорія, тісно пов’язана зі світовою стабільністю та миром.

Війна в Україні суттєво змінила не лише економічну структуру держави, а й повсякденне життя кожного громадянина, для якого питання продовольчої безпеки набуло особистого, життєво важливого змісту. Якщо до 2022 року продовольча стабільність сприймалася як очевидна складова добробуту, то з початком бойових дій вона перетворилася на щоденний виклик, пов’язаний із доступністю, якістю та ціною продуктів харчування.

Воєнні дії спричинили порушення логістичних маршрутів, руйнування складів і виробничих потужностей, що призвело до збоїв у постачанні продовольства, особливо в прифронтових і окупованих регіонах. У багатьох громадах питання фізичного доступу до їжі стало проблемою виживання. Одночасно інфляція, зростання транспортних і енергетичних витрат погіршили економічну доступність продуктів, змушуючи домогосподарства змінювати структуру споживання й відмовлятися від збалансованого харчування.

Погіршення умов зберігання, нестача якісної води та переривання постачання енергії підвищили ризики санітарно-епідемічних загроз. Для малозабезпечених груп населення, внутрішньо переміщених осіб і сімей військових продовольча безпека стала критичним аспектом соціальної підтримки. Водночас українці продемонстрували високу здатність до самоорганізації — розвиток волонтерських мереж, локальних ініціатив зі збору та розподілу харчів, створення громадських кухонь і фермерських кооперативів став важливим чинником стабілізації ситуації. Відтак війна змінила сприйняття продовольчої безпеки на рівні громадянина: вона перестала бути абстрактною державною функцією й перетворилася на сферу особистої відповідальності, взаємодопомоги та солідарності, що стала невід’ємною частиною суспільної стійкості України.

Література:

1. Helton J. J. Moore A. R., Henrichsen C. Food Security Status of Mothers At-risk for Child Maltreatment. *Children and Youth Services Review*. 2018. Vol. 93. P. 263–269. DOI: https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2018.07.031 (дата звернення 10.11.2025)

2. Тернавська І. Б. Дефініція категорії продовольча безпека та її еволюція. *Економіка та держава*. 2015. №7. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/7_2015/12.pdf (дата звернення 10.11.2025)

3. Продовольча безпека країни: стан та перспективи зміцнення / керівник авт. кол. Р. Тринько. Львів : ЛьвДУВС, 2011. 304 с.

4. Невченко В. Продовольча безпека України. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №4 (70). С. 179–183.

Сидоренко Ярослав
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка» м. Львів

УДОСКОНАЛЕНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ SWOT-АНАЛІЗУ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються підвищеною складністю та турбулентністю зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність удосконалення методів оцінювання соціально-економічної безпеки. У контексті стратегічного управління важливо застосовувати інструменти, які дозволяють комплексно враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ризики [1].

Одним із таких методів є SWOT-аналіз, який виступає ефективним інструментом комплексного оцінювання рівня соціально-економічної безпеки підприємства. Він дозволяє ідентифікувати ключові внутрішні сильні та слабкі сторони, оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також на їх основі формувати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення, спрямовані на підвищення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. [2].

Особливістю удосконаленого підходу до оцінювання соціально-економічної безпеки підприємства з використанням SWOT-аналізу є інтеграція якісної та кількісної оцінки факторів впливу. На відміну від традиційних методів, цей підхід передбачає застосування бальної шкали для визначення сили впливу кожного чинника та розрахунок вагових коефіцієнтів його значущості. Завдяки цьому формується об’єктивна інтегральна оцінка для груп факторів S, W, O, T, що дозволяє комплексно оцінити їхній сукупний вплив на рівень соціально-економічної безпеки підприємства та підвищує точність управлінських рішень.

Важливим елементом методичного підходу є формування зведеного інтегрального показника соціально-економічної безпеки підприємства. Він базується на поєднанні впливу позитивних і негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечує кількісне визначення загального стратегічного положення підприємства.

Значущим удосконаленням SWOT-аналізу є трансформація традиційної SWOT-матриці у SWOT-площину, що дозволяє відобразити результати оцінювання у координатній системі. Такий підхід забезпечує наочну візуалізацію балансу між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також між зовнішніми можливостями та загрозами. Вісь X відображає внутрішній стан підприємства, тоді як вісь Y демонструє сприятливість або загрозливість зовнішнього середовища. Положення підприємства на SWOT-площині вказує на стратегічну зону, до якої воно належить, — від зони безпечного розвитку до зони стратегічного ризику.

Упровадження цього підходу дозволяє суттєво підвищити точність стратегічного аналізу, оскільки кількісне оцінювання чинників забезпечує

об’єктивність результатів та мінімізує суб’єктивність експертних висновків. Це, у свою чергу, полегшує визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, сприяє ранньому виявленню структурних диспропорцій і формуванню адекватних антикризових заходів у сфері соціально-економічної безпеки.

Додатковою перевагою є візуалізація результатів у вигляді SWOT-площини, яка забезпечує можливість не лише оперативно відстежувати динаміку змін стратегічного положення підприємства, а й прогнозувати майбутні сценарії розвитку з урахуванням сили впливу зовнішніх можливостей та загроз. Такий інструмент надає керівництву більш глибоке розуміння потенційних ризиків, дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та формувати стратегічні альтернативи, які підсилюють загальний рівень соціально-економічної безпеки.

Таким чином, методичний підхід до оцінювання рівня соціально-економічної безпеки підприємства на основі SWOT-аналізу є інноваційним інструментом, який поєднує якісні та кількісні методи аналізу, забезпечує об’єктивність оцінювання і створює можливість візуального представлення стратегічного стану підприємства.

Застосування підходу на основі SWOT-аналізу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оскільки дозволяє комплексно оцінювати внутрішні ресурси підприємства та зовнішні ризики, виявляти ключові сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Це, у свою чергу, забезпечує формування ефективної системи управління та підвищення рівня соціально-економічної безпеки підприємства, сприяє стратегічному плануванню, прогнозуванню можливих кризових сценаріїв і своєчасному впровадженню заходів для стабільного розвитку.

Література:

1. Снитюк О. І., Бережна Л. В., Березіна О. Ю. Методичний інструментарій оцінювання загального стану підприємства. *Бізнес-інформ.* 2024 №6 DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-270-277 (дата звернення 08.11.2025)

2. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу *Економіка та суспільство*. 2024 №61 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146 (дата звернення 07.11.2025)

3. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка і суспільство.* 2021. №24. DOI: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166 (дата звернення 08.11.2025р)

Степаненко Віктор
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність функціонування вітчизняних підприємств, зокрема тих, що належать до поліграфічного сектору, визначається їх здатністю забезпечувати стабільний розвиток і нарощувати конкурентний потенціал в умовах трансформаційної економіки. Сучасне економічне середовище України характеризується високою турбулентністю, що зумовлено зміною інституційних умов, нестійкістю ринкової кон'юнктури та структурною перебудовою промислових комплексів. За таких умов розширення обсягів виробництва, збільшення продажів і отримання додаткового прибутку ускладнюється впливом низки стримувальних чинників, серед яких найбільш вагомими є: розрив традиційних господарських зв'язків, що потребує пошуку альтернативних постачальників та каналів збуту; насиченість внутрішнього ринку продукцією аналогічного типу; зростання конкуренції з боку як національних, так і зарубіжних виробників.

Подолання негативного впливу цих бар'єрів активізує формування комплексу чинників другого рівня, спрямованих на забезпечення стратегічної адаптації підприємств до нових умов. До них відносять: розширення асортиментної структури продукції з метою стимулювання попиту та збільшення ринкової частки; вихід на нові географічні сегменти ринку зі збереженням існуючої продуктовой лінійки; створення нових видів продукції для уже сформованих та перспективних ринків; упровадження інноваційних виробничих технологій, що забезпечують випуск продукції з вищими споживчими характеристиками; залучення технологій інших виробників для оптимізації номенклатури.

Зазначені напрями розвитку формують основу трансформаційних процесів на поліграфічних підприємствах, оскільки саме вони визначають траєкторію підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних ринкових змін. Водночас важливо враховувати ширший контекст загальноекономічних умов, у межах яких діють такі підприємства. Йдеться про вплив фінансових, матеріально-сировинних, кадрових та виробничо-технологічних ресурсів, а також рівня інформаційного забезпечення управлінських рішень. Сукупність цих факторів формує середовище, у межах якого здійснюється стратегічне планування та реалізація заходів із підвищення результативності діяльності.

Наукові дослідження в сфері видавничо-поліграфічного комплексу засвідчують, що нагальна потреба у розробленні нових теоретичних підходів і практичних механізмів забезпечення ефективності функціонування підприємств галузі сформувалася давно та потребує системного узагальнення національного й зарубіжного досвіду [1; 2]. Одним із помітних трендів розвитку світової поліграфії в останні десятиліття є поглиблення інтеграційних процесів, зокрема активне формування партнерських мереж та об'єднань нового типу [3]. Партнерські моделі співпраці, як свідчить світова практика,

дозволяють підприємствам підвищувати стійкість до зовнішніх ризиків, отримувати доступ до нових технологій та ресурсів, оптимізувати виробничо-логістичні процеси.

З огляду на це подальше дослідження інтеграційних тенденцій у поліграфічній сфері потребує ґрунтовного аналізу соціально-економічних трансформацій, що відбуваються в підприємствах галузі, та оцінки системи факторів, які визначають вибір певних організаційних форм об'єднання. Особливої уваги заслуговує вивчення впливу трансформаційних процесів у перехідний та постперехідний періоди розвитку економіки, адже саме вони визначають характер структурних змін, можливості модернізації та стратегічного розвитку поліграфічних підприємств.

Література:

1. Дурняк Б. В., Штангрет А. М Мельников О. В., Угрин Я. М. *Видавнича справа та поліграфічна діяльність в Україні*: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2009. 150 с.

2. Швайка Л. А. *Розвиток і регулювання видавничого підприємництва*: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2005. 432 с.

3. Базилюк В. Б. *Видавничо-поліграфічна діяльність в регіонах України: теоретичні та інституційно-економічні основи розвитку*: монографія. Львів: Українська академія друкарства, 2017. 352 с.

Стефінка Софія
Фаховий коледж ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ
Науковий керівник: **к.е.н., доц. Тимоць М.В.**

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Війна в Україні стала безпрецедентним випробуванням для економіки, суспільства та бізнесу. Руйнування промислових об'єктів, скорочення внутрішнього попиту, порушення логістичних ланцюгів та відтік кадрів за кордон істотно вплинули на діяльність підприємств. У таких умовах здатність компанії залишатися платоспроможною, виконувати зобов'язання та підтримувати виробничу діяльність стає ключовим чинником її виживання.

Фінансова стійкість виступає не лише економічною характеристикою, але й показником адаптивності підприємства до кризових умов. Сьогодні вона є однією з головних передумов збереження потенціалу українського бізнесу та формування післявоєнного економічного відновлення

Фінансова стійкість - це здатність підприємства стабільно функціонувати, зберігаючи рівновагу між доходами та витратами, власним і позиковим капіталом, навіть за умов зовнішніх потрясінь. Вона забезпечує

підприємству фінансову незалежність, ліквідність активів та можливість оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку [1].

Основні характеристики фінансової стійкості включають:

- достатній рівень власного капіталу та резервів;
- збалансованість структури активів і пасивів;
- ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- наявність ліквідних коштів для покриття короткострокових зобов'язань;
- прибуткову діяльність у динаміці.

