

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
Jadara University, Irbid, Jordan
Чернівецький національний університет
ім. Ю. Федьковича
ЗВО «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут міждисциплінарної експертизи та сталого
розвитку

**Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції
«Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності
в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення»**

23 травня 2025 р., м. Львів

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

Рекомендовано до друку Вченою радою
Інститут поліграфії та медійних технологій
(протокол №9 від 26.05.2025 р.)

У П О Р Я Д Н И К

д-р екон. наук, проф.
А. М. Штангрет

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

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.*; О. Sylkin, *PhD in Management*;
Л. Стеців, *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.*

Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності: проблеми та шляхи їх вирішення : Мат. XII Міжнародної науково-практичної конференції (23 травня 2025 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. 255 с.

Для учнівської та студентської молоді, аспірантів, здобувачів, науковців, викладачів вузів, державних службовців, практичних працівників та всіх, хто цікавиться питаннями гарантування економічної безпеки держави та суб'єктів підприємницької діяльності.

ЗМІСТ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ КОНФЕРЕНЦІЇ	12
ПОРЯДОК ДЕННИЙ ПЛЕНАРНОГО ЗАСІДАННЯ	14
Maria da Purificação Araújo IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC AND THE WORK OF PUBLIC SERVICES	16
Mario Hugo Ayala HUMAN RIGHTS AND MIGRATION: ENSURING DIGNITY AND PROTECTION IN A GLOBALIZED WORLD	17
Bassam Mustafa Abdel-Rahman Tubishat INTEGRATING E-COMMERCE INTO THE DOMESTIC MARKET: LEGAL PATHWAYS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER INDUSTRY 5.0	18
Jorge Villasmil Espinoza THE PHILOSOPHY OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT: TRANSFORMATIONS UNDER THE INFLUENCE OF GLOBALIZATION	19
Farouq Ahmad Faleh Alazzam THE IMPACT OF INTERNATIONAL COMMERCIAL LAW ON GLOBAL AVIATION OPERATIONS: LEGAL FOUNDATIONS, LIABILITY, AND CONTEMPORARY CHALLENGES	21
Paulina Kolisnichenko FINANCIAL RISKS IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN EU MARKETS: STRATEGIC CHALLENGES FOR ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEMS	22
Oleksandr Sylkin PROMOTING EQUALITY IN EMPLOYMENT: THE STRATEGIC IMPORTANCE OF OVERCOMING SOCIAL INEQUALITY IN HIRING AT THE ENTERPRISE	24
Oskar Szerer HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN A MODERN SPORTS ORGANIZATION: AN EXAMPLE OF A FOOTBALL CLUB	25
Małgorzata Źródło-Loda, Jolanta Baran THE ORGANIC FOOD MARKET IN POLAND	26
Абрамова Алла ПОДАТКОВА СИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	29
Базиліук Володимир, Светлицький Віталій ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	31
Батрин Василь, Гуцол Ярослав, Князевич Вікторія ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ «СЛАБКИХ СИГНАЛІВ»	33

Безпалько Ірина, Дзюбенко Юрій СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	36
Безпалько Ірина, Концур Яна СТВОРЕННЯ МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ ДЛЯ ГАЗЕТИ : СУЧАСНИЙ ТРЕНД ЧИ НЕОБХІДНІСТЬ?	38
Белей Світлана, Лагодін Назар ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ	40
Блеско Назар РОЗВИТОК HR-БРЕНДИНГУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	42
Босак Ірина ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	44
Боярчук Сергій КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	46
Бростко Валентина ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК РЕАЛЬНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	48
Бурачок Ярослав, Лопашук Вікторія ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	51
Бучко Ростислав МІЖНАРОДНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД, НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «SVB EXPRESS»	52
Вербівська Людмила АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ	54
Вербівський Ігор СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	56
Вершкова Христина ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	58
Вінічук Марія ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ	60
Волощук Катерина, Попович Корнелій-Дмитро РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИСОКИХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	62

Волощук Юлія, Волощук Віталій ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА РОЗВИТОК ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВИСОКИХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	64
Волощук Романа УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	66
Гараздюк Володимир РОЛЬ ТА МІСЦЕ РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	68
Гірняк О.М., Пемпусь М.М. МАРКЕТИНГОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	70
Гнатковська Юлія ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК РЕАЛЬНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	72
Гомольська Вікторія, Жураківська Єлизавета ВІД ВРАЗЛИВОСТІ ДО ЗАХИЩЕНОСТІ: БЕЗПЕКА МАРКЕТИНГОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ	73
Гречанівський Андрій ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	75
Грицьків Роман ПОКАЗНИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВИДАВНИЧО- ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ	77
Гушуляк Вероніка УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА	79
Давид Назар, Курило Маркіян-Павло УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ	80
Дзюба Тарас ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	82
Довгалоук Крістіна УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	84
Живко Зінаїда, Шегинська Анастасія ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	87
Живко Михайло, Родченко Світлана, Живко Юрій ЗАСТОСУВАННЯ VR ТА AR У ТУРИСТИЧНОМУ МАРКЕТИНГУ ТА СПОЖИВЧІЙ ВЗАЄМОДІЇ	89
Збудовська Андріана УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	91

Зеркевич Дмитро ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТИМИ ФІНАНСАМИ	93
Зибарева Оксана, Лучик Павло СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	95
Каляєв Анатолій РИЗИКИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРИВАТНИХ ВОЄННИХ КОМПАНІЙ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	97
Караїм Мирослава, Репа Ярослав, Левицька Христина ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ АКТУАЛЬНОСТІ	99
Караїм Остап, Дикий Михайло ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНЕ ТРАКТУВАННЯ	102
Кифяк Вікторія, Дубінський Роман ВИКОРИСТАННЯ ІОТ-ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОБІЗНЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	104
Клебан Анастасія-Соломія МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	106
Кобрин Л.Й. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	108
Когут Петро ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАГРОЗИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ВОЄННИХ КОМПАНІЙ	109
Копитко Марта ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ	111
Корженівська Наталія, Пономаренко Євгеній РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ І ЕКОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	114
Кутрань Тетяна НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	116
Лопашук Інна, Бивших Іван БІЗНЕС-МОДЕЛЬ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	118
Лучків Софія КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ ТА УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ КОМПАНІЇ	120
Малярчук Ірина, Сех Володимир ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ	122

Мандзіновська Христина, Чердак Юліана МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	124
Мандзіновський Юрій, Чупа Роман ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ	127
Манько Юрій СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	129
Мартинів В.В., Пиріг Т.В. КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	132
Мартинів В.В., Шостак В.А. ПОКАЗНИКИ ТА МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ	134
Медвіцький Денис РОЗРОБКА ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРИКЛАДНИЙ ПІДХІД	136
Мельник Степан, Яремчук Ростислав БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ТА УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ КОРУПЦІЇ	138
Моліцька Вікторія СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	140
Найда Віталій, Фучило Софія ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	142
Наконечна Н. В. РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ЗАХИСТ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	144
Низ Софія-Любомира, Тислюкевич Олексій СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	146
Ніконенко Уляна, Гук Діана ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ	148
Ніконенко Уляна, Їжик-Сембратович Христина ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	150
Ніконенко Уляна, Милик Андрій БЮДЖЕТУВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ: ІНВЕСТИЦІЯ В МАЙБУТНЄ ПІДПРИЄМСТВА	152
Ніконенко Уляна, Пшоно Сергій КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	154

Ніконенко Уляна, Скрига Оксана ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	156
Нісходовська Олена СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	158
Нога Інеса, Шокира Мар'яна КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	160
Огурок Соломія ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	162
Олинець Андрій ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК КЛЮЧ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРОДУКЦІЇ	163
Павловська Богдана ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК РЕАЛЬНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНИЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	165
Палагнюк Сергій, Русінко Антон ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА	167
Пархомчук Сергій СТАЛИЙ БРЕНДИНГ НА РИНКУ АВТЕНТИЧНИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	169
Пашняк Євген РИЗИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	170
Перцович Т.О. ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	172
Пирско Маркіян ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	175
Підгородецький Іван, Хомик Мар'яна, Єфімов Лев РИНОК ПРАЦІ: СУЧАСНЕ СПРИЙНЯТТЯ З ПОЗИЦІЇ АКТИВНОСТІ ОСНОВНИХ УЧАСНИКІВ	177
Підуст Софія, Якуб'як Ірина ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ТА ЕКСПЛУАТАЦІЇ CRM-СИСТЕМ	180
Поліщук Олеся ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ДЕРЖАВИ ЧЕРЕЗ ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС ТА АВТОМАТИЗАЦІЮ	182

Попадинець Ірина БЕЗПЕКА 3.0: СТРАТЕГІЧНЕ ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА	184
Процайло Мирослав МОНІТОРИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	186
Пушак Галина ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОЛІГОПОЛЬНОГО РИНКУ МОБІЛЬНИХ ОПЕРАТОРІВ В УКРАЇНІ	188
Пушак Ярослав, Новосад Юлія ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	190
Равлюк Андрій, Присяжнюк Олег ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДОВА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	192
Ростикус Марта РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	194
Руденчук Аліна ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	195
Саад Роман-Рамі ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОВАДЖЕННЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	196
Савченко Вікторія ГАРАНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ВАЖЛИВОЇ УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	199
Сидоренко Ярослав РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	201
Скарбарчук Тарас, Андрусак Михайло ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	203
Смерека Михайло ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА	205
Смолинець Михайло КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ	207
Струк Наталія МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	209

Ступачук Юлія, Стасів Юрій ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	210
Сунак Лілія ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ	212
Суряк Мирослава СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	214
Сушарник Ярослав ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ	216
Таратула Анатолій, Яремик Мирослав ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ У ВИДАВНИЧО- ПОЛІГРАФІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКІВ	219
Труш Андріан ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	221
Филипів Олег, Чупа Роман ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	222
Фляк Віталій КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ ЗМІН В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	224
Цюцяк Ігор, Цюцяк Андрій РОЛЬ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У ФОРМУВАННІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ	226
Чорнобай Денис ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ГРОМАД	228
Шевченко Наталія РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ УЧАСНИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ	230
Шира Тарас, Лукашук Віктор УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ	231
Шляхетко Віталій, Мельник Ніколь, Білецька Олеся СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ	233
Шляхетко Віталій, Гобела Олег АНАЛІЗ УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	236

Шляхетко Віталій, Федько Андрій ПРОБЛЕМА СОЦІАЛЬНОЇ НЕРІВНОСТІ У НАЙМІ ПЕРСОНАЛУ	237
Шмагало Володимир АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ	240
Штангрет Андрій ЗАСТОСУВАННЯ ЗАСАД ХОЛІЗМУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	242
Штангрет Христина РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІЮЧОГО ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	244
Юськів Назарій ПРЕВЕНТИВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ	246
Яремик Мирослав, Витіск Андріана АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	247
Яремик Мирослав, Шиндер Софія СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	250
Шарван Максим Богданович РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ	252

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ КОНФЕРЕНЦІЇ

Мета конференції – аналіз та узагальнення нових теоретичних і прикладних результатів щодо забезпечення економічної безпеки держави та суб'єктів підприємницької діяльності, виявлення наукового та творчого потенціалу, забезпечення он-лайн платформи для вільного обміну думками та результатами наукових досліджень, підтримка наукової діяльності.

Актуальність конференції обумовлена тим, що сучасні виклики глобальної економіки, фінансові кризи, військові конфлікти та геополітична нестабільність роблять питання економічної безпеки держави та бізнесу критично важливим. Конференція стане платформою для наукового та практичного обговорення актуальних проблем, пов'язаних із забезпеченням стабільності бізнесу та національної економіки. Серед ключових тем – фінансова безпека підприємств, протидія економічним злочинам, кіберзахист, стратегічне управління ризиками та механізми державного регулювання. Обмін досвідом між науковцями, бізнесменами, представниками державних органів та міжнародними експертами дозволить знайти ефективні інструменти підвищення рівня економічної безпеки. Це сприятиме стабільному розвитку підприємництва, створенню сприятливого інвестиційного клімату та посиленню стійкості економіки України в умовах сучасних викликів.