Серед основних чинників, що негативно вплинули на фінансову стійкість підприємств в сучасних умовах господарювання можна виділити:

- руйнування виробничих потужностей та інфраструктури;
- логістичні труднощі - блокування портів, нестача транспорту;
- інфляційні процеси та девальвація гривні;
- дефіцит трудових ресурсів унаслідок мобілізації;
- падіння купівельної спроможності населення.

Попри складну економічну ситуацію, українські підприємства отримали доступ до низки державних і міжнародних програм допомоги, зокрема: 1) державні програми «Доступні кредити 5-7-9%» для фінансування оборотних коштів, релокації, придбання обладнання [2].

2) податкові пільги – відтермінування або скасування платежів у зонах бойових дій;

3) міжнародна допомога для малого та середнього бізнесу;

4) місцеві фонди – гранти на розвиток агросектору, переробки, туризму.

Завдяки цим механізмам багато компаній змогли не лише вижити, а й відновити виробництво, створюючи нові робочі місця. Фінансово стійкі підприємства матимуть перевагу у залученні кредитів, інвесторів та модернізації виробництва.

Отже, фінансова стійкість підприємств у воєнних умовах є ключовим чинником збереження економічної безпеки держави. Вона формується завдяки поєднанню внутрішнього менеджменту, державної підтримки та міжнародного фінансування.

Література:

1. Луцька Н.І., Тимоць М.В., Цюцяк І.Л., Цюцяк А.Л. Фінансова звітність та її аналіз: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2023. 274с.

2. Кредити 5-7-9% для бізнесу: умови державної програми. URL: https://privatbank.ua/business/5-7-9

Стецiв Леся, Захарчук Іван, Неуров Святослав
Національний університет «Львівська політехніка»

КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИТИЧНОГО ДИСБАЛАНСУ РИНКУ ПРАЦІ

Виникнення та зростання актуальності кадрової безпеки в умовах українських підприємств є закономірною реакцією на глибокі соціально-економічні зміни, які відбуваються в державі, особливо в умовах воєнного стану. Якщо раніше увага акцентувалася переважно на фінансовій або інформаційній безпеці, то нині саме людський фактор став «…центральним елементом стабільності та стійкості бізнесу» [2, с. 14]. Кадрова безпека розглядається як здатність підприємства формувати, зберігати та розвивати персонал, мінімізуючи ризики, пов'язані з некомпетентністю, зрадою інтересів організації, плинністю кадрів чи демотивацією працівників.

Воєнні події загострили проблему втрати кваліфікованих кадрів, масових міграцій і зміни структури трудових ресурсів. Багато підприємств стикаються з необхідністю швидкої заміни фахівців, адаптації нових працівників і підтримання морального стану колективу. Це зумовило потребу в системному підході до кадрової безпеки, що включає перевірку доброчесності персоналу, психологічну оцінку, розвиток лояльності та ефективні комунікації. Зростання актуальності кадрової безпеки пояснюється також поширенням інформаційних загроз і корпоративного шахрайства, які часто виникають через недовіру чи низьку мотивацію працівників.

Загалом кадрова безпека сьогодні — це не лише елемент управління персоналом, а стратегічна складова економічної безпеки підприємства, яка визначає його спроможність функціонувати стабільно, зберігати знання, компетенції та корпоративну єдність навіть у надзвичайних умовах.

Починаючи з 2022 року, український ринок праці зазнав глибоких структурних і функціональних змін, спричинених війною, масовою міграцією населення та перебудовою економічних зв'язків. Трансформації торкнулися всіх сфер — від попиту на робочу силу до моделей зайнятості, мотиваційних механізмів і кадрових стратегій підприємств.

Передусім спостерігається регіональна нерівномірність ринку праці: у прифронтових областях відбулося різке скорочення робочих місць, тоді як західні регіони та великі міста стали центрами перерозподілу трудових ресурсів. Водночас зросла роль дистанційної роботи, яка перетворилася з вимушеного заходу на сталий елемент сучасної зайнятості, особливо в IT, фінансовому секторі та сфері послуг.

Війна активізувала тенденцію до гнучких форм зайнятості — часткової, проектної, фриланс-моделі, що дозволяє бізнесу зберігати продуктивність навіть в умовах невизначеності [3, с. 43]. Значна частина працівників змінила професійний профіль, що стимулювало попит на програми перекваліфікації та короткострокового навчання.

Помітною стала також зміна пріоритетів роботодавців: на перший план вийшли компетентності, пов'язані з адаптивністю, цифровою грамотністю та

стресостійкістю. Паралельно розвивається культура соціальної відповідальності бізнесу — підприємства дедалі частіше запроваджують ініціативи з підтримки ветеранів, переселенців і працівників, які постраждали від бойових дій. Загалом ринок праці України трансформується з орієнтації на стабільність до моделі гнучкої економічної мобільності, де ключову роль відіграють знання, інноваційність і здатність швидко пристосовуватись до викликів часу.

В поточних умовах одним із ключових завдань кадрової безпеки стало збереження кваліфікованого персоналу. Підприємства мають розробляти механізми утримання працівників через конкурентні програми мотивації, професійного розвитку та соціальної підтримки. Водночас важливим напрямом стає відновлення кадрового потенціалу, зокрема повернення фахівців, які тимчасово залишили країну, та інтеграція ветеранів у цивільне виробництво.

Дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили вимагає переходу до аналітичного управління персоналом — прогнозування потреб у кадрах, оцінювання ризиків плинності й розроблення сценаріїв кадрового планування. Не менш актуальним завданням є формування кадрового резерву, здатного оперативно заміщати критичні позиції в разі непередбачених втрат чи мобілізаційних викликів.

Кадрова безпека сьогодні повинна забезпечувати не лише стабільність персоналу, а й психологічну стійкість колективу, що є умовою збереження працездатності в умовах тривалого стресу. Тобто, нові завдання кадрової безпеки полягають у поєднанні адаптивності, аналітики та гуманістичного підходу, що дозволяє українським підприємствам не просто зберігати людей, а створювати середовище, у якому людський капітал стає головним чинником виживання та розвитку.

Література:

1. Васильченко В. С., Василенко П. М. Ринок праці: теоретичні основи і державна практика. Київ : Козак, 2000. 318 с.

2. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 7–31.

3. Лібанова Е. М. Проблеми розвитку ринку праці в контексті соціальної політики України, загроз та викликів XXI століття. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 41–46.

Татух Андрій, Халіна Олена
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка» м. Львів

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

Сучасні підприємства функціонують в умовах подвійних викликів – воєнної нестабільності та стрімкої цифрової трансформації, що створює нові

ризики для кадрової безпеки. Ці фактори одночасно впливають на наявність і мотивацію персоналу, рівень кваліфікації працівників та ефективність управлінських рішень, вимагаючи від організацій гнучких підходів до планування, підготовки та утримання кадрів. В умовах таких комплексних змін ключовим стає поєднання адаптивних стратегій управління персоналом із впровадженням сучасних цифрових технологій для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства [1].

Подвійні виклики сучасності – воєнна нестабільність та цифровізація – створюють потребу у системному підході до забезпечення кадрової безпеки. В умовах війни підприємства стикаються з дефіцитом персоналу, особливо чоловіків мобілізаційного віку, релокацією або втратою висококваліфікованих фахівців, що призводить до структурних кадрових розривів. Це вимагає запровадження механізмів збереження ключових співробітників, формування кадрового резерву, розвитку програм перекваліфікації та навчання, а також посилення психологічної підтримки персоналу.

Паралельно цифрова трансформація змінює вимоги до компетенцій та кваліфікації працівників. Необхідність опанування нових цифрових інструментів, робота з великими даними та використання сучасних технологій управління підвищують вимоги до професійної підготовки та мотивації персоналу. Цифрові рішення також сприяють оптимізації управлінських процесів, підвищенню точності прийняття рішень і зниженню впливу людського фактору. [2].

Інтеграція адаптивних підходів у кадрову політику з цифровими інструментами забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх потрясінь та сприяє формуванню конкурентних переваг. Серед ключових заходів варто виділити:

- впровадження гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи;
- автоматизацію рутинних операцій та цифровізацію управлінських процесів;
- розробку систем мотивації та утримання ключових співробітників;
- прогнозування кадрових ризиків і формування альтернативних сценаріїв;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на стійкість та взаємодопомогу.

В умовах воєнної нестабільності підприємства змушені швидко адаптувати кадрову політику до постійно змінюваних зовнішніх умов. Це включає формування резерву ключових співробітників, впровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та програм перекваліфікації персоналу. Особлива увага приділяється збереженню психологічної стабільності працівників, розвитку корпоративної культури взаємодопомоги та підтримки, що дозволяє мінімізувати негативний вплив стресових чинників на продуктивність [2].

Впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів, аналітика великих даних та цифрових платформ дозволяють оптимізувати роботу персоналу, підвищувати ефективність управлінських рішень та оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури. Ці цифрові

інструменти створюють нові можливості для розвитку компетенцій працівників і підвищення загальної продуктивності підприємства [3].

Разом із цим, цифровізація вимагає підготовки висококваліфікованих фахівців та постійного розвитку компетенцій персоналу. Недостатня цифрова підготовка або низький рівень адаптивності працівників може стати серйозним ризиком для кадрової безпеки, зменшуючи здатність підприємства швидко реагувати на зміни та підтримувати стабільність у складних умовах.

Таким чином, комбінований підхід до кадрової безпеки, який враховує як воєнні виклики, так і цифрові трансформації, дозволяє підприємствам забезпечувати безперервність бізнес-процесів, підтримувати ефективність роботи персоналу та формувати довгострокову стійкість і конкурентоспроможність у складних соціально-економічних умовах.

Література:

1. Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О.Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. 2022. *Економіка та суспільство* №.44 URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115 (дата звернення 20.11.2025 р.)

2. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20 (дата звернення 20.11.2025 р.)

3. Пожуєва Т, Щеголоватих Д . Цифрові технології в антикризовому управлінні. *Економічний аналіз*, 2024. Том 34. № 2 С. 407- 420 URL : https://doi.org/10.35774/econa2024.02. (дата звернення 21.11.2025 р.)

Татух Андрій, Халін Юрій
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка» м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сьогодні підприємницькі структури функціонують в умовах невизначеності і нестабільності соціально-економічного середовища. Війна загострила виклики та ризики для бізнесу, особливо у сфері кадрової безпеки, яка є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємства. Забезпечення кадрової безпеки в таких умовах потребує комплексного підходу, оскільки її ефективність визначається сукупністю чинників, які формують зміст, інструменти та пріоритети управлінських рішень.

Однією з критичних проблем сьогодні є дефіцит персоналу, переважно чоловіків мобілізаційного віку. Цей фактор впливає на кадрову політику

підприємств і зумовлює потребу в пошуку дієвих механізмів забезпечення кадрової безпеки в умовах воєнних викликів.

Особливості забезпечення кадрової безпеки в умовах війни полягають у необхідності швидкої адаптації кадрової політики до змін зовнішнього середовища. Це включає розробку механізмів збереження ключових працівників, впровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та перекваліфікації персоналу. Важливим аспектом є формування резерву кадрів, використання аутсорсингу та залучення спеціалістів з суміжних галузей. Крім того, підприємства повинні посилювати психологічну підтримку працівників та розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на стійкість і взаємодопомогу.

Війна негативно впливає на психологічний стан працівників. Постійний стрес, пов'язаний з небезпекою для життя, втратою близьких та невизначеністю знижує емоційну стійкість, що, в свою чергу призводить до зменшення продуктивності [1]. Все це вимагає від керівництва нових адаптаційних інструментів управління персоналом.

Крім того, загострюється проблема збереження інтелектуального та управлінського потенціалу, оскільки мобілізація, релокація, або міграція висококваліфікованих фахівців призводять до структурних кадрових розривів. У цих умовах підприємства мають удосконалювати системи внутрішнього навчання, наставництва та передачі критичних знань, з метою мінімізації втрати компетенцій [2].

Важливою складовою кадрової безпеки стає підвищення рівня організаційної гнучкості та запровадження антикризових заходів управління людськими ресурсами. До таких заходів належить:

- оперативний аудит кадрових ризиків;
- прогнозування можливих втрат персоналу;
- формування альтернативних кадрових сценаріїв;
- впровадження механізмів швидкого заміщення працівників на критичних посадах;
- розробка програм професійного розвитку та перекваліфікації персоналу;
- створення системи мотивації та утримання ключових співробітників;
- впровадження планів резервування.

В умовах воєнних загроз, особливої актуальності набуває забезпечення безперервності бізнес-процесів через оптимізацію структури зайнятості, цифровізацію управлінських функцій, автоматизацію рутинних операцій і впровадження систем контролю доступу до конфіденційної інформації. Це дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих працівників і підвищити загальний рівень кадрової стійкості.

Необхідно також враховувати посилення етичних та соціальних аспектів взаємодії між роботодавцем і працівником. Прозора комунікація, підтримка, підтримка працівників у критичних ситуаціях, забезпечення безпечних умов праці та соціальних гарантій сприяють зростанню довіри, що є важливим елементом кадрової безпеки в умовах війни [3].

Таким чином забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах воєнних викликів потребує комплексного підходу, який поєднує адаптивні механізми управління персоналом, технологічні рішення, розвиток компетенцій працівників та створення стійкого організаційного середовища. Саме інтеграція цих елементів дозволить підприємствам підтримувати ефективне функціонування та забезпечувати довгостроковий розвиток навіть у періоди глибокої турбулентності.

Література:

1. Котковський В.Р., Самородов Б.В., Чхеайло А.А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, 2024 № 3 (50) DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34

2. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20

3. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

Темерівський Віталій
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, м. Чернівці

ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах трансформації ринків, цифровізації та посилення конкуренції імідж підприємства формується як один із ключових нематеріальних активів, що безпосередньо впливає на економічні результати організації. Він перетворюється на складну систему, у якій поєднуються репутаційні характеристики, комунікаційні стратегії, внутрішні управлінські практики та зовнішні соціальні ефекти. Аналітичний підхід дозволяє розглядати імідж не лише як суб'єктивне уявлення, а як мультифакторний індикатор ефективності й адаптивності підприємства, який піддається вимірюванню та прогнозуванню.

Поведінка споживачів дедалі частіше визначається не раціональними, а ціннісними критеріями, тому репутаційний капітал підприємства стає вагомішим за класичні ринкові інструменти - ціну, масштаби виробництва чи рекламні бюджети. Соціологічні дослідження показують, що понад 70 % споживачів приймають рішення щодо купівлі, виходячи з довіри до бренду та його соціальної поведінки. Це означає, що компанії з позитивним іміджем мають значно нижчу «вартість залучення клієнта» і рідше стикаються з кризами попиту. Такий ефект свідчить про перехід ринку до моделі емоційної раціональності, де репутація стає засобом конкурентної диференціації.

Імідж також має безпосередній економічний вплив. Підприємства з високим рівнем репутаційного капіталу демонструють стабільніше зростання ринкової частки, легше залучають партнерів та отримують доступ до фінансування. Аналіз ринкової поведінки показує, що інвестори розглядають імідж як індикатор ризику: підприємства, що асоціюються зі стабільністю, відкритістю та відповідальністю, отримують вигідніші умови кредитування й швидше проходять етапи оцінки. Імідж стає елементом фінансової стійкості, оскільки впливає на швидкість відновлення після криз, на рівень лояльності партнерів і здатність компанії утримувати позиції на ринку.

Ключовим чинником формування іміджу є внутрішня культура підприємства. Саме вона визначає стиль управління, атмосферу в колективі, якість комунікацій і загальний рівень задоволеності персоналу. Аналітичні дослідження доводять, що підприємства з високим рівнем корпоративної культури мають на 30-40 % нижчий рівень плинності кадрів і на 20 % вищі показники продуктивності. Таким чином, внутрішній імідж є базовим компонентом, без якого зовнішній імідж неможливо зробити сталим. Це підтверджує важливість HR-стратегії як інструмента формування бренду роботодавця та гарантії довіри клієнтів і партнерів.

Особливої актуальності імідж підприємства набуває у кризових умовах. Військові дії, релокація бізнесу, нестабільність логістики та ринку праці спричинили ситуацію, у якій репутація визначає не лише конкурентність, а й життєздатність організації. Підприємства, які в умовах війни продемонстрували соціальну відповідальність, підтримку громад, волонтерську активність і збереження персоналу, отримали істотні довгострокові репутаційні переваги. Вони формують модель корпоративного громадянства, де бізнес постає не просто економічним агентом, а учасником соціальної стабільності. Саме такі підприємства сьогодні демонструють швидше відновлення та вищий рівень довіри на локальних ринках.

Цифрова трансформація радикально змінює логіку формування іміджу. Інтернет-простір робить імідж нестабільним ресурсом: будь-яка помилка, інформаційний витік чи негативний відгук може миттєво масштабуватися. Це означає, що управління іміджем перетворюється на постійний процес моніторингу, аналізу та корекції. Компанії з високим рівнем цифрової репутаційної грамотності успішно запобігають кризам, працюють на основі даних (data-driven communication) та ефективно керують емоційним фоном суспільної уваги. У контексті цифрової економіки імідж стає водночас і ресурсом, і ризиком: підприємство здатне швидко зміцнити репутацію, але так само швидко її втратити.

Аналіз іміджу потребує врахування ще одного чинника - зростання ролі соціальних цінностей. Сьогодні підприємства, що ідентифікують себе з цінностями сталого розвитку, соціальної відповідальності, екологічної поведінки чи підтримки громад, отримують додаткову конкурентну перевагу. Молодь, яка становить значну частину активної аудиторії, дедалі частіше обирає бренди з чіткою соціальною позицією. Це створює передумови для

трансформації іміджу - від комерційного до суспільного. Репутація стає не просто маркетинговим інструментом, а моральним капіталом підприємства.

Таким чином, імідж підприємства можна розглядати як складний соціально-економічний феномен, що поєднує символічний та практичний виміри. Він визначає не лише сприйняття підприємства суспільством, а й реальні результати діяльності: фінансову стійкість, ефективність управління персоналом, конкурентоспроможність на ринку та стабільність у кризових ситуаціях. У сучасних умовах імідж перетворюється на стратегічний актив, який потребує системного управління, аналітичного моніторингу та інтеграції в загальну бізнес-стратегію. Підприємства, що усвідомлюють репутацію як ресурс, формують нову модель економічної поведінки - більш відповідальну, адаптивну й орієнтовану на довгостроковий розвиток.

Тимоць Мирослава
ЗВО «Університет Короля Данила» м. Івано-Франківськ, Україна

ПРОБЛЕМИ МІСЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Дослідження підтверджують тезу про те, що питома вага місцевих податків і зборів у доходах місцевих бюджетів є не надто високою. Навіть після численних змін у податковому законодавстві, які стосувалися системи місцевого оподаткування, місцеві податки і збори в Україні, на сьогоднішній день, не повністю виконують свою фіскальну функцію.

Крім низької фіскальної ефективності, кожен із видів місцевих податків і зборів має певні недоліки, які не дають системі місцевого оподаткування бути повноцінною складовою дохідної частини місцевих бюджетів. Розглянемо недоліки кожного з функціонуючих місцевих податків і в третьому розділі спробуємо знайти шляхи їх усунення [1].

Так, найшвидшого вирішення потребують проблеми, які пов'язані із єдиним податком. Станом на теперішній час, основними недоліками, що пов'язані із функціонуванням єдиного податку в Україні є:

– єдиний податок не по призначенню. Сутність цієї проблеми полягає в тому, що податок використовується не тими, для кого він передбачений.

– ухилення від оподаткування. Також частою є ситуація, коли роботодавці змінюють трудові відносини зі своїми найманими робітниками на цивільно-правові, з метою уникнення сплати ЄСВ. Крім того, компанії часто використовують «спрощенців» для виведення готівки, що дає їм змогу виплачувати заробітну плату у «конвертах» і здійснювати інші витрати, які не підлягають офіційному обліку.

– технічна недосконаліть. Дана проблема пов'язана із тим, що коли місцеві ради починають знижувати ставки єдиного податку, то програмне забезпечення, яке встановлене в податкових органах, на ці зміни не реагує і починає нараховувати підприємцям податкову заборгованість, що є абсурдом.

– порушення конкуренції. Дана проблема наголошувалася різними науковцями неодноразово. Так, суб'єкти господарювання, які знаходяться на спрощеній системі оподаткування мають великі переваги над суб'єктами господарювання, які знаходяться на загальній системі.

– відсутність стимулів. Незалежно від розміру виручки (навіть якщо вона нульова), платник все рівно повинен сплатити єдиний податок і ЄСВ, через що втрачається стимулюючий принцип оподаткування.

– ліміти – стимул до тінізації доходів. Так, обмеження обсягу доходу, який був отриманий суб'єктами господарювання з метою застосування спрощених режимів оподаткування розширює обсяги тіньового сектору економіки, оскільки змушує суб'єктів підприємницької діяльності штучно зменшувати обсяги доходів, щоб не перевищити встановленні законодавством ліміти.

Не менш важливими є проблеми пов'язані із податком на майно та його ключовими складовими. Так, після проведення недавньої реформи щодо податку на майно був отриманий певний позитивний результат, проте й досі залишаються декілька недоліків, які заважають ефективно функціонувати даному виду податку. Так перший недолік пов'язаний із тим, що в структурі майнового податку присутні мало фіскальні елементи такі, як податок на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки та транспортний податок.

Окремої уваги потребує питання високого рівня корупції у сфері майнових, зокрема земельних відносин, де за оцінкою фахівців, її рівень у дозвільній діяльності та погоджувальних операціях із землекористування сягає 80%. Тому на сьогодні процес адміністрування даного виду податку потребує реальної, а головне об'єктивної оцінки земельних ресурсів в Україні.

Окремо необхідно розглянути туристичний збір, який був запроваджений з фіскальних міркувань, проте на сьогодні він далеко не в повному обсязі виконує цю функцію. Причиною не виконання фіскальної функції є низький рівень ставок збору, хоча це є і стимулом, який заохочує до справляння збору, проте низькі ставки не забезпечують гідний рівень дохідності. Також додаткової уваги потребує справляння збору через податкових агентів, оскільки вони часто спекулюють зі сплатою збору, встановлюють поряд із невисокою платою за проживання плату за неофіційні послуги [2].

Тому, цілком логічним кроком в плані реформування збору за місця для паркування транспортних засобів є посилення його фіскальної функції, а також посилення його регулюючого впливу, що повністю відповідає канонам децентралізації.

Отже, перерахувавши проблеми, які стосувалися окремих елементів системи місцевих податків і зборів необхідно, акцентувати увагу також на недоліках самої системи місцевого оподаткування і знайти шляхи їх подолання.

Так, до недоліків системи місцевого оподаткування, можна віднести наступне [3]:

– відсутність права органів місцевого самоврядування на встановлення власних податків і зборів на своїй території;

– низький рівень зацікавленості у місцевих органів влади у додатковому залученні коштів від справляння місцевих податків і зборів;

– відсутність взаємозв'язку між рівнем суспільних послуг, що надаються на певній території, з податковим навантаженням на населення;

– нерозвиненість регіональної податкової політики, що проявляється у відсутності таких місцевих податкових платежів як екологічні податки, плата за певні послуги місцевих органів влади, податки на розкіш;

– можливість зловживання та ухиляння від оподаткування в деяких видів місцевих податків і зборів.