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

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 кафедри 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.

ГАВАДЗИН Наталія – к.е.н., доцент, професор кафедри управління та адміністрування, 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, Wydział zarządzania, POLITECHNIKA RZESZOWSKA im. Ignacego Łukasiewicza, Rzeszów, 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 управління та адміністрування Університет Короля Данила, Україна.

Порядок денний проведення

ХІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення»

23.05.2025 р.

Форма проведення: дистанційна

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».

«Привітання учасників конференції»

2. **ПОПАДИНЕЦЬ Ірина** – к.е.н., завідувач кафедри управління та адміністрування Університет Короля Данила

«Безпека 3.0: стратегічне завдання менеджера»

3. **КОПИТКО Марта** – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ

«Інноваційний розвиток підприємства як складова економічної безпеки в умовах конкурентної боротьби»

4. **ЖИВКО Зінаїда** – д.е.н., професор, Українська державна льотна академія

«Інноваційні стратегії розвитку туристичної галузі: виклики, адаптація та перспективи»

5. **ГІРНЯК Олег** – к.е.н., доцент, Національного університету «Львівська політехніка».

«Маркетингове прогнозування попиту на поліграфічних підприємствах малого бізнесу»

6. **SYLKIN Oleksandr** – PhD in Management, Wydział zarządzania, POLITECHNIKA RZESZOWSKA im. Ignacego Łukasiewicza, Rzeszów, Poland

«Promoting equality in employment: the strategic importance of overcoming social inequality in hiring at the enterprise»

7. **ГРИЦЬКІВ Роман** – аспірант кафедри ММБП ІПМТ

«Показники сталого розвитку для аналізу покращення ефективності діяльності підприємства видавничо-поліграфічної галузі»

8. ВІТИК Богдан – аспірант кафедри ММВП ІПМТ

«Технологія управління кадровою безпекою підприємства»

9. СААД Роман – аспірант кафедри ММВП ІПМТ

«Безпекова діяльність підприємств харчової промисловості: аналітичне підґрунтя удосконалення»

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

«Соціальна відповідальність в системі формування безпеки сталого розвитку підприємства»

11. БУЧКО Ростислав – аспірант кафедри ММВП ІПМТ

«Міжнародний і вітчизняний досвід, національні та міжнародні стандарти системи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання на прикладі міжнародної логістичної компанії «SVB EXPRESS».

12. ЧЕРДАК Юліана - студентка, Національний університет «Львівська політехніка»

«Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці на підприємстві»

13. ЛЕВИЦЬКА Христина – студентка, Національний університет «Львівська політехніка»

«Засади забезпечення економічної безпеки підприємства на основі «слабких сигналів»

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

«Підведення підсумків роботи конференції»

IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC AND THE WORK OF PUBLIC SERVICES

The COVID-19 pandemic, caused by the SARS-CoV-2 virus, emerged in late 2019 and quickly developed into a global health crisis. Beyond the immediate medical emergency, it profoundly disrupted social, economic, political, and administrative systems worldwide. Public services — the institutions and professionals responsible for health care, law enforcement, sanitation, public transportation, social assistance, and education — were at the front line of the pandemic response. Their role, though traditionally undervalued in peacetime, became critical for societal resilience and continuity. Health care systems experienced the most direct and intense strain during the pandemic. Hospitals were overwhelmed by the surge of patients, while medical staff faced unprecedented workloads, equipment shortages, and emotional stress. Public health agencies had to simultaneously manage virus tracking, testing, vaccination logistics, and public communications. The pandemic exposed both strengths and weaknesses in public health infrastructure, emphasizing the need for sustained investment and strategic preparedness for future health emergencies [1].

Educational institutions — from early childhood to higher education — were rapidly forced to transition to remote learning. Public education services implemented digital platforms and distributed learning materials to sustain educational continuity. However, this shift revealed deep digital divides: students from disadvantaged families or rural areas often lacked access to devices or stable internet connections. The pandemic thus magnified inequalities, prompting public services to reconsider educational equity and invest in long-term digital infrastructure. With mass unemployment, reduced incomes, and increased vulnerability, social protection systems had to expand their support mechanisms. Public service agencies delivered emergency financial aid, food distribution, housing support, and unemployment benefits. In many countries, bureaucratic processes were streamlined to reach citizens faster, illustrating the potential of administrative agility. Social workers, often overlooked, became crucial agents of human support during lockdowns and economic shutdowns. Police forces and other public security entities faced a dual responsibility: enforcing lockdowns, curfews, and social distancing mandates, while maintaining public trust and avoiding excessive force. The enforcement of pandemic-related regulations sometimes led to accusations of overreach and discrimination. Nonetheless, law enforcement also provided vital support in logistics, contact tracing, and emergency response coordination. The experience highlighted the delicate balance between public safety and civil liberties in times of crisis.

The COVID-19 pandemic was both a stress test and a wake-up call for public services. It revealed the critical importance of adequate funding, flexible governance, and human-centered service design. The future resilience of public services depends on learning from these experiences — investing in infrastructure, empowering frontline workers, and ensuring that services are inclusive and adaptive. Ultimately,

the pandemic reaffirmed that strong, reliable, and equitable public services are not merely administrative tools but the backbone of social stability and human dignity.

References

1. Saeed, R.S., Oleiwi, B.K. (2022). A survey of deep learning applications for COVID-19 detection techniques based on medical images. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, Vol. 27, No. 3, pp. 399-408. <https://doi.org/10.18280/isi.270305>

Mario Hugo Ayala

University of Buenos Aires, Argentina

HUMAN RIGHTS AND MIGRATION: ENSURING DIGNITY AND PROTECTION IN A GLOBALIZED WORLD

Migration is one of the defining phenomena of the 21st century. Driven by conflict, economic disparity, environmental degradation, political oppression, and the aspiration for a better life, millions of people are on the move across international borders. This global mobility brings forth urgent questions concerning the protection, fulfillment, and violation of human rights. The relationship between human rights and migration is multifaceted, involving international legal obligations, state sovereignty, humanitarian challenges, and socio-political dynamics.

Migration refers to the movement of people from one country or region to another, often in search of safety, employment, education, or family reunification. Migrants may be classified into various legal categories: refugees, asylum seekers, internally displaced persons, economic migrants, and irregular (undocumented) migrants. Despite these distinctions, international human rights law affirms that all migrants, regardless of status, are entitled to fundamental rights and freedoms. These rights include the right to life, freedom from torture, access to justice, education, health care, and non-discrimination.

The Universal Declaration of Human Rights (UDHR), adopted in 1948, established a foundational principle that "all human beings are born free and equal in dignity and rights." In the context of migration, Article 13 of the UDHR affirms the right to freedom of movement and residence within the borders of a state and the right to leave any country, including one's own, and to return. Additionally, Article 14 recognizes the right to seek asylum from persecution. These provisions underline the central role of human rights in governing migratory processes. One of the most critical intersections between human rights and migration involves refugees and asylum seekers. According to the 1951 Refugee Convention, a refugee is someone who has a well-founded fear of persecution on grounds such as race, religion, nationality, political opinion, or membership in a particular social group. States that are party to this convention are obligated to offer protection and not to return individuals to a country where they face serious threats to their life or freedom—a principle known as non-refoulement [1].

Despite these international commitments, many refugees face violations of their rights at various stages of their journey. At borders, some are subjected to

pushbacks, detention, or inhumane treatment. In host countries, they may encounter legal barriers, lack of access to basic services, discrimination, or prolonged uncertainty about their legal status. For example, protracted asylum procedures and inadequate integration policies contribute to marginalization and exclusion.

In conclusion, migration is a global reality that requires comprehensive, rights-based responses. Upholding human rights is not only a legal obligation for states but also a moral imperative that reflects our shared humanity. Protecting migrants—regardless of their legal status—is essential for promoting dignity, social cohesion, and justice.

References

1. Susanto, J., Sulaiman, N.F.C. Economic prospects and international labor migration. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 8, 2022, pp. 2475-2483. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170815>

Bassam Mustafa Abdel-Rahman Tubishat

Faculty of Law Jadara University

Irbid, Jordan

INTEGRATING E-COMMERCE INTO THE DOMESTIC MARKET: LEGAL PATHWAYS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER INDUSTRY 5.0

Sustainable legal development in any region requires a forward-looking framework that integrates economic innovation with social responsibility and ecological preservation. In the era of Industry 5.0—marked by human-machine collaboration, personalization of production, and ethical use of artificial intelligence—legal systems must evolve to accommodate new business models, such as e-commerce platforms. Traditional legal infrastructures, often focused on static regulatory approaches, are increasingly insufficient in dealing with the dynamism and complexity of digital economies. Industry 5.0 emphasizes human-centric technology and sustainable value creation, requiring laws that are adaptable, inclusive, and technologically aware. A sustainable legal approach must ensure that regulatory measures are not barriers but enablers of innovation. This involves establishing responsive legal frameworks that support digital entrepreneurship, ensure cybersecurity, protect consumer rights, and maintain fair competition. Moreover, alignment with global standards in data protection, cross-border e-commerce, and green logistics is crucial. Such legal adaptability promotes not only compliance but also trust and resilience in digital markets. Therefore, sustainable legal development is not a peripheral necessity—it is a core strategic imperative for regions seeking to thrive in a rapidly digitizing and ethically demanding industrial landscape [1-2].

The integration of e-commerce platforms into the domestic market under Industry 5.0 requires a recalibration of legal institutions to meet the challenges posed by real-time data flows, personalized marketing, and automated decision-making. Existing legal frameworks often lag behind the technological curve, leading to regulatory uncertainty that may stifle entrepreneurial activity or hinder foreign

investment. Sustainable legal development calls for the establishment of flexible legislative mechanisms, supported by regulatory sandboxes, public-private consultation frameworks, and legal-tech solutions. Institutional adaptation is not merely a technical upgrade—it is a holistic transformation that encompasses judicial training, digital infrastructure investments, and inter-agency coordination. Governments must invest in upskilling legal professionals to interpret and enforce e-commerce laws that cover digital taxation, algorithmic accountability, and cross-border dispute resolution. Moreover, regulatory institutions must adopt proactive monitoring tools, such as AI-assisted audits and compliance algorithms, to ensure the integrity and responsiveness of legal enforcement. Importantly, legal reforms should prioritize access to justice and digital inclusion to prevent marginalization in digital economies. When legal readiness aligns with technological progress and socio-economic needs, the domestic market becomes fertile ground for ethical, inclusive, and sustainable e-commerce growth.

Looking forward, the success of sustainable legal development hinges on the region's capacity to harmonize its domestic market rules with global digital trade norms while preserving local priorities and identities. Regional integration strategies should foster legal convergence in areas such as taxation, consumer protection, data portability, and platform interoperability.

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/ijstdp.190327>
2. Al Hammadi, F., Hussain, M. (2018). Sustainable organizational performance: A study of health-care organizations in the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1): 169-186. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1263>

Jorge Villasmil Espinoza

Director of the Journal Cuestiones Políticas. University of Zulia, Venezuela

THE PHILOSOPHY OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT: TRANSFORMATIONS UNDER THE INFLUENCE OF GLOBALIZATION

The philosophy of sustainable development of the region is a conceptual framework that integrates economic, social, and environmental dimensions to ensure the long-term viability of territories. It promotes a balanced approach that respects ecological limits, fosters social equity, and stimulates inclusive economic growth. Unlike traditional development models, this philosophy emphasizes intergenerational justice, regional self-sufficiency, and the responsible use of natural and cultural resources. The regional focus allows for context-sensitive solutions, taking into account local capacities, identities, and ecosystems. The idea of sustainability has evolved from environmental concerns to a broader developmental paradigm. Initially

driven by ecological conservation, it has expanded to include social cohesion, economic resilience, and cultural preservation. In the regional context, sustainable development involves planning and policy-making that is rooted in place-based needs and participatory governance. Over time, the emphasis has shifted from centralized planning to decentralized, locally driven models that empower regional stakeholders to shape their futures within global frameworks [1-2].

Globalization has profoundly affected the regional development agenda by increasing interconnectivity, mobility of capital, and diffusion of technologies. It has enabled regions to access wider markets, but also introduced vulnerabilities, such as economic dependence and cultural homogenization. The free flow of goods and ideas challenges local traditions and governance structures. Therefore, the philosophy of sustainable development must adapt to these conditions, ensuring regions remain competitive while preserving their autonomy and identity. From an economic standpoint, globalization has brought both opportunities and threats to regional sustainability. On one hand, it allows for the attraction of foreign investment and the development of export-oriented sectors. On the other hand, it can exacerbate inequality within and between regions, displace traditional industries, and lead to unsustainable exploitation of local resources. Sustainable regional development thus requires strategic economic planning that aligns globalization benefits with local development goals and resilience building.

Globalization has intensified cultural exchange and integration, leading to hybrid identities and cosmopolitan values. However, this process often marginalizes indigenous knowledge systems, local languages, and traditional practices. The philosophy of sustainable development promotes cultural sustainability by recognizing the value of regional heritage, fostering inclusive identity, and supporting participatory cultural governance. In response to globalization, regions must reclaim their narrative and integrate cultural capital into development strategies.

References

1. 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/ijstdp.160113>
2. Shashyna, M., Lepeyko, T., Shevchuk, N., Gaidutskyi, A., Tomanek, M. (2023). Features of providing sustainable regional development in the conditions of globalization challenges. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 12, pp. 3713-3723. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181203>

THE IMPACT OF INTERNATIONAL COMMERCIAL LAW ON GLOBAL AVIATION OPERATIONS: LEGAL FOUNDATIONS, LIABILITY, AND CONTEMPORARY CHALLENGES

International commercial law plays a vital role in regulating aviation activities by establishing a legal framework that governs cross-border transactions, liability regimes, contracts, and dispute resolution in the global aviation sector. Aviation is inherently international in scope—aircraft cross multiple jurisdictions, and airlines operate in transnational markets—making harmonized legal rules essential for safe, predictable, and efficient operations. Aircraft leasing, sales, and service agreements are central to aviation commerce. International commercial law ensures that these transactions are governed by clear and enforceable rules. Instruments such as the Convention on International Interests in Mobile Equipment (Cape Town Convention, 2001) facilitate the registration and enforcement of rights in high-value mobile equipment like aircraft. This legal certainty encourages investment and lowers financing risks for lessors and airlines [1-2].

Disputes in aviation can arise from commercial agreements, accidents, or regulatory issues. International commercial law promotes arbitration and other forms of alternative dispute resolution (ADR), which offer neutral, efficient mechanisms suited to cross-border disputes. Bodies such as the International Court of Arbitration or UNCITRAL provide legal infrastructure for resolving such matters without resorting to costly litigation in national courts. The international commercial law framework also governs air cargo operations, including issues related to the carriage of dangerous goods, customs compliance, and contractual obligations. The Warsaw and Montreal Conventions standardize documentation, liability limits, and time frames for claims, ensuring consistency across jurisdictions. This is essential for industries such as pharmaceuticals and high-tech manufacturing that depend on reliable air freight services.

International commercial law is indispensable to the functioning of global aviation. It provides a coherent, predictable, and enforceable legal environment that supports international trade, passenger mobility, and airline operations. By harmonizing rules across jurisdictions, it reduces legal risks, facilitates investment, and protects stakeholders in the aviation ecosystem. Ongoing updates and international cooperation are essential to address new challenges and ensure that the law keeps pace with a rapidly evolving industry.

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/ijstdp.190327>

2. Alazzam, F.A.F., Shakhathreh, H.J.M., Gharaibeh, Z.I.Y., Didiuk, I., Sylkin, O. (2023). Developing an information model for E-Commerce platforms: A study on modern socio-economic systems in the context of global digitalization and legal compliance. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 28(4): 969-974. <https://doi.org/10.18280/isi.280417>

Paulina Kolisnichenko

*Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor,
Vice Rector for International Cooperation,
WSHIU Academy of Applied Sciences,
Poznan, Poland.*

FINANCIAL RISKS IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN EU MARKETS: STRATEGIC CHALLENGES FOR ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEMS

The issue of financial risks in foreign economic activities conducted by enterprises in the markets of European Union (EU) countries has become increasingly relevant in the context of globalization, dynamic regulatory changes, and geopolitical instability. This topic is particularly important because financial risks directly influence the stability, profitability, and competitiveness of enterprises and pose substantial challenges to the economic security management system. Addressing these challenges is essential for ensuring sustainable development, maintaining foreign trade relations, and safeguarding the economic interests of enterprises operating in the international arena.

Firstly, financial risks in foreign economic activity are multifaceted and include currency fluctuations, credit risks, changes in tax regulations, inflation volatility, payment delays, and banking system instability. For enterprises operating in EU markets, these risks are further complicated by the diversity of legal frameworks, fiscal policies, and economic conditions across member states. An enterprise may encounter unexpected shifts in interest rates or be exposed to the financial instability of foreign partners, which can disrupt supply chains and contractual obligations. Such risks demand precise forecasting and strategic adaptation, which are possible only within a robust economic security management system. Secondly, the integration of Ukrainian and other non-EU enterprises into the European economic space has created new opportunities for expansion and partnership. However, it has also heightened exposure to financial risks that can undermine business operations. Enterprises lacking adequate risk management practices may suffer capital losses, reputational damage, or even bankruptcy. Therefore, effective economic security management becomes a fundamental condition for success in foreign markets. This includes proactive identification of threats, implementation of financial safeguards, and diversification of economic instruments [1-2].

On a broader level, financial risks associated with foreign economic activity affect not only individual enterprises but also national economies. The failure of key

exporters or importers due to financial instability can lead to job losses, trade imbalances, and reduced fiscal revenues. Consequently, the strategic management of financial risks contributes not only to enterprise-level security but also to the macroeconomic resilience of the country. Enterprises must align their economic security systems with national strategies for foreign trade and investment protection, especially when entering highly regulated EU markets. Moreover, regulatory compliance is a critical component of operating in EU countries. The European Union enforces strict financial reporting standards, anti-money laundering policies, and taxation rules that must be adhered to by all foreign enterprises. Non-compliance can result in legal sanctions, financial penalties, and market exclusion. As such, enterprises must integrate regulatory monitoring into their economic security systems to anticipate legal risks and respond effectively to any changes in legislation. Building internal capacity to manage such risks—through training, technology, and consultancy support—is a vital step in enhancing security.

In the context of ongoing global uncertainties—such as post-pandemic recovery, military conflicts, and energy market volatility—financial risks have become more unpredictable and interconnected. Enterprises must therefore adopt flexible, data-driven, and integrated approaches to economic security. Scenario modeling, digital risk analysis tools, and contingency planning can significantly improve preparedness for unexpected disruptions. The importance of this topic lies in the urgent need for enterprises to build resilience and adaptability in the face of evolving threats in EU markets.

In conclusion, managing financial risks in the context of foreign economic activity in EU countries is a priority area for enterprise development and strategic planning. The ability of an enterprise to identify, assess, and mitigate financial risks is a key determinant of its economic security and long-term competitiveness. The complexity of operating in EU markets necessitates the modernization of economic security management systems, which must evolve from reactive frameworks to proactive and integrated risk governance models. Addressing these challenges is not only a necessity for protecting financial assets but also a pathway toward building sustainable and resilient enterprises in the international economic landscape.

References

1. 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.
2. Di Serio, L. C., de Oliveira, L. H., & Siebert Schuch, L. M. (2011). Organizational risk management: A study case in companies that have won the Brazilian quality award prize. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(2), 230–243

Oleksandr Sylkin
PhD in Management
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza
Rzeszów, Poland

PROMOTING EQUALITY IN EMPLOYMENT: THE STRATEGIC IMPORTANCE OF OVERCOMING SOCIAL INEQUALITY IN HIRING AT THE ENTERPRISE

Social inequality in the context of hiring personnel at enterprises is a deeply rooted and multidimensional challenge. It manifests through disparities in access to job opportunities based on gender, race, ethnicity, age, socioeconomic status, disability, and other characteristics unrelated to professional competence. Overcoming such inequality is not only a matter of social justice and human rights, but also a strategic priority for enterprises seeking to build inclusive, innovative, and high-performing teams. The topic deserves close attention because it directly influences workforce diversity, productivity, corporate reputation, and the long-term sustainability of business operations.

Firstly, addressing social inequality during the hiring process is crucial for ensuring equal access to employment. In many societies, certain groups face systemic barriers that prevent them from securing quality jobs, even when they possess the necessary qualifications. For example, women and ethnic minorities may experience unconscious bias during interviews, while individuals from low-income backgrounds might lack access to professional networks or higher education, limiting their job prospects. Enterprises that fail to address these issues contribute to the perpetuation of inequality, reinforcing a cycle of exclusion that hinders broader social development. On the other hand, organizations that implement equitable hiring practices help dismantle these barriers and promote social mobility. Secondly, promoting fairness and inclusion in recruitment enhances the overall performance of an enterprise. Diverse teams have been shown to outperform homogeneous ones in terms of creativity, problem-solving, and innovation. Employees from different backgrounds bring unique perspectives and experiences, enriching discussions and leading to better decision-making. By ensuring that recruitment processes are inclusive and free of discrimination, enterprises unlock the full potential of the labor market. Moreover, fair hiring fosters a sense of belonging and motivation among employees, contributing to lower turnover rates and greater organizational loyalty. Another important reason to overcome social inequality in hiring is its impact on corporate image and stakeholder trust. In today's socially conscious marketplace, consumers, investors, and partners increasingly evaluate enterprises based on their commitment to ethical practices and social responsibility. Enterprises that actively promote equal opportunity in hiring are more likely to attract and retain clients who value inclusivity and fairness. Furthermore, they are better positioned to comply with evolving labor regulations and corporate social responsibility standards. Conversely, discriminatory practices can lead to reputational damage, legal liabilities, and loss of business opportunities [1-2].

From an economic perspective, overcoming social inequality also contributes to the development of a more robust and competitive economy. When individuals are excluded from the labor market due to bias or discrimination, their talents go underutilized, resulting in an inefficient allocation of human resources. By creating inclusive hiring systems, enterprises help tap into a broader pool of skills and capabilities, thereby enhancing productivity across industries. Moreover, greater economic inclusion leads to higher consumer spending, reduced social welfare costs, and more equitable distribution of wealth, which benefits society as a whole. However, achieving equality in hiring requires more than good intentions; it demands deliberate strategies and systemic changes. Enterprises must critically examine their recruitment practices, from how job descriptions are written to how interviews are conducted. Blind recruitment, diversity training, mentorship programs, and transparent hiring criteria are some effective measures. It is also important to establish mechanisms for monitoring and accountability to ensure ongoing progress.

In conclusion, overcoming social inequality when hiring personnel at the enterprise is a vital step toward building inclusive, high-performing, and socially responsible organizations. It enhances access to opportunities, drives innovation, improves employee morale, strengthens corporate reputation, and supports economic development. As such, addressing inequality in hiring is not merely a moral imperative—it is a strategic necessity for enterprises operating in an increasingly diverse and interconnected world. The pursuit of equity in employment must become a central pillar of modern human resource management and enterprise governance.

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. Kopytko, M., Liubokhynets, L., Kalinin, A., Sai, L., Bala, O. (2023). Personnel management in the system of ensuring safety and security of the engineering enterprise in the conditions of industry 4.0. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 13, No. 3, pp. 547-554.