Враховуючи чинні недоліки системи місцевих податків, варто розглянути шляхи реформування місцевого оподаткування в Україні.

Література:

1. Правдюк М.В. Місцеве оподаткування в умовах децентралізації: нормативно-правове регулювання. URL: 10.24412/2520-6990-2021-1299-50-56

2. Раделицький Ю. О. Місцеві бюджети в умовах децентралізації: теоретичні аспекти. URL: http://ird.gov.ua/sep/sep20185(133)/sep20185(133)_147_RadelytskyyYuO,KvasniyOR.pdf

3. Як виконувалися місцеві бюджети у 2024 році - експертний аналіз. URL: https://decentralization.gov.ua/news/13249

Филипів Олег

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Поняття кадрової безпеки підприємства зазнало суттєвої еволюції — від обмеженого тлумачення як контролю за персоналом до комплексної концепції управління людським потенціалом у контексті стратегічної стійкості бізнесу. Кожен етап її розвитку відображав зміни економічного середовища, технологічного прогресу та соціальних цінностей.

На першому етапі (кінець XX — початок XXI ст.) кадрова безпека розглядалася переважно як захист підприємства від внутрішніх загроз — витоку інформації, недобросовісності працівників, трудових конфліктів [1, с. 98]. Головна увага приділялася контролю, перевіркам і дисциплінарним заходам.

Другий етап ознаменував перехід до розуміння кадрової безпеки як елемента системи управління персоналом. У центрі опинилися питання підбору, адаптації та розвитку кадрів, формування корпоративної культури довіри. Безпека почала трактуватися не лише як захист, а й як профілактика ризиків через підвищення кваліфікації та лояльності працівників.

Третій етап, який розпочався після 2022 року, характеризується появою концепції гуманітарної та стратегічної кадрової безпеки. Вона поєднує

соціальний, психологічний та аналітичний аспекти, спрямовані на збереження людського капіталу в умовах війни, міграції та економічної нестабільності.

Сьогодні кадрова безпека — це динамічна система, орієнтована не на контроль, а на розвиток. Вона забезпечує безперервність функціонування підприємства, формує довіру, підвищує гнучкість і перетворює персонал на головний стратегічний ресурс [2, с. 63], здатний гарантувати виживання й конкурентні переваги організації у довгостроковій перспективі.

Повномасштабна війна докорінно трансформувала стратегічні та операційні пріоритети українських підприємств, змістивши фокус управління з розвитку на виживання, адаптацію й стійкість. Якщо раніше ключові завдання були зорієнтовані на зростання прибутковості, оптимізацію виробництва та розширення ринків, то нині домінуючою стала мета — збереження функціональності та людського потенціалу.

Під впливом воєнної загрози відбулося переосмислення ролі безпеки як базової умови існування бізнесу. У переліку головних завдань з'явилися: забезпечення фізичного захисту працівників, охорона майна та інфраструктури, створення резервних каналів постачання, а також налагодження кризових комунікацій і цифрової безпеки.

Водночас змінився підхід до управління персоналом — тепер серед ключових пріоритетів психологічна підтримка, збереження моральної стійкості колективу, впровадження гнучких форм зайнятості та механізмів утримання цінних кадрів. Економічна доцільність поступається місцем соціальній відповідальності, що розглядається як складова корпоративної стійкості.

Керівники підприємств дедалі більше уваги приділяють управлінню ризиками та сценарному плануванню, формуючи багаторівневі стратегії реагування на надзвичайні ситуації [3, с. 55]. Особливу роль відіграє диверсифікація джерел доходів і пошук нових партнерств — внутрішніх і міжнародних.

Домінування загрози війни зумовило перехід від парадигми економічного зростання до парадигми стійкого функціонування, у якій ключовими завданнями стали захист людей, ресурсів і довгострокової життєздатності підприємства як елемента національної економічної безпеки.

В умовах війни кадрова безпека перетворюється на стратегічний пріоритет підприємства, адже саме людський капітал визначає здатність організації зберегти життєздатність і відновлюватися після криз. Для мінімізації негативних наслідків війни доцільно впроваджувати комплекс превентивних, організаційних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на підтримку персоналу та стабільність трудових відносин.

Першим кроком є створення системи оперативного управління кадрами, яка забезпечує контроль за кадровими ризиками, моніторинг плинності персоналу та формування резерву ключових працівників. Важливо передбачити гнучкі режими зайнятості, дистанційну роботу або ротаційні схеми, що дозволяють підтримувати виробничі процеси навіть за обмежених ресурсів.

Другим напрямом виступає підтримка морально-психологічного стану працівників. Підприємства мають розвивати внутрішні комунікаційні

платформи, організовувати психологічні консультації, навчальні заходи та програми відновлення працездатності. Це знижує рівень стресу й підвищує довіру до керівництва.

Не менш важливими є заходи матеріального та соціального характеру — виплата стабільних компенсацій, допомога родинам мобілізованих, страхування життя й здоров'я персоналу. Такі ініціативи формують відчуття безпеки навіть за нестабільних умов. Окрему роль відіграє інформаційна безпека кадрів: обмеження доступу до критичних даних, підвищення кіберграмотності та формування культури конфіденційності.

Зрештою, забезпечення кадрової безпеки в умовах війни — це системна діяльність, спрямована не лише на захист персоналу, а й на збереження довіри, лояльності та колективної згуртованості, що є фундаментом стійкого розвитку підприємства навіть у період найглибших потрясінь.

Література:

1. Ареф'єва О. В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №11. С. 95–100.

2. Черкасова С. О. Особливості забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки як складової зміцнення економічної безпеки підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2022. №4. С. 62–70.

3. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 52–59.

Цюцяк Ігор, Цюцяк Андрій
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ВИТРАТ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

В умовах глобалізації та стрімкої цифрової трансформації економіки ефективне управління витратами набуває критичного, стратегічного значення. Динаміка сучасних ринків і посилення конкуренції вимагають від суб'єктів господарювання переосмислення традиційних підходів до обліково-аналітичних процесів. У цьому контексті внутрішній контроль витрат трансформується зі звичайної облікової функції у стратегічний інструмент управління, спрямований на забезпечення раціонального, економного та цілеспрямованого використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Ключовою метою є формування достовірної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сучасна цифрова економіка докорінно змінює підходи до збору, обробки та інтерпретації інформації про витрати, що зумовлює необхідність оновлення теоретичних і методичних засад контролю.

Т.А. Бутинець зазначає, що процес внутрішнього контролю – це з одного боку, прийняття, встановлення та впровадження стандартів, норм, нормативів, вимірювання та оцінка фактичного стану господарювання, його результатів та відхилень від чинних стандартів; з іншого – порядок відстеження ходу виконання прийнятих управлінських рішень та оцінки досягнутих результатів у ході їх виконання [1, с. 406]. Таке системне розуміння внутрішнього контролю підкреслює його визначальну роль у забезпеченні не лише фінансової дисципліни, а й загальної ефективності функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

Додатково, аналізуючи підходи науковців, вважаємо за доцільне наголосити, що внутрішній контроль передусім має виконувати фундаментальну контрольну функцію, суть якої, як зазначає Я.І. Мулик, полягає у проведенні перевірок, направлених на виявлення фактів дотримання (чи недотримання) різного роду нормативів [2, с. 31].

В умовах диджиталізації роль внутрішнього контролю значно розширюється, виходячи за межі традиційного обліку, і включає низку ключових функцій, адаптованих до технологічного середовища: 1) запобіжна функція – реалізується через вбудовані IT-контролі та алгоритми в інтегрованих системах, таких як ERP-системи, що забезпечують превентивне запобігання порушенням і нецільовому використанню ресурсів; 2) регулююча (коригуюча) функція – полягає в оперативному реагуванні на відхилення від бюджетних показників та нормативів, включаючи можливість автоматичного коригування облікових процесів на основі заданих параметрів; 3) аналітична функція – забезпечує комплексний аналіз витрат із застосуванням Business Intelligence інструментів та технологій Big Data для глибокого управлінського аналізу, виявлення аномалій та зон неефективності; 4) інформаційна функція – фокусується на наданні своєчасної, достовірної та візуалізованої інформації (через дашборди) для стратегічного планування, бюджетування та підтримки прийняття рішень вищою ланкою управління.

Ефективна організація контрольного процесу в цифровому середовищі вимагає чіткого структурування за чотирма основними, взаємопов’язаними стадіями, кожна з яких інтегрує цифрові технології:

1. Перша стадія – узгодження умов проведення контролю. На початковому етапі визначаються загальні підходи до контролю витрат, з урахуванням особливостей цифрової облікової архітектури підприємства. Ця стадія передбачає чітке узгодження ключових параметрів, що забезпечують прозорість та ефективність подальшого процесу. Визначення цілей, обсягу контролю та ідентифікація ключових інформаційних систем (ERP, CRM, FinOps).

2. Друга стадія – планування контролю. Дана стадія є однією з базових та концептуально значущих стадій процесу внутрішнього контролю, що визначає загальну стратегію та тактику здійснення перевірки витрат. На даній стадії здійснюється розробка ризик-орієнтованої стратегії, що базується на попередній оцінці ризиків викривлення та бюджетних показників.

3. Третя стадія – проведення контролю. Дана стадія є ключовою фазою, у межах якої реалізується запланований комплекс контрольних заходів з використанням комп'ютеризованих аудиторських процедур (CAATs) та аналітики великих даних для виявлення відхилень.

4. Четверта стадія – узагальнення та оцінка результатів контролю. Дана стадія є синтезуючим етапом, під час якого здійснюється інтерпретація зібраної інформації, формування аналітичних звітів з використанням BI-систем та розробка рекомендацій для імплементації в IT-інфраструктуру.

Таким чином, проведене дослідження засад внутрішнього контролю витрат в умовах цифрової економіки підтверджує його трансформацію у стратегічний інструмент управління. Виявлено, що ефективність функціонування даної системи критично залежить від її адаптації до технологічного середовища. Запропонована функціональна модель контролю, що включає запобіжну, регулюючу, аналітичну та інформаційну функції, підкреслює необхідність інтеграції IT-контролів та аналітичних інструментів (BI, Big Data).

Література:

1. Бутинець Т.А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. Житомир: ЖДТУ. 2011. 772 с.

2. Мулик Я.І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Агросвіт.* 2020. № 17-18. С. 28–38. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/6.pdf

Четербух Остап

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В роботі [1, с. 10] стверджується, що «…Успішна діяльність підприємства в ринковій економіці можлива лише при його орієнтації на запити і вимоги споживачів і їхнє задоволення, тобто тоді, коли управлінською концепцією підприємства стає маркетинг».

Маркетингова діяльність підприємств, незалежно від конкретного галузевого ринку на якому вони здійснюють своє функціонування, є важливою складовою стратегії їхнього розвитку і забезпечення конкурентоспроможності. Як зазначено в праці [2, с. 63] «Маркетингова діяльність має базуватись на стратегічних рішеннях щодо формування стійкого попиту на нові товари і послуги, освоєння перспективних цільових ринків, хоча на початкових етапах реалізації таких стратегій прибутку може і не бути». Для поліграфічних підприємств маркетинг не тільки виконує традиційну функцію просування продукції, але і сприяє створенню стійких взаємовигідних відносин з клієнтами, що є критичним в сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін на

ринку. Варто зазначити, що в умовах глобалізації та інтенсивної цифровізації поліграфічна галузь стикається з новими викликами, що вимагають адаптації маркетингових стратегій до сучасних умов.