Oskar Szerer

*Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza
Rzeszów, Poland*

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN A MODERN SPORTS ORGANIZATION: AN EXAMPLE OF A FOOTBALL CLUB

Human Resources Management (HRM) in a modern sports organization is a strategic function that extends far beyond administrative tasks [1]. In the context of a football club, HRM is responsible for managing a diverse range of personnel – from athletes and coaches to medical staff, administrators, marketers, and analysts. The HRM system in such an environment must align with the club's performance goals,

values, and culture while ensuring optimal recruitment, development, and retention of talent. Unlike traditional enterprises, a football club operates under intense public scrutiny, short performance cycles (e.g., seasons), and pressure from stakeholders, sponsors, and fans. These factors make HRM particularly complex. Employees—especially athletes—are not just workers but public figures whose performance and behavior directly impact the brand. The HRM system must therefore include tailored practices for performance monitoring, psychological support, contract management, and career planning that address the unique needs of athletes and support staff.

A modern football club's HRM system emphasizes strategic talent acquisition. For players, this involves scouting networks, performance data analysis, and trial matches. For non-playing staff, the club seeks professionals with expertise in sports science, data analytics, media relations, and physiotherapy, among others. The HR department collaborates with the sporting director and head coach to ensure recruitment aligns with tactical and financial strategies. Recruitment is also increasingly international, requiring attention to cultural adaptation and compliance with employment laws across jurisdictions. Continuous development is central to a football club's HR strategy. Players undergo regular physical training, tactical coaching, and psychological preparation. Support staff are encouraged to pursue certifications, attend workshops, and stay updated with sports technology trends. Performance is evaluated using KPIs (Key Performance Indicators) tailored to each role—such as goals and assists for players, recovery times for medical staff, or social media growth for marketing personnel. These evaluations feed into promotion, bonus, and contract renewal decisions.

The Human Resources Management system in a modern football club plays a strategic role in achieving both athletic and commercial success. It serves as a bridge between the performance goals on the pitch and sustainable organizational development off the pitch. A well-structured HRM system ensures that all personnel—from star players to support staff—are aligned, motivated, and equipped to contribute to the club's vision. In this way, HRM becomes a competitive advantage, supporting not only short-term results but also long-term excellence in a dynamic and high-stakes environment.

References

1. Lobanova, L. Human resources management value in knowledge-based society. *Business: Theory and Practice*, 10(3), 2009. 233-246. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.233-246>

Małgorzata Źródło-Loda, Jolanta Baran

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie

THE ORGANIC FOOD MARKET IN POLAND

In Poland, a significant increase in interest in organic (bio) food can be observed over recent years. Organic food is considered safe by consumers. Buyers believe that organic food is of a higher quality, due to a number of requirements that

must be met by the producer. This higher quality is supposed to be due to its health, nutritional, sensory value, reduced contaminant content, absence of pesticides or GMOs [1]. Socio-ethical aspects related to care for the natural environment and the welfare of farm animals are important.

The organic food market in the European Union is regulated by Regulation (EU) 2018/848 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on organic production and labelling of organic products and repealing Council Regulation (EC) No 834/2007, which entered into force on 1 January 2022. It is intended to guarantee fair competition for farmers, deter fraud and strengthen consumer confidence [2]. It defines the objectives and principles of organic production, production rules, labelling (organic farming logo), certification, official controls and other official activities, trade with third countries and general provisions. The introduction of the compliance system has made it possible to harmonise the rules for organic operators, not only those who are EU Member States.

The highest number of organic producers in Poland was recorded in 2013 with 27 093 entities. Already one year later, a decrease in this number was registered, which continued until 2019 (20,144 entities). From 2020 onwards, an increase is observed. In 2023, the number of organic producers increased by 4.86% compared to 2022. In 2023, 23,995 producers were active in organic farming (i.e. 1113 more than in 2022). More than 92% of producers are agricultural producers, with the remainder providing services related to: preparation, supply/marketing, storage, import, export and aquatic organism breeding. Of all organic agricultural producers, 92.7% operated farms involved only in crop production and only 7.35% in crop and livestock production. 37.0% of organic farms were simultaneously engaged in non-organic production. The largest number of organic producers is found in the provinces of Podlaskie, Warmińsko-Mazurskie and Małopolskie and the smallest in the provinces of Śląskie and Opolskie. Half of the sales value was represented by baby food in jars (15.1%), yoghurts (10.8%), vegetable drinks (8.7%) and assortment from the group of juices, nectars and drinks (5.7%), modified milk (4.9%), vodka (3.5%) and breakfast cereals (2.9%) [4, 5, 6].

The value of the organic food market in Poland in 2023 was estimated to be around PLN 2 billion. Nearly 80 per cent of Polish consumers declare that they buy organic food, according to a survey conducted for the Polish Chamber of Organic Food by the Delta Partner Association. This percentage is gradually increasing, as is the value of the market. Poles buy food in hyper- and supermarkets, discount shops, grocery shops, specialised shops, e-commerce, markets and directly from farmers. specialised shops and the e-commerce channel are generating significant sales growth in the organic food segment. In Poland, more than 700 specialised shops and more than 100 online shops have such an offer. Several thousand organic products are already available on the market, and the best shops offer more than 5 000 different organic products in one place - either on the website or stationery. More than half of the value of their turnover is made up of fresh products, including vegetables and fruit, meats and cured meats, as well as bread and baked goods [7].

A Polish citizen in 2020 spent on average only EUR 8 per year, while the average in the European Union was EUR 101 [8]. According to a study conducted in

2023, that 13% of consumers buy organic food at least once a week and 20% buy organic food at least 2-3 times a month. In contrast, 23% of respondents source organic food at least once a month, while 31% do so occasionally. Only 15% of consumers never buy organic food [9].

The biggest barrier determining the purchase of organic products by Poles is their high price – this is what 70% of consumers declare. The second is the difficulty in distinguishing them from the usual offer – 20% of responses. 16% of customers admit that they do not have enough knowledge in this area and that there is too little choice. For 12% of people, the barrier to buying organic products is the difficulty of reaching the places where such goods are sold [10]. Despite the existing barriers, it is estimated that the market and consumption of organic food in Poland will continue to grow. However, this will require intensifying activities to promote organic food, but above all effectively reaching consumers with information on the health and environmental benefits of the development of organic farming and the consumption of organic food.

Bibliography

1. Pietraś, E. Żywność ekologiczna. URL: ncez.pzh.gov.pl/abc-zywienia/zywnosc-ekologiczna/
2. Przyszłość produktów ekologicznych. URL: agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/future-organics_pl
3. Żywność ekologiczna w Polsce. Raport 2021. Koalicja na rzecz BIO we współpracy z NielsenIQ. Warszawa 2021. – 40 s.
4. Raport o stanie rolnictwa ekologicznego w Polsce w latach 2021-2022. GIJHARS. Warszawa 2023. – 97 s.
5. Rolnictwo ekologiczne w Polsce w 2023 r. URL: <https://foodfakty.pl/rolnictwo-ekologiczne-w-polsce-w-2023-r>
6. Wartość rynku ekologicznej żywności wynosi już ok. 2 mld złotych, a będzie tylko lepiej. URL: bankier.pl/wiadomosc/Wartosc-rynku-ekologicznej-zywnosci-wynosi-juz-ok-2-mld-zlotych-a-bedzie-tylko-lepiej-8779404.html
7. Smoluk-Sikorska, J. 2022. CONSUMER BEHAVIOURS IN THE ORGANIC FOOD MARKET. Annals of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economist, 24(3). 160 -174 s.
8. Gradka I., Jastrzębska E., Sałata B. Żakowska-Biemans S. Przetwórstwo i sprzedaż produktów ekologicznych. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie. Radom 2023. 60 s.
9. Myczkowska-Utra A. Polacy wiedzą, że warto kupować ekoprodukty. Barierą jest cena. URL: ecoekonomia.pl/2023/07/20/polacy-wiedza-ze-warto-kupowac-ekoprodukty-ale-tego-nie-robia/

Абрамова Алла, к.е.н., доцент
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича

**ПОДАТКОВА СИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Забезпечення фінансової стабільності є невід'ємною частиною загальної системи національної безпеки держави, оскільки визначає здатність економіки функціонувати в умовах викликів і загроз. Податкова система відіграє важливу роль в економічному регулюванні – вона не тільки забезпечує надходження до бюджету, але і є основою для сталого розвитку, зростання добробуту населення і підвищення інвестиційної привабливості країни загалом. За таких обставин вміння уряду ідентифікувати базові ризики податкової сфери, вчасно та ефективно зреагувати на них у формі перегляду інструментарію податкового регулювання та пропозицій удосконалення податкової системи визначає можливості та перспективи стратегічної фінансової безпеки держави [1].

Регулювання податкових відносин на національному рівні тісно пов'язане з цілями фінансової безпеки держави, орієнтованої на стабільність дохідної бази бюджетів всіх рівнів. Ключовим показником у цьому контексті виступає реальний обсяг податкових надходжень, а також динаміка їх зміни порівняно з темпами зростання валового внутрішнього продукту України (рис. 1) [2].

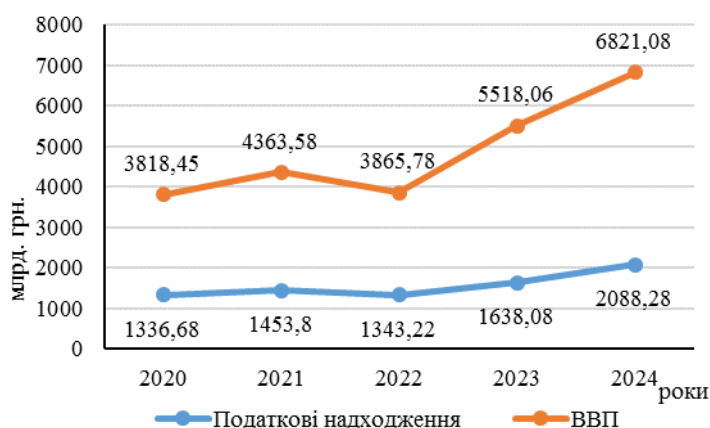


Рис. 1. Динаміка податкових доходів Зведеного бюджету України та ВВП у 2020-2024 роках

Дані рис. 1 є підтвердженням заявлених аргументів – незважаючи на пандемічні та геополітичні зміни, наступні їх наслідки (релокація та ліквідація бізнесу, вимушена зовнішня та внутрішня міграція, порушення стабільності операцій та обсягів ЗЕД, зниження купівельної спроможності та попиту, валютні коливання тощо) податкова система вдало зреагувала на виклики, не зменшуючи, а примножуючи реальні надходження. За підсумками досліджуваного періоду пріоритетна роль у структурі податкових платежів відводиться ПДВ (близько 35,2%), податку на доходи фізичних осіб (27,9%), податку на прибуток (14,3%) та акцизному податку (11,4%) тощо. Значним недоліком функціонування податкової системи є податкова заборгованість,

зокрема списаний борг, як реальна втрата бюджетних доходів (рис. 2) [2].

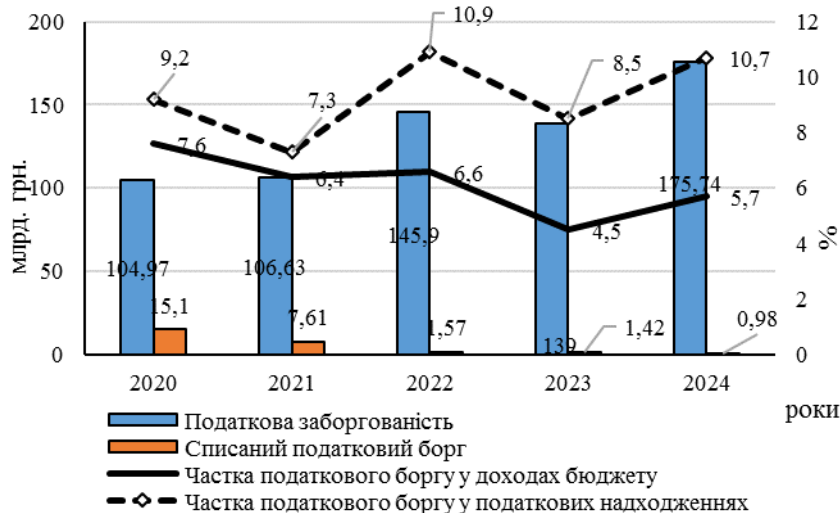


Рис. 2. Динаміка показників рівня податкової заборгованості до Зведеного бюджету України у 2020-2024 роках

Дані рис. 2 стверджують про негативні тенденції зростання рівня податкової заборгованості та, відповідно, її частки відносно загальних та податкових доходів бюджету, і вимагає перегляду комплексу регуляторних впливів. Перспективою вирішення даного питання слугує і скасування мораторію податкового контролю для переважної частини бізнесу та повернення до правил функціонування довоєнного періоду [3; 4]. Поряд з цим, значний негативний вплив на фінансову безпеку України чинять фактори тінізації економічної діяльності, ухилення від оподаткування, корупційна складова апарату адміністрування, недостатній рівень податкової грамотності та культури, складність операційної оптимізації податкового адміністрування, часті та, іноді, непередбачені зміни нормативно-правового поля.