Хоча поліграфічні підприємства надають широкий спектр послуг, від друку книг та журналів до виготовлення паковання та рекламних матеріалів, однак незважаючи різноманітність продукції, основні принципи маркетингу залишаються незмінними. Вони включають в себе аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, формування конкурентних переваг та просування послуг. Можна виділити наступні основні особливості маркетингової діяльності поліграфічних підприємств: диверсифікація продукції (поліграфічні підприємства пропонують різні види послуг, які охоплюють як масовий, так і індивідуальний друк); технічні інновації (постійне оновлення технологічної бази впливає на ціноутворення та конкурентоспроможність продукції); персоналізація послуг (виготовлення продукції з урахуванням потреб клієнта, зокрема, персоналізованих рекламних матеріалів, паковання тощо).

Варто зазначити, що один із основних аспектів маркетингової діяльності підприємства – це правильно проведена сегментація ринку. В поліграфії сегментація є важливим інструментом для визначення цільових груп споживачів та оптимізації маркетингових зусиль. Ключовими критеріями сегментації ринку поліграфічних послуг є: географічні фактори; типи клієнтів; особливості продукції. Застосування сегментації дозволяє поліграфічним підприємствам зосереджувати зусилля на найбільш прибуткових сегментах і розробляти адаптовані маркетингові стратегії для кожного з них.

Поряд із тим, для забезпечення успішної діяльності поліграфічні підприємства використовують різноманітні маркетингові стратегії, зокрема: диференціації, яка ґрунтується на пропозиції унікальних продуктів або послуг, які мають відмінності від конкурентів; лідерства за витратами, яка ґрунтується на орієнтації зниження витрат на виробництво з метою забезпечення конкурентної ціни для масового споживача; фокусування, яка ґрунтується на виборі вузької ніші на ринку, де поліграфічне підприємство може досягти максимальної ефективності. Правильний вибір стратегії, звісно, залежить від позиції підприємства на ринку, рівня конкуренції, а також потреб клієнтів.

Варто зауважити, що в маркетинговій діяльності поліграфічних підприємств, принципі як і в будь-якій іншій галузі, важливу роль відіграють різноманітні інструменти, які дозволяють ефективно просувати як послуги або продукцію підприємства, так і самого підприємства, а також залучати нових клієнтів. Основними з таких інструментів є: 1) інтеренет-маркетинг, який реалізовується шляхом просування через різні соціальні мережі, пошукову оптимізацію, контекстну рекламу, email-маркетинг; 2) брендинг, який реалізовується шляхом створення сильного бренду, оскільки це є важливим аспектом для залучення лояльних клієнтів; 3) прямий маркетинг, який реалізовується шляхом використання прямої реклами, організацією зустрічей та презентацій для потенційних клієнтів. Використання зазначених інструментів допомагає не тільки покращити видимість на відповідному галузевому ринку, але й забезпечує довготривалі відносини з клієнтами.

Поряд із тим, для забезпечення успішної маркетингової діяльності підприємства необхідно реалізовувати контроль, який, звісно, необхідний для внесення відповідних корективів до вибраної стратегії у разі потреби.

Як зазначено в праці [3, с. 108] «Контроль у маркетингу є складовою маркетинг-менеджменту і проходить у п’ять стадій: визначення планових показників (норм), аналіз фактичних даних, порівняння їх із плановими, аналіз можливих відхилень і розробка дій, що корегують відхилення».

Маркетингова діяльність є важливою складовою стратегії розвитку поліграфічних підприємств, адже від її ефективності залежить здатність підприємства зберігати конкурентні переваги, адаптуватися до різноманітних змін, які відбуваються на відповідному галузевому ринку, та задовольняти потреби клієнтів. Застосування сучасних маркетингових інструментів, правильна сегментація ринку, адаптація до нових технологій, а також різноманітних вимог клієнтів дозволяють поліграфічним підприємствам досягти успіху в умовах високої конкуренції.

Література:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 612 с.

2. Косенко О. П. Маркетингова діяльність підприємств. Харків: ТОВ «Оберіг». 2023. 1155 с.

3. Мотрич А. В. Менеджмент та маркетинг видавничо-поліграфічної галузі: навч. посіб. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т. 2022. 140 с.

Четербух Остап

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні, сучасне підприємництво функціонує в умовах високої невизначеності та постійних змін в економічному середовищі. Зовнішні економічні потрясіння, зміни в політичній ситуації, а також внутрішні фінансові та організаційні проблеми можуть призвести до значних кризових явищ, які, безумовно, загрожують економічній безпеці підприємства. У зв’язку з цим особлива роль належить економічній безпеці підприємства, яка є основою його стабільного функціонування. Варто зазначити, що забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах кризи потребує як застосування комплексного підходу щодо управління різноманітними ризиками та загрозами, так і реалізацію ефективних стратегій антикризового управління.

«Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ» [1, с. 53].

Оскільки підприємство є складною системою, його економічна безпека залежить від взаємодії різноманітних як внутрішніх, так і зовнішніх факторів,

зокрема від фінансової стабільності, кадрового потенціалу, організаційної структури та зовнішнього середовища. Основним завданням антикризового управління є своєчасне виявлення загроз економічній безпеці підприємства та вироблення і впровадження раціональних стратегічних рішень для їх нейтралізації. Варто зауважити, що антикризове управління повинно базуватися на принципах швидкої адаптації, гнучкості та прогнозування, що дозволяє підприємству не тільки реагувати на різноманітні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, але і проактивно визначати потенційні ризики та загрози.

Економічна безпека підприємства є важливим компонентом його стійкості та здатності до адаптації в умовах невизначеності. Функції антикризового управління можна розділити на: 1) основні (планування; організація; мотивація; контроль); 2) зв'язуючі (координуюча; комунікативна; рішення; зворотний зв'язок); 3) специфічні (аналізуюча; інноваційна; діагностична; прогнозування; оперативне регулювання; цілевизначення; облік) [2, с. 49].

Одним із основних етапів антикризового управління є ідентифікація загроз та ризиків для економічної безпеки підприємства. Для цього використовують різні методи аналізу, зокрема: 1) SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози, які пов'язані із зовнішнім середовищем; 2) PEST-аналіз, який допомагає оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства; 3) фінансовий аналіз, за допомогою якого визначаються основні фінансові ризики, які пов'язані з ліквідністю, борговими зобов'язаннями, платоспроможністю та іншими аспектами фінансової діяльності підприємства.

Для ефективного управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи необхідно розробити та впровадити стратегічні плани, які включають різноманітні варіанти дій залежно від типу кризи або загрози, а також їх масштабу та впливу на підприємство. Зокрема, можна виділити наступні стратегії: 1) стабілізації, яка ґрунтується на оптимізації поточних ресурсів підприємства та зменшення витрат при збереженні основних бізнес-процесів; 2) реструктуризації, яка використовується при значних фінансових проблемах підприємства та передбачає зміну структури бізнесу, залучення нових інвестицій та управлінських змін; 3) диверсифікації, яка дозволяє знизити ризики, які пов'язані із залежністю підприємства від одного виду діяльності чи ринку, шляхом розширення асортименту товарів або послуг [3, с. 41-43].

Для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах кризи необхідно:

- впроваджувати систему внутрішнього контролю та регулярного моніторингу як фінансових, так і управлінських показників;
- розробляти гнучкі стратегії, які дозволяють підприємству адаптуватися до змінюваних умов;

- забезпечити підвищення кваліфікації управлінського персоналу для роботи в умовах кризових ситуацій.

Отже, враховуючи зазначене, можне стверджувати, що ефективне антикризове управління економічною безпекою підприємства є критично важливим для забезпечення його стійкості в умовах економічної невизначеності. Використання системного підходу до виявлення та оцінювання різноманітних загроз та ризиків, а також розроблення відповідних стратегій щодо управління як наявними, так і потенційними ризиками, дозволяє підприємствам не тільки вижити в умовах економічної нестабільності, а й зміцнити свої позиції на ринку.

Література:

1. Кульчій І. О. Антикризове управління: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ. 2016. 120 с.

2. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. 140 с.

3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор». 2020. 396 с.

Шевчук Дар'я

Національний Університет «Львівська Політехніка»

Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасній економіці маркетинг перестав бути суто інструментом продажу. Він трансформувався у стратегічну концепцію ведення бізнесу, яка визначає логіку розвитку підприємства, формує його позицію на ринку та забезпечує конкурентні переваги. Підприємства, що застосовують проактивні маркетингові стратегії, здатні не лише реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, а й формувати її - створювати попит, моделювати очікування споживачів та впливати на їхню поведінку [1].

Класична економічна теорія розглядала попит як явище, що існує незалежно від діяльності підприємства. Однак розвиток ринкових систем довів інше: маркетинг не просто реагує на наявний попит - він здатний його створювати. Ф. Котлер підкреслював, що маркетинг формує бажання, які споживач ще не може чітко усвідомити до взаємодії з продуктом [1]. У цифрову епоху це явище посилюється персоналізацією: алгоритми здатні прогнозувати потреби покупця раніше, ніж він сам їх помітить [2].

Саме тому маркетингові стратегії є ключовим джерелом конкурентних переваг: вони допомагають створити унікальну цінність, адаптувати бізнес до змін середовища та управляти поведінкою споживачів, закріплюючи довгострокові позиції на ринку.

У більшості галузей ринок характеризується перенасиченням товарних пропозицій, що ускладнює виділення продукту. Споживач опиняється в умовах інформаційного перевантаження, тому зростає роль бренду, емоційних тригерів, символічної цінності [3]. Прозорість цін змушує конкурувати не вартістю, а цінністю [4].

Окрему роль відіграє цифровізація - вона радикально змінює механізми залучення та утримання клієнтів [2]. У таких умовах стійкість підприємства забезпечує не продукт, а здатність будувати системні, гнучкі та інноваційні маркетингові стратегії, що підтримують безперервне відтворення попиту. У середовищі високої конкуренції підприємства прагнуть створити неповторні переваги - інноваційний функціонал, унікальний дизайн, преміальний сервіс чи персоналізований досвід [4].

У довгостроковій перспективі перемагають не ті підприємства, які залучають більше покупців, а ті, що здатні ефективно їх утримувати. Розвиток взаємин формує зростання довічної цінності клієнта, збільшує повторні продажі та стабілізує попит навіть за умов цінової конкуренції [5].

Сучасний ринок змістив акцент із простого продажу товару на формування ціннісного досвіду для клієнта. Покупець обирає не лише продукт, а й емоції, сервіс, взаємодію з брендом. Саме цей досвід стає основою довгострокової лояльності та повторних покупок.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що маркетинг здатний конструювати нові потреби. Це особливо помітно у галузях, де споживач купує не продукт, а стиль життя: ювелірні вироби, електроніка, мода, косметика, автомобілі. Маркетинг формує попит через символічну цінність, емоційну диференціацію бренду, моделювання соціальних норм та створення культурних кодів, із якими споживач прагне себе ототожнити [6]. Таким чином, підприємства, що володіють інструментами «культурного маркетингу», здатні не просто продавати, а формувати нові ринкові реальності. Маркетингові стратегії є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють створювати унікальні переваги, будувати лояльність споживачів, упроваджувати інновації, прогнозувати потреби та формувати попит. Підприємства, що розглядають маркетинг як стратегічну філософію, а не просто функцію продажу, здатні не лише конкурувати, але й задавати правила гри на ринку. Саме це і формує основу їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — 15-е вид. — Київ : Вільямс, 2018. — 816 с.

2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. — Wiley, 2021. — 256 p.