Вважаємо, що гарантувати фінансову безпеку України у перспективі можливо завдяки ефективному реагуванню регуляторними впливами податкового інструментарію, з акцентами на зниження рівня податкового навантаження, прогресивності оподаткування, розробки та визнання нової бази оподаткування (цифрової торгівлі, блогерства), податкового стимулювання законності ведення бізнесу (у тому числі green taxation), сприяння зростанню інвестиційної активності (через податковий інвестиційний кредит), безупинних процесів автоматизації та цифровізації управлінських процедур на основі передового зарубіжного досвіду.

Вважаємо, що податкова система виступає результативним інструментом забезпечення фінансової безпеки держави через механізм формування доходів бюджету, захищаючи фінансові інтереси держави та є синергетичною взаємодією комплексу галузей економіки, управління, фінансів, податків і податкового адміністрування тощо.

Література:

1. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 4(77). С. 138-147.

2. Офіційний сайт: Державна податкова служба України. URL : <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/>.

3. Лісовська О. Детермінанти забезпечення фінансово-економічної безпеки домогосподарств в умовах довготривалої війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-138>.

4. Іванишина О.С., Прокопенко І.А., Панура Ю.В. Удосконалення податкової системи як фактор підвищення фінансової безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8775>.

Базилук Володимир, Светлицький Віталій
Національний університет «Львівська політехніка»
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання питання економічної безпеки бізнес-процесів набуває особливої ваги, адже саме вона забезпечує стабільність функціонування підприємства, захист його ресурсів, оптимізацію внутрішніх механізмів управління та протидію зовнішнім і внутрішнім загрозам. Економічна безпека підприємства виступає складною багаторівневою системою, що вимагає постійного моніторингу, адаптації до динамічного середовища та інтеграції сучасних управлінських і технологічних рішень у всі основні бізнес-процеси.

Бізнес-процеси, як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності, є базовим функціональним елементом системи управління підприємством. Їх захищеність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість підприємства. У цьому контексті економічна безпека охоплює не лише фінансові параметри, але й інформаційно-аналітичне забезпечення, організаційно-управлінські механізми, кадровий потенціал, технологічну дисципліну та юридичну захищеність.

Системне уявлення про економічну безпеку бізнес-процесів передбачає виявлення, ідентифікацію та нейтралізацію факторів ризику, що мають потенціал до порушення стабільності та результативності діяльності. При цьому ризики можуть мати як об'єктивне походження (зміна ринкової кон'юнктури, форс-мажори, законодавчі зміни), так і суб'єктивне (управлінські помилки, шахрайство, корупційні практики, недбалість персоналу). Тому стратегічний підхід до забезпечення економічної безпеки має формуватися на основі комплексної оцінки бізнес-процесів, їхньої структурної уразливості та потенціалу до адаптації.

В умовах діджиталізації окремої уваги заслуговує інформаційна безпека як ключова її складова економічної безпеки. Порушення конфіденційності комерційної інформації, витік даних про клієнтів або фінансові показники, втручання у роботу інформаційних систем може мати катастрофічні наслідки як

для окремих бізнес-процесів, так і для підприємства загалом. Тому побудова ефективної системи кіберзахисту, впровадження цифрового комплаєнсу, використання технологій шифрування та багаторівневої аутентифікації стають не лише технічними питаннями, а стратегічними елементами економічної безпеки.

Невід'ємною частиною забезпечення безпеки бізнес-процесів є формування внутрішньої політики ризик-менеджменту. Ця політика повинна ґрунтуватися на ідентифікації ключових ризиків для кожного з процесів, оцінці ймовірності їх виникнення, прогнозуванні можливих збитків та розробці заходів запобігання. Інструментами такого управління є внутрішній контроль, аудит, моніторинг ключових показників ефективності (KPI), сценарне моделювання та резервування ресурсів. Важливо також створювати кризові плани дій, які дозволяють швидко реагувати на порушення стабільності бізнес-процесів.

Успішність системи економічної безпеки значною мірою залежить від організаційної культури підприємства. Наявність прозорих процедур, систем мотивації, орієнтованих на результат і дотримання стандартів, відповідальне ставлення до виконання обов'язків, розвинене середовище зворотного зв'язку – усе це формує стійке середовище, що мінімізує внутрішні ризики та сприяє реалізації стратегічних цілей.

Узгодження стратегічних і тактичних рівнів забезпечення безпеки передбачає побудову цілісної моделі управління, де кожен бізнес-процес проходить верифікацію на предмет ризикованості, контролюється в реальному часі, а всі рішення приймаються на підставі актуальної аналітики. Використання інструментів бізнес-аналізу (Business Intelligence), систем управління процесами (BPM), а також ERP-рішень дозволяє інтегрувати заходи з безпеки у повсякденне функціонування підприємства без створення надлишкового навантаження.

Вагомим фактором формування безпечного середовища бізнес-процесів є якість управлінських рішень. У цьому сенсі доцільним є використання методів кількісного і якісного аналізу, прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making), застосування моделей оптимізації, виявлення аномалій у процесах і прогнозування ризиків. Усе це потребує відповідної аналітичної інфраструктури, кадрової підготовки, а також інвестицій у цифрову трансформацію підприємства.

Роль людського капіталу в забезпеченні економічної безпеки не може бути переоцінена. Кваліфікований персонал, обізнаний у питаннях безпеки, здатний ідентифікувати ризики на ранній стадії, запропонувати дієві механізми їх мінімізації та реалізувати стратегії адаптації. Водночас людський чинник є джерелом значної частини внутрішніх загроз, що вимагає постійного оновлення політик доступу, навчання персоналу, впровадження поведінкових аудитів і розробки етичних кодексів.

Таким чином, економічна безпека бізнес-процесів постає багатовимірною категорією, яка вимагає системного підходу, міждисциплінарної взаємодії та орієнтації на довгострокову стабільність. Основними векторами розвитку

систем безпеки виступають: цифровізація управління, стандартизація процедур, стратегічне планування ризиків, розвиток аналітичних платформ, формування корпоративної культури безпеки та адаптивність до зовнішніх змін. Усі ці аспекти повинні інтегруватися в загальну модель корпоративного управління, що дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємства навіть у непередбачуваному зовнішньому середовищі.

Батрин Василь, Гуцол Ярослав, Князевич Вікторія
Національного університету «Львівська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ «СЛАБКИХ СИГНАЛІВ»

Серед обмеженої кількості наукових публікацій стосовно застосування слабких сигналів в управлінні підприємством необхідно відзначити той поступ, що забезпечили напрацювання О. Мельник. Осучаснений варіант змісту слабких сигналів передбачає їх розгляд у формі «... інформаційних повідомлень кількісно-якісного характеру, які вказують на початкові зміни тенденцій розвитку потенційних явищ або виникнення нових тенденцій у середовищі функціонування організації» [4, с. 20]. Відмінність такої позиції полягає у розгляді слабких сигналів не лише як ознак можливого кризового розвитку, а ширше, тобто й щодо тих подій, які можуть забезпечити покращення конкурентних позицій підприємства, але за умови випередження реальних та потенційних конкурентів. Сьогодні в умовах більшості підприємств створена система економічної безпеки підприємства як необхідна для збереження бізнесу функціональна складова, але поміж цільових орієнтирів домінує орієнтація на захисті майна та інтересів. Позиція О. Мельник створює підстави для внесення змін задля часткової переорієнтації, коли суб'єкти безпеки отримують дієвий інструмент інформаційної підтримки не лише протидії загрозам, але й конкурентної боротьби за споживача, ресурси, суспільну підтримку тощо. Практична реалізація цих моментів вимагає подальшого удосконалення технології розпізнавання й використання сигналів, адже має місце зростання інформаційного поля, коли реагування потребують не лише негативні тенденції, а загалом будь-які, що можуть реально чи потенційно вплинути на діяльність підприємства. В цьому контексті цінними є уточнення О. Кузьміна, який розглядає слабкі сигнали як «...незавершені за змістом, недостатньо чіткі та зрозумілі повідомлення та дані, що потребують адекватного розпізнавання, оброблення та інтерпретації» [3, с. 70]. В системі економічної безпеки підприємства має місце встановлення чітких критеріїв для інформаційного забезпечення безпекової діяльності, коли інформація повинна бути своєчасною й якісною, в тому числі перевіреною. Коли йдеться про слабкі сигнали, то вони відзначаються, згідно до позиції О. Кузьміна, невідповідністю вказаним критеріям, що вимагає попередньої ретельної роботи задля подальшого застосування в безпековому процесі. Де-факто виникає дилема, що полягає в необхідності ускладнення системи інформаційно-аналітичного

забезпечення при недостатньо високій ймовірності отримання тих даних, що можуть покращити результативність дій суб'єктів безпеки. Цей же момент доводить, що окремі кроки у розробленні необхідної технології приречені на витрати без реальної можливості покращити систему економічної безпеки підприємства. Лише у випадку комплексного підходу, тобто розроблення алгоритму дій, створення системи фільтрів, встановлення критеріїв доцільності, визначення частоти й спрямування додаткових й контрольних перевірок є можливим отримання системи, яка забезпечить необхідними даними про події, які мають лише ознаки можливої реалізації, але ймовірно суттєво вплинуть на діяльність підприємства в перспективі.

Поміж безпекознавців питанню слабких сигналів приділила необхідну увагу М. Копитко, яка їх розглядає як «...виклики, які спричиняються змінами умов зовнішнього чи внутрішнього середовищ» [2, с. 25]. З такою позицією можна погодитися, адже на відміну від ризиків й загроз виклики безпосередньо не впливають на економічну безпеку підприємства, а лише вказують на можливі зрушення в середовищі функціонування та у внутрішніх процесах. Ця ж позиція ще раз підкреслює хибність ігнорування слабких сигналів, що може мати наслідки у вигляді збитків та необхідності додаткових витрат для ліквідації й повернення до попереднього стану.

Вище нами зазначалося, що слабкі сигнали є цікавими тим, що частина з них може трансформуватися у сильні. О. Кузьмін вказує на суттєву відмінність між цими різновидами сигналів, конкретизуючи, що «...під впливом слабких сигналів сутність та можливі наслідки потенційного явища для підприємства ще не відомі, тоді як в умовах дії сильних сигналів конкретні економічні результати діяльності підприємства від можливої зміни середовища функціонування обчислюються з високим рівнем достовірності» [1, с. 29]. Відтак система інформаційно-аналітичного забезпечення повинна послуговувати виокремлення із інформаційного потоку тих сигналів, що вказують на зміну безпекової ситуації із наступною їх класифікацією. Сильні сигнали потребують швидкої реакції суб'єктів безпеки, коли стосовно слабких повинна бути активізована процедура відстеження. При наявності ознак можливої трансформації слабких сигналів у сильні має відбутися оцінка часового резерву та розроблення сценаріїв розвитку подій задля виконання рішень на випередження.

Послідовний з'ясування змісту слабких сигналів на підставі критичного огляду поширених підходів дав змогу провести узагальнення, що відображено графічно на рис. 1.

Авторський підхід передбачає створення й застосування в межах інформаційно-аналітичного забезпечення технології розпізнавання й використання слабких сигналів, яка включає певну послідовність процедур. Застереженням є те, що йдеться загалом про постійний моніторинг інформаційного простору з метою виявлення сигналів усіх типів з наступним їх групуванням й класифікацією. Сильні сигнали одразу беруться до уваги як підстава для реагування на зміну безпекової ситуації щодо діяльності певного підприємства. Стосовно слабких сигналів актуальним є відстеження і у випадку

підтвердження з інших джерел, збільшення частоти й зміни змістового наповнення відбувається з'ясування можливого перебігу подій, які вимагають уваги суб'єктів безпеки.

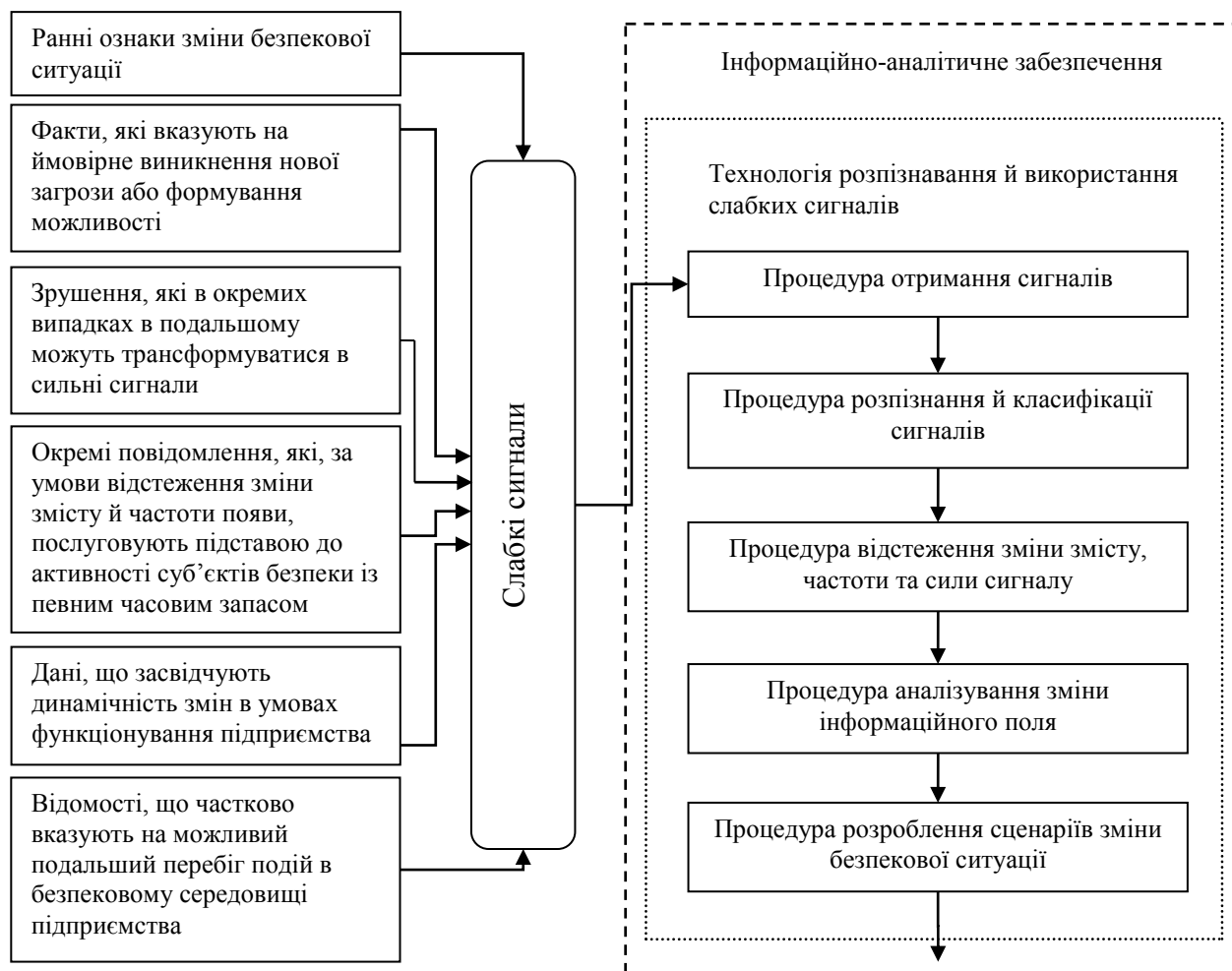


Рис. 1. Засади застосування «слабких сигналів» в ході забезпечення економічної безпеки підприємства, *сформовано авторами*

Література:

1. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л.Г. Ліпич, О. Г. Мельник та ін. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с.
2. Копитко М. І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 24–27.
3. Кузьмін О. Є. Метод перспективної діагностики слабких сигналів потенційних явищ за видами діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 2. С. 69–74.
4. Мельник О. Г. Комплексне дослідження стану антисипативного управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 2. С. 14–23.

Безпалько Ірина, Дзюбенко Юрій
Національного університету «Львівська політехніка»

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК
 ОСНОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах бізнесу підприємницькі структури та організації стикаються з необхідністю підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових факторів для досягнення цієї мети є підвищення продуктивності роботи персоналу, що значною мірою залежить від системи ефективного мотивування працівників.

Система мотивації в умовах швидкоплинного ринку та змінного соціально-економічного середовища повинна бути динамічною та адаптованою до змін, щоб забезпечити максимальну віддачу від кожного працівника. Мотивація є важливим елементом управління людськими ресурсами, і від її правильної організації залежить не лише підвищення продуктивності, а й задоволеність працівників, що, в свою чергу, сприяє збереженню талантів та формуванню позитивної корпоративної культури.

Вдосконалення системи мотивування працівників підприємств та виявлення ефективних стратегій, що сприяють підвищенню їхньої мотивації та продуктивності, повинно базуватись на аналізі різних економічних досліджень щодо побудови ефективної системи мотивації з орієнтацією на сучасні тенденції та умови ринку праці.

Мотивація є складним багатогранним процесом, який включає в себе вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. В економічній літературі можна виділити кілька основних теорій, що пояснюють процес мотивації в організаціях (табл. 1).

Таблиця 1

Економічні теорії, що пояснюють процес мотивації в організаціях*

<i>Теорія</i>	<i>Опис</i>	<i>Основні фактори мотивації</i>
<i>Теорія Маслоу</i>	Теорія ієрархії потреб, яка стверджує, що люди мають п'ять основних потреб, що реалізуються поступово: фізіологічні, безпека, соціальні зв'язки, повага, самореалізація.	Мотивація залежить від задоволення потреб, починаючи з базових (фізіологічних) до вищих (самореалізації).
<i>Теорія Герцберга</i>	Мотивація працівників визначається двома категоріями факторів: гігієнічними (зарплата, умови праці) та мотиваційними (кар'єрне зростання, досягнення, визнання).	Гігієнічні фактори необхідні для уникнення незадоволення, а мотиваційні фактори сприяють підвищенню мотивації та задоволеності працівників.
<i>Теорія очікувань Врума</i>	Люди мотивуються, коли вірять, що їх зусилля приведуть до бажаних результатів. Мотивація залежить від оцінки ймовірності успіху та отримання винагороди.	Мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів та винагороди, а також його впевненості в досягненні успіху.
<i>Теорія справедливості Адамса</i>	Працівники оцінюють справедливість винагород, порівнюючи свою ситуацію з іншими. Несправедливість може призвести до зниження мотивації.	Мотивація знижується при відсутності справедливості у винагородах, умовах праці або порівнянні з іншими працівниками, що створює відчуття несправедливості.

* Укладено автором на основі [1]

З огляду на зміни в соціально-економічному середовищі та розвиток технологій, сучасні підходи до мотивації працівників потребують адаптації до нових реалій. Тому доцільно виділити основні напрями дієвої системи мотивації персоналу, які мають місце в сучасних умовах ринку праці (рис.1):

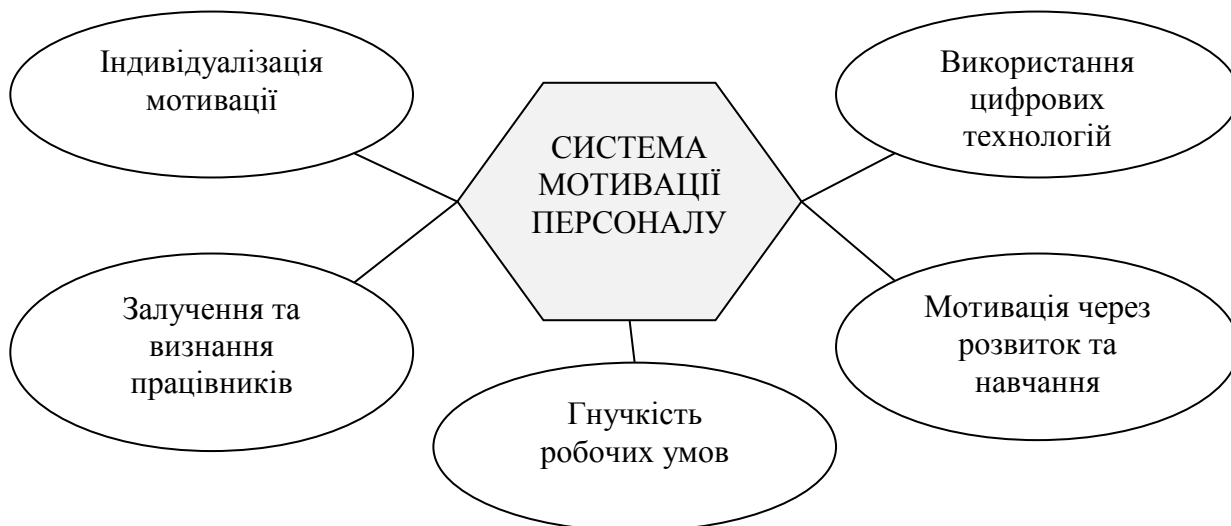


*Рис. 1. Складові сучасної системи мотивації персоналу**

* Побудовано автором на основі [2] та [3].

1. Індивідуалізація мотивації: у сучасному бізнесі мотивація стає персоналізованою, зокрема через гнучкі бонусні системи, кар'єрне зростання та програми розвитку.

2. Використання технологій для мотивації: цифрові технології, такі як мобільні додатки для моніторингу результатів і надання фідбеку, сприяють прозорості та ефективному управлінню працівниками.

3. Залучення та визнання працівників: визнання досягнень працівників через відкриті комунікації та зворотний зв'язок створює позитивну атмосферу та мотивує до нових досягнень.

4. Мотивація через розвиток та навчання: програми навчання, менторство та участь у заходах сприяють професійному зростанню працівників, що підвищує їхню цінність для компанії.

5. Гнучкість робочих умов: впровадження гнучкого графіка та можливості дистанційної роботи підвищують задоволеність працівників та їхню продуктивність.

Отже, система мотивації працівників є ключовим фактором ефективності та безпеки організації. Використання сучасних підходів до мотивації, таких як індивідуалізація, впровадження технологій, залучення та визнання працівників, розвиток та навчання, а також гнучкість робочих умов, дозволяє підприємствам підвищити рівень продуктивності, знижувати плинність кадрів та забезпечувати стабільність бізнесу. Розробка та впровадження таких стратегій є важливим елементом управлінської практики в сучасному бізнес-середовищі та забезпечення кадрової безпеки підприємства чи організації.

Література:

1. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
2. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
3. Музиченко-Козловський А. В. (2019). Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 21.6. С. 361–367.

Безпалько Ірина, Концур Яна

Національного університету «Львівська політехніка»

СТВОРЕННЯ МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ ДЛЯ ГАЗЕТИ : СУЧАСНИЙ ТРЕНД ЧИ НЕОБХІДНІСТЬ?

В сучасних темпах розвитку бізнесу важливо постійно впроваджувати інновації, які роблять доступ до продукту, послуги, ідеї більш простим та легким. Створення мобільного додатку для компанії сьогодні вже така сама необхідність як декілька років тому - необхідність наявності сайту.