3. Шульц Д., Барнс Б. Стратегічні бренд-комунікації в цифрову епоху. — Київ : KSE Publishing, 2021. — 304 с.

4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. — Київ : Основи, 1998. — 464 с.

5. Годін С. Маркетинг дозволів. Створення довгострокових взаємин зі споживачами. — Київ : Наш Формат, 2019. — 216 с.
6. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. — Harvard Business Review Press, 2019. — 368 p.

Шира Тарас, Северенюк Роман, Кульгавець Мирослав
Національний університет «Львівська політехніка»

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ПРЕВАЛЮВАННЯ ЗАГРОЗИ ВІЙНИ

Еволюція поглядів на економічну безпеку підприємства має глибокі історичні корені та відображає зміну соціально-економічних умов, технологічного розвитку й управлінських підходів. На ранніх етапах становлення ринкових відносин економічна безпека розумілася переважно як «захист матеріальних ресурсів» підприємства — майна, запасів, фінансів [3]. У добу індустріалізації увага концентрувалася на виробничій стабільності, зменшенні збитків і забезпеченні безперебійності постачань.

У середині XX століття, на тлі глобалізації та розвитку корпоративного управління, поняття економічної безпеки набуває «системного характеру» — воно охоплює фінансову, кадрову, техніко-технологічну та інформаційну складові [1, с. 49]. Виникає уявлення про підприємство як цілісну систему, стійкість якої визначається не лише матеріальними, а й організаційними факторами.

З кінця XX — початку XXI століття, під впливом цифровізації, зростання конкуренції та фінансових криз, економічна безпека починає трактуватися як «динамічний процес управління ризиками», що включає прогнозування, моніторинг і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

В українських умовах після 2014 року, а особливо під час війни, концепція економічної безпеки зазнала переосмислення: вона поєднує «…економічну стійкість, соціальну відповідальність і національний контекст» [2, с. 71]. Сьогодні це багатовимірна категорія, що відображає здатність підприємства зберігати життєздатність, незалежність і потенціал розвитку в умовах невизначеності та зовнішніх загроз.

Сучасна сукупність загроз економічній безпеці українських підприємств має складний, багаторівневий характер і формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. У поточних умовах війни ключовими деструктивними елементами стали руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту, логістичні обмеження та енергетична нестабільність, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість бізнесу. До цього додаються коливання валютного курсу, зростання собівартості виробництва та ускладнений доступ до кредитних ресурсів.

Важливе місце серед загроз займає кадровий дефіцит, спричинений міграцією населення, мобілізацією та психологічним виснаженням працівників [4, с. 114]. Підприємства стикаються з труднощами відновлення трудового

потенціалу, зниженням рівня кваліфікації та демотивацією персоналу. Не менш небезпечними є інформаційні ризики — кібератаки, витік даних і маніпуляції в інформаційному просторі, що можуть призвести до фінансових втрат і підриву репутації.

Внутрішні загрози пов'язані з неефективним управлінням, корупційними проявами, недосконалістю системи контролю й низьким рівнем корпоративної культури. Вони посилюються загальним економічним тиском і невизначеністю майбутнього.

Загалом, сучасний стан економічної безпеки українських підприємств визначається комбінацією воєнних, фінансових, технологічних і соціальних викликів, що потребують інтегрованих підходів до управління ризиками, розвитку антикризових стратегій і зміцнення кадрово-організаційного потенціалу як основи стійкості бізнесу. Першим напрямом є формування системи антикризового планування, яка передбачає розроблення сценаріїв дій на випадок бойових дій, евакуації персоналу, втрати ресурсів чи тимчасового зупинення діяльності. Важливо мати резервні плани забезпечення енергією, логістикою, комунікаціями та доступом до базових матеріалів.

Другим ключовим заходом виступає диверсифікація діяльності — розширення ринків збуту, пошук альтернативних постачальників, перехід на гнучкі моделі виробництва або часткову релокацію потужностей у більш безпечні регіони. Це зменшує залежність підприємства від зовнішніх шоків.

Не менш важливою є цифровізація бізнес-процесів, зокрема створення резервних електронних баз даних, впровадження кіберзахисту та можливості віддаленого управління операціями. У сфері фінансів актуальним є створення стабілізаційних фондів, страхування ризиків і використання механізмів державної підтримки або міжнародних грантів. Окрему роль відіграє психологічна та соціальна підтримка персоналу, адже стабільний колектив — це основа життєздатності бізнесу під час кризи.

В цілому, заходи економічної безпеки в умовах війни мають бути системними, гнучкими й випереджальними, спрямованими не лише на захист ресурсів, а й на забезпечення здатності підприємства продовжувати діяльність і відновлюватися навіть у надзвичайних обставинах.

Література:

1. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 1998. №10. С. 48–51.

2. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

3. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34 (дата звернення 30.10.2025)

4. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 386 с.

Шляхетко Віталій, Мірзада Саід-Тимур, Шляхетко Данило
Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів

ОЦІНКА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА РИЗИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ІТ-СФЕРИ

Малі підприємства ІТ-сфери відіграють важливу роль у розвитку цифрової економіки, формуванні високотехнологічних ринків та створенні інноваційної інфраструктури. Їхня діяльність вирізняється високою динамічністю, залежністю від інтелектуального потенціалу персоналу, значною часткою нематеріальних активів та прискореними технологічними циклами. За таких умов проблематика оцінювання фінансової стійкості та ризиків економічної безпеки малого ІТ-підприємства набуває особливої актуальності, оскільки нестабільність середовища, інтенсивність конкуренції та глобальна інтеграція ринків створюють для цих суб'єктів господарювання комплекс загроз, які потребують системної діагностики й управління.

Фінансова стійкість малого підприємства ІТ-сфери визначається його здатністю забезпечувати стабільність грошових потоків, підтримувати достатній рівень ліквідності, виконувати зобов'язання та формувати фінансовий резерв для розвитку. Для високотехнологічного бізнесу характерним є переважання нематеріальних активів, таких як програмні продукти, патенти, бази даних, компетентності персоналу та інтелектуальна власність, що суттєво впливає на структуру балансу і ускладнює застосування класичних методів фінансового аналізу. Наукові дослідження підкреслюють необхідність адаптації традиційних підходів до оцінки фінансового стану, враховуючи специфіку цифрових активів та високу динамічність технологічних процесів [1]. Однією з ключових проблем є нестабільність грошових потоків, що зумовлена проектним характером діяльності, непередбачуваністю тривалості контрактів, коливанням попиту на ІТ-послуги та залежністю від зовнішніх ринків.

Фінансові показники, зокрема коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності активів та автономії, є важливими індикаторами стійкості, але їх аналіз має доповнюватися оцінкою ризиків економічної безпеки. Економічна безпека малого ІТ-підприємства охоплює здатність ідентифікувати, попереджувати та нейтралізувати загрози, які можуть негативно вплинути на фінансові, кадрові, інформаційні та інноваційні ресурси компанії. За даними європейських аналітичних звітів, сектор малих технологічних підприємств є одним із найбільш вразливих до ризиків кібербезпеки, що пояснюється обмеженістю ресурсів та недостатнім рівнем захищеності цифрової інфраструктури [2]. Для українського ІТ-ринку ці ризики посилюються впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнних загроз, релокації бізнесу та зміною регуляторного середовища.

До найпоширеніших фінансових ризиків належать зниження платоспроможності клієнтів, валютні коливання, затримка платежів за зовнішньоекономічними контрактами, зростання собівартості розробки та збільшення витрат на кіберзахист. Значна частина малих підприємств залежить

від невеликої кількості замовників, що формує ризик концентрації доходів і створює вразливість до коливань ринкового попиту. Дослідження українських науковців підтверджують, що саме недиверсифікованість клієнтської бази є однією з головних причин фінансової нестійкості ІТ-бізнесу [3].

Кадрові ризики виступають одним із ключових чинників економічної безпеки малого ІТ-підприємства, оскільки діяльність таких компаній повністю залежить від компетентності, продуктивності та лояльності персоналу. Висока конкуренція за кваліфікованих фахівців, тенденції до трудової міграції, ризики «переманювання» співробітників, а також можливість витоку інтелектуальної власності є загрозами, що потребують системного управління. Особливо актуальним є ризик втрати ключових розробників або команд, які володіють критичними знаннями про продукт. Українські дослідження засвідчують, що понад 40 % малих ІТ-компаній відзначають кадрові ризики як головний фактор, що обмежує їхнє довгострокове планування [4].

Інформаційні ризики зумовлені високою цифровізацією бізнесу та значною залежністю від інформаційних систем. Загрози кібератак, несанкціонованого доступу, втрати даних або порушення авторських прав можуть спричинити прямі фінансові збитки і втрату конкурентних переваг. Європейське агентство з кібербезпеки наголошує, що малі ІТ-підприємства часто недооцінюють рівень інформаційних загроз та інвестують у системи захисту значно менше, ніж середні та великі компанії, що створює додаткову вразливість [5]. Сучасні тенденції вимагають від малого бізнесу впровадження багаторівневих ІТ-рішень: систем резервного копіювання, контролю доступу, засобів шифрування, аудитів ІТ-інфраструктури та політик управління цифровими ризиками.

Ринкові ризики для ІТ-підприємств пов’язані з високим рівнем конкуренції, швидким оновленням технологій та залежністю від глобальних цифрових платформ. Зміна технологічних трендів може призвести до швидкого морального старіння ІТ-продуктів, тоді як вихід на ринок потужних іноземних компаній підсилює цінову конкуренцію. Окрім того, нестійкість попиту та циклічність ІТ-послуг створюють вразливість для малих підприємств, які не мають достатніх фінансових резервів для адаптації.

Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки малого ІТ-підприємства передбачає поєднання аналізу фінансових показників та оцінювання ризиків за декількома модулями: фінансовим, кадровим, інформаційним, ринковим та правовим. Кожен модуль може мати власні критерії, вагові коефіцієнти та методику розрахунку підсумкового індексу ризику. Комплексне оцінювання дозволяє визначити загальний рівень захищеності підприємства, встановити критичні зони ризику та сформувати оптимальні стратегії управління.

Література:

1. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. URL: https://www.oecd.org/industry/sme/

2. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Cybersecurity for SMEs. URL: https://www.enisa.europa.eu

3. Дяченко В. В. Економічна безпека малих підприємств IT-сектору: сучасні виклики та інструменти забезпечення. Економіка України. 2023. URL: https://nasu-periodicals.org.ua

4. Степаненко О. В. Фактори стабільності малого IT-бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua

5. World Bank. Digital Entrepreneurship and Innovation. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment

Шляхетко Віталій, Федько Андрій, Сидор Максим
Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВОГО ФАКТОРА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Плинність персоналу становить один із базових процесів функціонування трудових колективів, що відображає обсяг руху кадрів у межах певного періоду. Попри те, що рух кадрів є природним явищем, високі рівні плинності безпосередньо корелюють зі зниженням професійного потенціалу підприємства, втратою ключових компетенцій та зростанням системних ризиків. Особливої ваги це набуває в організаціях, де важливою передумовою діяльності є збереження професійного досвіду та галузевих знань.

Дослідження свідчать, що плинність персоналу має подвійний вплив. З одного боку, відбувається оновлення кадрового складу, що може мати позитивний ефект для організаційної трансформації. З іншого боку, надмірна динаміка кадрових змін підриває стійкість трудових колективів і знижує рівень кадрової безпеки [1]. Особливо небезпечною є добровільна плинність кваліфікованих фахівців, оскільки разом із ними втрачаються унікальні знання, відомості про виробничі процеси, особливості територій, місцеві регламенти та цінні неформалізовані компетенції.