Мобільні додатки стають невід'ємною частиною повсякденного життя українців, охоплюючи різні сфери: від розваг до державних послуг та освіти.

За даними дослідження Web-promo за 2024 рік [1], українці активно використовують мобільні додатки різних категорій:

- Розважальні та соціальні мережі: TikTok, Instagram, Facebook, Threads.
- Месенджери: Telegram, WhatsApp, Viber.
- Фінансові сервіси: Приват24, monobank.
- Українські розробки: Дія, Нова пошта, Мій Київстар, Повітряна тривога.

Зростання популярності мобільних додатків у медійному просторі свідчить про адаптацію суспільства до цифрових технологій та зміну способів споживання інформації.

Розвиток та впровадження мобільних додатків сприяє підвищенню ефективності комунікації, доступності послуг та інформації для широкого кола користувачів.

Мобільні додатки мають ряд переваг перед веб-сайтами, особливо коли йдеться про користування на портативних пристроях, таких як смартфони та планшети. У той же час, веб-сайти мають свої переваги, зокрема у доступності з різних пристроїв без потреби встановлення додатків. Вибір між мобільним додатком та веб-сайтом залежить від конкретних потреб користувачів та бізнес-цілей, функціональних можливостей та бюджету (табл. 1).

Робота з створення якісного мобільного додатку - це довготривалий процес, який вимагає всестороннього вивчення завдань і цілей, які потрібно ставити перед майбутнім мобільним додатком, та включає такі етапи:

1. Визначення мети та цільової аудиторії

2. Вибір платформи
3. Розробка функціоналу
4. Дизайн і UX
5. Розробка та тестування
6. Підготовка до релізу
7. Запуск і підтримка
8. Аналіз та вдосконалення [2].

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика мобільних додатків та веб-сайту газети

Критерії	Мобільний додаток	Веб-сайт
<i>Доступність</i>	Потрібно завантажити додаток, доступний тільки на мобільних пристроях.	Доступний на всіх пристроях з Інтернетом без необхідності додаткових завантажень.
<i>Персоналізація</i>	Можливість надавати персоналізовані сповіщення та контент.	Менш персоналізований, обмежений лише загальним контентом на сторінках.
<i>Офлайн-доступ</i>	Можливість читати матеріали без Інтернету після завантаження.	Потрібен активний Інтернет-зв'язок для доступу до контенту.
<i>Інтерактивність</i>	Вища: інтеграція з соціальними мережами, коментарі, голосування, зворотний зв'язок через сповіщення.	Обмежена інтерактивність, хоча можна інтегрувати деякі елементи (форми, опитування).
<i>Витрати на розробку та підтримку</i>	Вищі: потребує розробки для різних платформ (iOS, Android), постійне оновлення.	Нижчі: лише один сайт, оновлюється значно легше без потреби підтримки на різних платформах.
<i>SEO та пошукова видимість</i>	Неможливо безпосередньо знаходити через пошукові системи.	Можливість бути знайденим через пошукові системи, що збільшує видимість серед користувачів.
<i>Широкий доступ до аудиторії</i>	Обмежений тільки користувачами мобільних пристроїв, потребує завантаження додатка.	Доступний для будь-якої людини з доступом до Інтернету, зручний для нових користувачів.
<i>Наявність реклами</i>	Можливість реалізації реклами через додаток, але важче її впроваджувати на різних платформах.	Легше впроваджувати рекламу, наприклад, через банери на сайті, більше варіантів монетизації.
<i>Швидкість доступу</i>	Висока швидкість, оскільки додаток оптимізований для мобільних пристроїв.	Може бути повільнішим, особи-во при великому обсязі даних або низькій швидкості Інтернету.
<i>Оновлення та сумісність</i>	Потрібно оновлювати додаток для кожної платформи (iOS, Android), що потребує додаткових витрат.	Оновлення простіше, одна версія для всіх пристроїв, не потребує додаткових витрат на підтримку.

На цьому робота над створенням програми не закінчується. Далі слід здійснювати постійну технічну підтримку його працездатності, покращувати і розширювати функціонал.

Витрати на створення мобільного додатку для газети будуть залежати від кількох факторів, зокрема:

— складність додатку: якщо додаток має лише базові функції, такі як показ новин і статей, то витрати будуть нижчими, ніж якщо додаток має додаткові функції, такі як відео, подкасти, інтерактивні елементи тощо.

— тривалість розробки: розробка може зайняти від кількох тижнів до кількох місяців, залежно від складності додатку і досвіду розробників.

— види послуг, які будуть надаватися: якщо додаток буде надаватися безкоштовно, то витрати будуть нижчими, ніж якщо додаток буде платним [3].

Отже, створення мобільного додатку для газети - це інвестиція, яка може принести значні вигоди. Додаток може не лише принести доходи, а перш за все допомогти газеті збільшити свою аудиторію, підвищити рівень залученості читачів і поліпшити імідж.

Література:

1. ТОП-20 найпопулярніших застосунків серед українців: як змінювався рейтинг з 2021 по 2024 роки [Електронний ресурс] URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/top-20-najpopulyarnishih-zastosunkiv-sered-ukrayinciv-yak-zminyuvavsya-rejting-z-2021-po-2024-roki/>

2. З чого складається розробка мобільних додатків: основні етапи та необхідні навички [Електронний ресурс] URL: <https://avada-media.ua/blog/iz-chego-sostoit-razrabotka-mobilnykh-prilozheniy-osnovnyye-etapy-i-neobkhodimyye-navyki/#rozrobka-mobilnih-dodatki>

3. Як оцінити вартість розробки мобільних додатків? [Електронний ресурс] URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/highlights-to-evaluate-the-app-development-cost-for-mobile-devices>

Белей Світлана Іванівна,

кан. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом

Лагодін Назар Вікторович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освітньо-наукової програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ

Сільські території України стикаються з численними викликами — від депопуляції до екологічного виснаження ресурсів. Тому важливо шукати нові моделі розвитку, які б поєднували економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. У контексті викликів, пов'язаних із використанням природних ресурсів, зміною клімату, геополітичною нестабільністю та економічною вразливістю сільських територій, циркулярна економіка постає як ефективна стратегія забезпечення економічної безпеки. Її принципи сприяють підвищенню продуктивності, зміцненню місцевих господарств і зменшенню залежності від зовнішніх ресурсів. У поєднанні з розвитком підприємництва, циркулярна модель створює умови для стабільного зростання сільської економіки, збереження довкілля та формування нових

джерел доходу. Вона передбачає мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів та інноваційне підприємництво. Її впровадження може стати рушієм сталого розвитку сільських громад.

Отже, циркулярна економіка — це економічна модель, що базується на циклічному використанні ресурсів, метою якої є зменшення кількості відходів, збереження природних ресурсів, забезпечення енергоефективності і сталого розвитку [1]. У сільських громадах циркулярне підприємництво може розвиватися через: створення кооперативів із переробки органічних відходів, мікропідприємства з ремонту та повторного використання техніки чи будматеріалів, виробництво екологічної продукції з короткими ланцюгами постачання [2].

Оскільки економічна безпека сільських територій тісно пов'язана з енергетичною, екологічною, продовольчою та ресурсною безпекою. Циркулярна економіка допомагає: підвищити автономність села у виробництві енергії (біогаз, сонячна енергетика), зменшити витрати на ресурси (вода, добрива, паливо), створити стабільні внутрішні ринки та зменшити вплив зовнішніх криз, активізувати внутрішні фактори росту — людський, земельний, підприємницький потенціал. Такі ініціативи сприяють зайнятості, підвищують доходи населення та зміцнюють локальну економічну безпеку.

Отже, циркулярна економіка зменшує залежність сільських громад від імпорту ресурсів, підвищує самозабезпеченість і стійкість до економічних та екологічних криз. Вона дозволяє: ефективніше використовувати місцеві ресурси, знижувати витрати виробництва, забезпечувати продовольчу і ресурсну безпеку.

Для ефективного впровадження циркулярної економіки необхідна: державна та муніципальна підтримка (гранти, податкові пільги, консультаційні служби), екологічна та підприємницька освіта для молоді та сільських підприємців, створення центрів підтримки циркулярних ініціатив на базі громад.

Реалізація принципів циркулярної економіки через підприємницьку діяльність у сільській місцевості відкриває нові перспективи для сталого розвитку. Це шлях до екологічно безпечного, економічно вигідного та соціально орієнтованого майбутнього сільських територій України. Необхідні чітка стратегія, підтримка з боку держави та активна участь громад для впровадження цих підходів у реальному житті.

Циркулярна економіка — це не лише екологічна стратегія, а й реальний інструмент підвищення економічної безпеки сільських громад [3, 4]. Вона активізує місцеве підприємництво, формує нові робочі місця та сприяє розвитку сталих, самодостатніх економік. Поєднання підприємницької ініціативи, підтримки громад та екологічно-орієнтованої державної політики є ключем до перетворення сільської місцевості на простір інновацій, добробуту й безпеки.

Література

1. Васильєва Н. А. Циркулярна економіка як інноваційна модель сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. Вип. 81. С. 32–39.

2. Лопатинський Ю.М., Белей С.І. Циркулярна економіка як модель сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності на сільських територіях. *XII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств».* *Проблематика 2023: «Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки»:* матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, ЛНУП, Дубляни, 6-7 червня 2023 р. / за ред. проф. Г.В. Черевка. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. С. 112-119.

3. Ellen MacArthur Foundation. Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change. – Cowes : EMF, 2019. 24 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/completing-the-picture>.

4. Circular Economy Action Plan. For a cleaner and more competitive Europe. – Brussels : European Commission, 2020. [Електронний ресурс]. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en

Блеско Назар

Науковий керівник: д.е.н., проф. **Вербівська Л.В.**

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці*

РОЗВИТОК HR-БРЕНДИНГУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Постійні зміни економічного середовища змушують сучасні підприємства адаптуватися до нових викликів, зокрема до загострення конкуренції за талановитих фахівців. У цьому контексті ключову роль відіграє бренд роботодавця, який стає вирішальним фактором у формуванні конкурентоспроможності організації на ринку.

Привабливий корпоративний імідж не лише привертає увагу найкращих професіоналів, а й допомагає утримувати персонал підприємства, створюючи позитивну атмосферу всередині організації. Сучасні підприємства, які активно використовують цифрові технології, інноваційні HR-стратегії та ефективні комунікаційні інструменти, отримують значну перевагу у боротьбі за таланти та збереженні лідерських позицій на ринку. Брендінг роботодавця або ж HR-брендінг характеризується сукупністю довготривалого та цільового створення привабливого образу, який організація будує для потенційних та фактичних співробітників як роботодавця, метою якого є формування та розвиток робочого середовища [1, с. 50-52].

У сфері управління персоналом HR-брендінг формується на двох основних рівнях, кожен з яких відіграє ключову роль у створенні позитивного іміджу компанії:

1. Внутрішній HR-бренд, де цільовою аудиторією виступають фактичні працівники організації. Цілями є зменшення плинності кадрів, зниження витрат на адаптацію персоналу та його навчання, зменшення часу та витрат на підбір та відбір персоналу, а також забезпечення лояльності та залученості працівників. Інструментами комунікацій можуть бути внутрішні

ЗМІ (онлайн-чати компанії, корпоративна пошта, дошки оголошень, електронні бюлетені), внутрішні маркетингові заходи, створення програми «історій успіху» про внутрішні проекти.

2. Зовнішній HR-бренд, де цільовою аудиторією є потенційні та колишні працівники, аутсорсингові компанії, рекрутингові агенції. Цілями формування зовнішнього HR-бренду є залучення необхідного обсягу кваліфікованих спеціалістів, формування позитивного та привабливого іміджу організації та його підтримка. Серед інструментів комунікацій в основному використовують зовнішні PR-заходи, рекламу та розміщення вакансій у соціальних мережах, участь у ярмарках вакансій, кар'єрні сайти, різноманітні програми для просування бренду [2, с. 111].