Кадрова безпека трактується як здатність підприємства забезпечувати стабільність кадрового складу, підтримувати належний рівень компетентності працівників та мінімізувати ризики, пов’язані з людським фактором [2]. Вона є складовою економічної безпеки та визначає здатність організації до довгострокового стабільного розвитку. У лісогосподарській сфері, зокрема на підприємствах типу Сокальського ДЛГП «Галсільліс», кадрова безпека має специфічний вимір, оскільки ефективність діяльності ґрунтується на професійній мотивації, знанні території та дотриманні вимог охорони лісових ресурсів. Втрата таких працівників безпосередньо знижує рівень виконання функцій, зокрема щодо запобігання незаконним рубкам, контролю пожежонебезпечних зон, а також відтворення лісових насаджень.

Плинність формує низку загроз кадровій та економічній безпеці. Передусім це втрата інституційної пам’яті — накопичених знань про виробничі технології та природні особливості територій [3]. Нові працівники потребують суттєвого часу на адаптацію, що тимчасово знижує продуктивність і створює

додаткові ризики. Досвід свідчить, що навіть за умов належного навчання новоприбулі спершу не здатні забезпечити належний рівень контролю лісових масивів, що збільшує ймовірність технологічних і функціональних помилок. У свою чергу, це може призвести як до економічних втрат, так і до негативних екологічних наслідків, які важко компенсувати.

Плинність також підриває згуртованість колективу, що знижує рівень довіри між працівниками і провокує організаційні дисфункції — послаблення трудової дисципліни, збільшення кількості конфліктів, зростання внутрішніх правопорушень. Структурні зміни в кадровому складі негативно впливають на корпоративну культуру. Дослідження Martin [4] доводить, що високий рівень зовнішньої зайнятості та недостатній рівень залучення персоналу підвищують наміри звільнення, формуючи негативне середовище й високі кадрові ризики. У випадку підприємств лісової галузі це особливо критично, оскільки стабільність колективу є однією з умов забезпечення охорони державних ресурсів.

Економічні наслідки плинності проявляються через прямі та непрямі витрати. Прямі пов’язані з пошуком персоналу, проведенням навчання, адаптацією. Непрямі включають зниження продуктивності, збільшення навантаження на існуючих працівників та ризики помилкових рішень у перехідний період [4]. Відтак, підприємства з високим рівнем плинності стикаються зі зростанням витрат на першочергові процеси кадрового забезпечення, що формує додаткові загрози внутрішній стійкості організації.

У лісогосподарських підприємствах плинність персоналу позначається на здатності забезпечувати комплекс заходів із догляду та контролю лісових масивів. Втрата досвідчених фахівців призводить до зниження ефективності охорони, помилок у визначенні площ заготівель, запізнення щодо здійснення рубок догляду, зменшення якості моніторингу пожежонебезпечних зон. Це створює умови для поширення незаконних вирубок, загострення екологічних проблем та утворення додаткових фіскальних ризиків для підприємства.

Слід зазначити, що у сфері лісового господарства рівень плинності має розглядатися у прямому взаємозв’язку з наявністю системи управління знаннями. Формалізація знань через створення баз даних, регламентацію процесів, наставництво та підвищення якості комунікацій може знизити втрати, спричинені відтоком кадрів. Підприємства, що застосовують комплексну кадрову політику, демонструють вищу здатність до функціональної адаптації та підтримання довгострокової стійкості.

Таким чином, плинність персоналу становить комплексний фактор впливу на кадрову безпеку. Її наслідки охоплюють втрату знань, підвищення організаційних ризиків, зниження рівня дисципліни, руйнування корпоративної культури та зменшення ефективності виконання функцій. Ступінь впливу плинності на діяльність лісогосподарського підприємства визначається тим, наскільки воно спроможне забезпечити стабільність кадрового складу, удосконалити систему адаптації та передачі знань, а також створити умови, що сприяють утриманню працівників. У цілому, управління плинністю та зміцнення кадрової безпеки є необхідною умовою збереження економічної

стійкості, екологічної відповідальності та інституційної надійності підприємства.

Література:

1. Самолюк Н. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки. *Економіка і суспільство*, № 12, 2015, С.84-92.

2. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024- 10(38)-190-201

3. Rawashdeh A.M. (2022). "Human resource development and turnover intention". *European Journal of Training and Development*, 46(3), 324-342.

4. Martin L. (2021). "Human resource practices, perceived employability and turnover intention". *Applied Economics*, 53(1), 1-18.

Штангрет Андрій, Коваль Андрій
Національний університет «Львівська політехніка»

ВЕТЕРАНИ ЯК РЕАЛЬНИЙ РЕЗЕРВ ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Питання активного залучення ветеранів є складним, але його актуальність зростає на підставі наступних даних: в Україні уже нараховується більше 1,2 млн ветеранів; процес демобілізації, незалежно від моменту виконання, спричинить зростання чисельності цієї групи до 5-6 млн осіб [1]. Для порівняння, до 2022 року кількість трудових мігрантів з України визначалася у 5-6 млн осіб, а чисельність економічно активного населення загалом складала 15 млн. Тобто, ігнорування ветеранів як підстави для формування кадрового потенціалу є хибним кроком. Більш важливішим є лідерство у посиленні партнерських відносин з врахуванням усіх особливостей їх працевлаштування. Для аргументації цієї позиції скористаємося результатами соціологічних опитувань, згідно яких в структурі навичок, які здобули ветерани, лідируючі позиції займають: «…швидка адаптація до нових умов – 73,0%; навички першої медичної допомоги – 67,4%, навички роботи в команді – 64,6%» [2]. Тобто, у порівнянні із іншими оперативними заходами, що уже застосовуються, залучення ветеранів характеризується рядом можливостей, хоча не можна забувати про виклики. Першу із названих обставин можна деталізувати наступним чином:

– сучасний досвід протистояння ворогу передбачає формування лідерських навичок, коли власне життя й побратимів залежить від спроможності прийняття рішень на місці, а не очікування вказівок командира, який перебуває за кілька кілометрів від позиції;

– обставини боротьби з спільним ворогом вимагають ігнорування раніше існуючих застережень щодо взаємодії з особами з інших соціальних груп. Відбувається розвиток комунікаційних навичок, що в цивільному житті сприяє

ліквідації внутрішньо корпоративних перепон та виконання поставлених завдань однією командою;

– усвідомлення необхідності повсякчасного дотримання умов забезпечення безпеки, коли ворог може бути переодягнений, а коригувальниками вогню за власної ініціативи чи з примусу стають жінки, особи пенсійного віку чи діти, сприяє посиленню дисципліни й розвитку внутрішньої безпеки підприємства;

– результати у протистоянні з ворогом та щодо виконання завдань в умовах певного підприємства відмінні, але незмінним є здатність працювати в команді. Для ветеранів на першому місці не стоять індивідуальні досягнення, а командні, тобто розуміння, що успіх повинні розділити усі члени групи, хоча тягар може бути відмінний у відповідності до особистих якостей;

– в сучасних умовах технологічності бойових дій, в тому числі завдяки застосуванню технології «штучного інтелекту» в безпілотних системах, вимагає від бійця максимального зосередження, швидкої реакції та стресостійкості. Рішення повинні прийматися виходячи не лише з досвіду, а реальних обставин, які складаються на певний момент часу. В більшості йдеться про нетиповий підхід, який ускладнить реакцію супротивника, в тому числі й «машини»;

– поведінка ветерана є на порядок вище вмотивованою через розуміння необхідності виконання кожного наказу, а в цивільному житті – розпорядження менеджера;

– попри раніше сформований стереотип, що військовий досвід обмежено придатний у цивільному житті, поточні реалії ведення війни його спростовуються. Як мінімум йдеться про навички надання першої медичної допомоги, актуальність яких не зникає в умовах актуальної загрози ракетних й дронових атак. Окрім цього, за останні три з половиною роки війни відбулося технічне переозброєння українського війська, зокрема в частині активності застосування безпілотними системами, що робить ветеранів носіями унікальних знань, які не можуть бути здобуті за інших умов. Аналогічне стосується питань інформаційної безпеки та спроможності виконувати ремонтні роботи будь-якого обладнання та механізмів в польових умовах;

– креативність та аналітичне мислення є складовою сучасної науки ведення війни, що дозволяє отримати перевагу над чисельним й краще озброєним ворогом. Відхід від шаблонного підходу є актуальним в умовах постійної й складно передбачуваної зміни безпекової ситуації;

– необхідність протистояння більш чисельному за кількістю бійців ворогу вимагає постійного провадження мобілізаційних програм, коли колишні цивільні набувають нових навичків. Відтак поміж ветеранів більшість складають не професійні військові, а особи із набутим досвідом в різних сферах діяльності;

– ведення захисних та наступальних дій вимагає значний ресурсів. Йдеться не лише про боєкомплект, але й систему життєзабезпечення. Ветерани мають досвід виживання за рахунок ретельного планування та раціонального використання, що в цивільному житті масштабується на вирішення кожного побутового та професійного завдання;

Станом на серпень 2025 основним варіантом демобілізації залишається стан здоров'я військового (в структурі демобілізованих частка таких осіб складає 50,5%). В окремих випадках такі дії можливі за сімейними обставинами. Відтак твердити, що перевагою ветеранів як претендентів на робочі місця є хороша фізична підготовка є не зовсім коректно. Водночас безсумнівним є факт більш високої витривалості та цілеспрямованості.

Поруч із рядом важливих можливостей необхідно вказати й на виклики, що потребують відповідної реакції з метою зменшення ймовірності їх трансформації у загрози:

– безпосередня участь в бойових діях чи перебування певний час на військовій службі негативно впливає на навички, які були здобуті раніше та необхідні у цивільному житті (такої позиції дотримуються 14% ветеранів [8]). Здобуття знань у військовій сфері та «старіння» професійних знань знижує кваліфікаційних рівень ветеранів;

– складний процес адаптації через кардинальну зміну середовища існування. Адаптація необхідна не лише для ветеранів, але і їх нового оточення, адже в колектив приходить особа із трансформованими життєвими цінностями та загостреним почуттям соціальної справедливості, коли плани на майбутнє обмежуються критично малим проміжком часу;

– відмінність в оплаті праці (про такий досвід заявляють 36,3% опитаних ветеранів [3]). Рівень винагороди військовослужбовців є вищим за середній в національній економіці, що обумовлено ризиками для життя та значенням для досягнення національних інтересів. Повернення до цивільного життя видозмінює як структуру витрат, так й зниження рівня доходів, що негативно впливає на зацікавленість в активній трудовій діяльності;

– необхідність фізичного відновлення та психологічного розвантаження, що можливе за індивідуального підходу до облаштування робочого місця та визначенні режиму роботи, який повинен передбачати й реабілітаційні заходи;

– виникнення психологічного бар'єру взаємодії, сутність якого полягає у відсутності досвіду, зокрема в частині уникнення складних питань, зміст яких може відмінно інтерпретуватися та провокувати конфлікт.

Сьогодні уже відомі інструменти, які дозволяють реагувати на визначені виклики. Для прикладу, ветерани мають право на отримання ваучера для безплатного навчання, що частково перекриває витрати підприємства на відновлення та підвищення кваліфікації відповідного працівника. Як відзначалося вище, значна частина ветеранів мають поранення чи інвалідність, що вимагає додаткових витрат на відповідну адаптацію робочих місць. Сьогодні діючою є державна програма за якої роботодавцю компенсується до 100 тис. грн на внесення змін, які дозволять працювати особі з інвалідністю. Попри обмеженість такого допомоги для досягнення високого рівня інклюзивності, дієвим варіантом є збільшення кількості ветеранів, що дозволить знизити середні витрати за таким проектом. Доцільно звернути увагу й сприяння державою працевлаштування учасників бойових дій, зокрема через компенсацію в межах шести місяців 50% фактичних витрат на оплату праці,

якщо попередньо така особа була зареєстрована в якості безробітного більше одного місяця.

Підсумовуючи можна стверджувати, що ветерани є реальним резервом для посилення кадрового потенціалу підприємства, в тому числі за рахунок вивіреної політики з метою уже наявних можливостей результативної реакції на існуючі виклики. Поруч з цим не доцільно опускали ще один важливий момент, тобто характер попиту роботодавців, коли 64% вакантних місць для цієї групи стосуються робітничих спеціальностей і ще 45% - вузькоспеціалізованих [4]. Такого характеру попит складно задовольнити виходячи із тих якостей, що притаманні для більшості ветеранів, зокрема в частині обмежень стосовно інтенсивного фізичного й психологічного навантаження. Необхідним є перегляд вимог до претендентів з одночасним виконанням заходів щодо зміни робочих місць, придатних для працевлаштування інвалідів.

Література:

1. Жирій К. Знайти себе після війни. Як ветерани роботу шукають. URL : https://www.unian.ua/society/poshuk-roboti-yaki-vakansiji-proponuyutsya-dlya-veteraniv-viyni-12836814.html (дата звернення 08.09.2025).

2. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики (квітень-травень 2025 р.). Мінветеранів. URL : https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf (дата звернення 08.09.2025).

3. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті. Мінветеранів. URL : https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/Vyklyky-potreby-ta-pereshkody-.pdf (дата звернення 08.09.2025).

4. Скиба О. Працевлаштування ветеранів: найкращі світові практики та висновки для України. URL: https://budni.robota.ua/hr/pratsevlashtuvannya-veteraniv-naykrashhi-svitovi-praktiki-ta-visnovki-dlya-ukrayini (дата звернення 08.09.2025)

Яремик Мирослав, Гусінкін Юрій
НУ «Львівська політехніка», ІПМТ, м. Львів

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Використання інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ) в управлінні економічною безпекою за умов стрімкої цифрової трансформації бізнесу, що характерне для сучасного стану розвитку суспільства, не викликає сумнівів. Проте наскрізна автоматизація та цифровізація мають двоаспектний вплив на економіку та економічну безпеку підприємства: з одного боку, вони відкривають нові можливості для аналізу та управління ризиками, а з іншого

боку, створюють нові загрози і ризики [1]. Незважаючи на стратегічну важливість, впровадження ІАЗ стикається з низкою значних перешкод: існування проблеми дефіциту та прогалин у даних; проблема методологічної інерції та інституційного опору прийняттю передових методів прогнозування та моделювання; відсутність безшовної інтеграції між УФБ, ІТ-безпекою та системами планування ресурсів.

Аналіз наукової літератури дозволив зробити висновок про недостатність висвітлення проблеми оцінювання ефективності функціонування ІАЗ економічної безпеки. Здебільшого автори зосереджуються на функціональній ролі ІАЗ, а саме на функції збору, зберігання, обробки, добування та поширення інформації для прийняття управлінських рішень в сфері економічної безпеки [2, 3] або оцінювання рівня економічної безпеки [4].

Оцінювання ефективності функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства має важливе значення для своєчасного виявлення загроз та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основні проблеми в цій сфері пов’язані з недостатньою якістю та повнотою інформації, неузгодженістю методик оцінки, швидким оновленням інформаційних потоків та складністю інтеграції різних джерел даних. Ефективність ІАЗ, зрештою, вимірюється її впливом на управлінські рішення. Високоякісний аналіз може бути знецінений, якщо він не доведений до відома, або якщо керівництво не довіряє методології.

Основними шляхами подолання зазначених проблем мають бути:

- розробка і впровадження стандартизованих методик та індикаторів для оцінки рівня ефективності, а також адаптації інструментів оцінки до швидких змін інформаційного простору та зростаючих загроз;
- використання сучасних інформаційних систем і аналітичних платформ для автоматизації процесів збору і обробки інформації;
- постійне навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів, які залучені до інформаційно-аналітичного забезпечення;
- інтеграція фінансових і нефінансових показників у загальну систему оцінювання для комплексного аналізу економічної безпеки.

Розробка та впровадження стандартизованих методик і індикаторів є критично важливим напрямком удосконалення (ІАЗ) економічної безпеки підприємства. Цей процес передбачає систематичний підхід до створення вимірювальних показників (метрик чи КРЕ), які дозволяють об'єктивно оцінити якість функціонування аналітичних систем.

Для оцінки ефективності ІАЗ пропонується впровадження системи ключових показників ефективності (КРЕ), які визначають ступінь досягнення стратегічних цілей у сфері економічної безпеки. Система КРЕ повинна включати: кількісні індикатори (відображають обсяги та матеріальні результати роботи системи) та якісні (характеризують якість виконуваних аналітичних функцій). Кількісні, як правило, вимагають застосування метрик ефективності (швидкості аналітичного циклу, вартості отримання даних та продуктивності персоналу), а якісні в основному застосовують метрики надійності (частота помилкових спрацьовувань (непотрібних попереджень) чи

пропущених загроз, точність прогнозів, відповідність інформації запитам користувачів, своєчасність подання даних) та метрики результативності (аналіз кореляції між прогнозами ІАЗ та фактичними подіями безпеки, зниження частоти та тяжкості фінансових втрат після впровадження системи).

При розробці системи КРЕ для оцінювання ефективності ІАЗ економічної безпеки слід передбачити індикатори за такими напрямками, як інформаційна повнота, аналітична якість, оперативність, практичне застосування та технологічна готовність.

Таким чином ефективне функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки потребує системного удосконалення як методологічного, так і технологічного характеру. Розроблення стандартизованих оцінювальних методик, впровадження сучасних цифрових інструментів і формування компетентного аналітичного персоналу дають змогу підвищити точність виявлення загроз та якість управлінських рішень. Комплексний підхід до оцінювання ІАЗ сприятиме зменшенню ризиків, підвищенню фінансової стійкості підприємства та зміцненню його економічної безпеки в умовах зростаючих викликів цифрової економіки.

Література:

1. Чайковська І., Ткач Т., Чайковський М. Роль сучасних інформаційних систем та технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах digital-економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №330(3), С.424-430. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/209

2. Хвальчик І. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Economics :time realities*. 2020. Т. 1, № 47. С. 84–90. URL: https://doi.org/10.15276/etr.01.2020.10

3. Пригунов П. Я., Квашук .Д. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності в сфері економічної безпеки. *Ефективна економіка.* № 8, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4247f

4. Зачосова Н.В., Горячківська І.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання функціонування системи економічної безпеки підприємств та фінансових установ. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 339-344. URL: http://global-national.in.ua/archive/10-2016/71.pdf

Яскал Оксана, Яскал Ігор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

ВАЛІДАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Ринок програмного забезпечення для управління проєктами вже декілька років демонструє стрімке зростання, більш того, прогнозується, що до 2030 року його обсяг сягне 15,08 млрд доларів [4]. Попри технологічну

різноманітність, ефективність реалізації проєктів залишається недостатньо. Трохи більше 40% компаній демонструють стабільну успішність, тоді як переважна більшість стикається з перевищенням бюджетів та перевищенням термінів виконання [2]. Саме це актуалізує систематичний перегляду підходів до вибору інструментарію.

У ході дослідження виявлено три ключові фактори, що ускладнюють ефективне впровадження систем:

1. Намагання вендорів створити універсальні платформи «все-в-одному», що призводить до перевантаження користувача та ускладнення користувацького навігаційного досвіду. Крім того, це спричиняє зростання вартості цієї ж системи та витрат компанії.

2. Попри популярність та привабливість ШІ-інструментів, існує низка викликів на які варто звернути увагу:

а) ризик поширення чутливої інформації – оскільки часом генерація контенту не враховує специфіку проєкту без введення деталей, які складають комерційну таємницю, це створює ризик витоку інформації навіть попри внутрішні юридичні політики;

б) проблема «галюцинацій» генеративного штучного інтелекту без використання технології RAG (Retrieval-Augmented Generation), що призводить до генерації помилкових висновків;

в) моделі монетизації деяких таких систем включають додаткову плату за ШІ-запити, що ускладнює процес бюджетування [3].

3. Складність порівняння систем. Вибір ускладнюється значними відмінностями в архітектурі даних різних систем (таблиця 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз типів систем для управління проєктами

Тип системи	Приклад	Переваги	Ризики та обмеження
Візуальні конструктори	Monday.com, Smartsheet	гнучкість, низький поріг входу	обмеженість тарифів, складність міграції великих даних
Універсальні платформи	ClickUp, Notion	глибока ієрархія, потужний пошук	проблеми зі стабільністю та швидкодією при масштабуванні
Процес-орієнтовані	Asana, Wrike	чітка структура, стратегічне планування	висока вартість
Інженерні (Agile/DevOps)	Jira (Atlassian)	стандарт для IT, звітність, інтеграція з кодом	висока складність налаштування для нетехнічних команд

На основі аналізу наукових та практичних джерел пропонується алгоритм валідації систем для управління проєктами.

Етап 1 – Стратегічна валідація: відповідність інструменту методології роботи команди; технічна зрілість команди та здатність до навчання; можливості повного експорту/імпорту даних [1].

Етап 2 – Технічний стрес-тест: тестування системи на великих масивах даних для перевірки швидкодії, а також аналіз глибини ієрархії завдань та лімітів для автоматизацій.

Етап 3 – Аудит безпеки ШІ: перевірка політики використання даних, тобто переконатись в тому, що вендор не використовує дані клієнта для навчання загальних моделей; в ідеалі – тестування механізмів розмежування доступу.

Етап 4 – Розрахунок сукупної вартості володіння: сюди слід включати всі приховані витрати (інтегратори, додаткові плати, вартість навчання персоналу тощо).

Ефективність впровадження систем для управління проєктами у сучасних умовах залежить не стільки від її потужності, скільки від балансу між можливостями інструменту, бюджету та зрілістю команди. Пріоритетом при виборі має бути архітектурна відповідність бізнес-процесам та гарантії інформаційної безпеки.

Література:

1. Онисько Е., Фармага І. Огляд та аналіз систем управління проектами. *Computer Design Systems*. 2024. Т. 6, № 1. С. 209–215. URL: https://science.lpnu.ua/cds/all-volumes-and-issues/volume-6-number-1-2024/review-and-analysis-project-management-systems.

2. Sommer L. Project management approaches and their selection in the digital age: Overview, challenges and decision models. *Journal of Project Management*. 2024. Vol. 9. P. 131–148. DOI: 10.5267/j.jpm.2024.1.001.

3. Yadav R. Transforming Project Management with AI: Opportunities and Challenges. *Open Journal of Business and Management*. 2024. Vol. 12. P. 3794–3805. DOI: 10.4236/ojbm.2024.126189.

4. AI in Project Management Market Outlook 2025-2030: Revenues to Grow from $5.32 Billion to $14.14 Billion. *GlobeNewswire*. 2025. 01 Oct. URL: https://www.globenewswire.com/news-release/2025/10/01/3159806/0/en/AI-in-Project-Management-Market-Outlook-2025-2030-Revenues-to-Grow-from-5-32-Billion-to-14-14-Billion.html (дата звернення: 25.11.2025).

Наукове видання

«Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні»
Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції

Підписано до друку 30.11.2025 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Віддруковано з готового оригінал-макету.
Тираж. 230 прим. Зам. № ____.

Інститут поліграфії та медійних технологій
79020, м. Львів, вул. Підголоско, 19