Створення ефективного HR-бренду є складним і багатоетапним процесом, який потребує ретельного планування та містить такі ключові етапи:

1. Аналіз та дослідження – передбачає аналіз поточного стану HR-бренду, дослідження цільової аудиторії та аналіз конкурентів;

2. Визначення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) – передбачає формулювання ціннісної пропозиції роботодавця, узгодження EVP з бізнес-стратегією;

3. Розробка стратегії HR-бренду – здійснюється розробка комунікаційної стратегії, визначаються різноманітні канали комунікацій та KPI для вимірювання успішності просування бренду);

4. Впровадження стратегій – передбачає внутрішнє та зовнішнє просування бренду;

5. Моніторинг та корекція стратегії – здійснюється моніторинг відгуків, оцінка KPI та постійний розвиток стратегії [3, с. 223].

Ефективне просування HR-бренду є одним із ключових чинників його успішного формування. Підвищити результативність цього процесу допоможуть маркетингові інструменти, спрямовані на залучення та утримання талановитих фахівців. Це здійснюється через медійну присутність (публікації у професійних виданнях, партнерство з галузевими платформами, ведення соціальних мереж та виступи топ менеджерів на конференціях), гейміфікацію рекрутингу (кар'єрні квести, інтерактивні вікторини та бізнес-симуляції, що допомагають краще зрозуміти атмосферу організації), автоматизацію HR-маркетингу (використання ШІ, персоналізовані email-компанії, використання чат-ботів) та корпоративну соціальну відповідальність (благодійні ініціативи, екологічні проекти та підтримку співробітників під час кризових ситуацій [4].

Отже, формування сильного та привабливого HR-бренду в цифрову епоху вже не обмежується тільки корпоративною культурою та внутрішніми комунікаціями, а вимагає активної та усвідомленої присутності в онлайн-просторі, де етапи залученості та просування HR-бренду є набагато ефективнішими.

Література:

1. Костюк В. Формування HR-брендингу підприємства. *Менеджмент імперативи та виклики*. 2021. С. 50-54. URL:

<https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/1a668df7c2c29fdd2c97b7d632a1d16e.pdf#page=50>

2. Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Зелена М. Сучасні методи формування HR-бренду та позитивного корпоративного іміджу. *Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry*. №14. 2025. С. 109-114. URL:

https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/72768/1/Toronto_Canada_09.04.25.pdf#page=110

3. Миколайчук І.П., Хмель С.О. Розвиток HR-бренду як чинник підвищення репутації вітчизняних підприємств. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку: міжнародна науково-практична конференція (10–11 жовтня 2024 р.)*. С. 222-224. URL: <https://jrupp.donnu.edu.ua/article/view/16561>

4. Беседа А. HR-брендинг: як маркетингові стратегії допомагають привертати і утримувати таланти. 2025. URL: <https://hurma.work/blog/yak-praczyuye-hr-brening/>

Босак Ірина

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах підприємства функціонують в економічному середовищі, яке характеризується високою мінливістю, глобалізацією, а також політичними й фінансовими ризиками. Забезпечення стабільного функціонування кожного підприємства та збереження його конкурентоспроможності вимагає формування такої економічної ситуації, яка охоплює не тільки захист від різноманітних небезпек, але й створення передумов для постійного розвитку. Однією з визначальних передумов такої стабільності є здатність підприємства до інноваційного оновлення та ефективного інвестування.

Сучасний етап розвитку світової економічної системи характеризується збільшенням ролі інновацій та інвестицій у забезпеченні національної конкурентоспроможності, формуванні підвалин стійкого економічного розвитку в умовах глобальної фінансово-економічної нестабільності [1]. Інноваційно-інвестиційна активність є інтегрованим показником, що відображає стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток, його технологічну гнучкість, спроможність до адаптації та модернізації. У цьому контексті вона виступає важливою складовою економічної безпеки, створюючи не лише захист від загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, але й забезпечуючи зміцнення конкурентних переваг на основі інновацій.

Інновації та інвестиції як взаємопов'язані елементи системи економічної безпеки обумовлюють і формують сучасний тип стратегічної поведінки підприємств. Інноваційна активність визначає здатність підприємства до

постійного оновлення продукції, технологій, організаційних та управлінських рішень. Інвестиційна діяльність характеризує процес залучення та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Спостерігається тісний зв'язок між інноваційно-інвестиційною активністю та економічною безпекою підприємства і це впливає на такі її складові, як: технологічну безпеку, де завдяки інноваціям підприємство знижує залежність від застарілих технологій та устаткування, зменшуючи ризик технологічного відставання; фінансову безпеку, де в результаті ефективного розміщення капіталу поліпшуються фінансові результати, підвищується рентабельність та капіталізація підприємства; кадрову безпеку, коли створюються сприятливі умови для ефективного та гармонійного розвитку людських ресурсів; інформаційну безпеку, внаслідок чого здійснюється захист інформаційних активів від усіх різновидів загроз.

В сучасних умовах підприємства змушені інтегрувати інновації у свою діяльність не тільки задля зростання прибутковості, але й для виживання. Однак в контексті українських реалій рівень інноваційної активності залишається низьким і лише незначна частина підприємств здійснює впровадження інновацій, причому частка інвестицій особливо, наукових досліджень та розробок, є недостатньою.

На практиці підприємства стикаються з різними перешкодами та загрозами, які часто гальмують інноваційно-інвестиційну активність і така ситуація зобов'язує їх адаптуватися до негативних зовнішніх викликів.

Основними перешкодами, що уповільнюють інноваційно-інвестиційну діяльність, є:

- незначний доступ до фінансових ресурсів, оскільки банківський сектор в Україні не завжди готовий кредитувати інноваційні проєкти через їх високий ризик;

- обмежений зв'язок між наукою та бізнесом, через що підприємства нечасто співпрацюють з науково-дослідними установами по причині відсутності стимулів та ефективних механізмів комерціалізації результатів досліджень;

- дефіцит кадрів, який пов'язаний з еміграцією висококваліфікованих фахівців та недостатнім рівнем підготовки інженерно-технічного персоналу і як наслідок спостерігається погіршення кадрового потенціалу підприємств;

- інституційна нестабільність, яка проявляється в постійних змінах законодавства, корупційних ризиках, відсутності правової визначеності, що стримує залучення інвесторів;

- низький рівень державної підтримки, так як існуючі програми сприяння інноваційній діяльності мають незначний вплив, не завжди охоплюють малий та середній бізнес у достатньому обсязі.

Важливими напрямками активізації інноваційно-інвестиційної діяльності є створення сприятливого інституційного середовища, фінансове стимулювання через програми державно-приватного партнерства, заснування спеціалізованих фондів підтримки інновацій, інвестування в професійний розвиток персоналу,

інноваційний менеджмент за рахунок впровадження систем ефективного управління інноваціями тощо.

Отже, інноваційно-інвестиційна активність відіграє визначальну роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Вона не лише дозволяє адаптуватися до існуючих змін, але й формує базу для подальшого розвитку, технологічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та відкриває нові можливості до економічного зростання.

Література:

1. Блудова Т.В, Токар В.В. Моделювання інноваційно-інвестиційної діяльності в контексті економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1826> (дата звернення: 12.05.2025).

Боярчук Сергій

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка» м. Львів

**КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки передбачає необхідність розробки та впровадження нових підходів, які відповідають вимогам збереження ресурсів, зменшення відходів і підвищення ефективності. У цьому контексті, підприємства повинні переглянути свої стратегії, організаційні структури та бізнес-моделі, аби адаптуватися до нових умов і забезпечити сталий розвиток, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Основними елементами, що визначають суть стратегічного управління в умовах циркулярної економіки є: інноваційні технології, сталі постачання та колообіг ресурсів.

Інноваційні технології є важливим чинником у впровадженні циркулярної економіки, оскільки вони не лише сприяють переробці матеріалів і зменшенню витрат ресурсів, але й відкривають нові можливості для створення стійких бізнес-моделей. Однією з таких моделей є концепція "продукт як послуга", що передбачає, що підприємства не продають фізичні товари, а надають їх у тимчасове користування або оренду. Це дозволяє знизити потребу у виробництві нових продуктів, оскільки замість постійного продажу товару споживачі отримують доступ до нього на умовах оренди, що стимулює довгострокове використання та зменшення відходів. Наприклад, компанії можуть пропонувати послуги з оренди електроніки, меблів або транспортних засобів, забезпечуючи їх обслуговування, оновлення та повторне використання[1].

Крім того, інноваційні технології, як-от розширене використання Інтернету речей та великі дані (big data), дозволяють підприємствам здійснювати моніторинг продуктів у реальному часі, оптимізуючи їх

використання, і таким чином зменшувати потребу в ресурсах. Технології автоматизації та роботизації також знижують витрати на енергію та матеріали, роблячи виробничі процеси більш ефективними і менш витратними. Всі ці інновації підтримують циркулярні принципи, сприяючи більш сталому використанню ресурсів та зменшенню впливу на навколишнє середовище.

Одним із ключових аспектів стратегічного управління в умовах циркулярної економіки є розвиток стійких і ефективних ланцюгів постачань. Вибір сталих постачальників та стратегічних партнерів має значний вплив на всю бізнес-модель, сприяючи зменшенню екологічного сліду підприємства та підвищенню його ефективності. В умовах циркулярної економіки важливо не лише забезпечити сталий потік ресурсів, але й вибрати партнерів, які розділяють принципи сталого розвитку і готові працювати в межах замкнутих циклів використання матеріалів. Наприклад, компанії можуть спільно з постачальниками розробляти стратегії повернення відходів назад у виробничий цикл або впроваджувати нові технології для тривалого використання продуктів[3].

Колообіг ресурсів є основою циркулярної економіки, де основна мета — максимальне використання вторинної сировини та організація замкнутих виробничих циклів. Важливим є створення процесів, що дозволяють повторно використовувати матеріали, знижуючи потребу у нових ресурсах і мінімізуючи відходи. Відповідно, підприємства повинні оптимізувати свої виробничі лінії таким чином, щоб продукти або їх частини могли бути повернуті в цикл переробки або оновлення. Це дозволяє не лише зменшити витрати на сировину, а й покращити екологічний баланс, підвищуючи ефективність виробництва та зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище[2].

Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальних змін. Інноваційні технології, сталі постачання та ефективне використання ресурсів через колообіг є ключовими елементами цього управлінського підходу, що дозволяють підприємствам не лише знизити витрати, але й покращити екологічні показники своєї діяльності.

Впровадження концепції «продукт як послуга», використання новітніх технологій, таких як Інтернет речей і великі дані, а також створення стабільних і ефективних ланцюгів постачань відкривають нові можливості для збереження ресурсів та зменшення відходів. Створення замкнутих циклів у виробництві, де ресурси постійно повертаються у процес, стає важливим кроком до зниження екологічного впливу і забезпечення сталого економічного росту підприємств.

Таким чином, стратегічне управління в умовах циркулярної економіки не лише сприяє підвищенню ефективності та зменшенню витрат, але й допомагає створити конкурентні переваги, необхідні для довгострокового успіху підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Література

1. 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 15.05.2025).

2. Злотнік М. Л., Мельник О.Г. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2020, Вип. 12 С.119-122. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/317> (дата звернення 15.05.2025).

3. Клевцєвич Н.А Застосування бізнес моделей економіки замкнутого циклу в українських реаліях. *Економічний простір*. 2022. №180 С. 58-63 с.61-62 URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1113/1072/> (дата звернення 15.05.2025).

Бростко Валентина

Науковий керівник д.е.н. проф. **Копитко М.І.**

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК РЕАЛЬНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах одним з ключових чинників, що становлять загрозу економічній безпеці нашої держави є високий рівень тіньової економіки, який зумовлений низьким рівнем податкової та правової культури юридичних і фізичних осіб, а також значною корумпованістю органів державної влади.

Тіньова економіка — це економічна діяльність, яка не відображається в обліку та звітності суб'єктів підприємницької діяльності, а також не враховується і не контролюється державними органами і спрямована на отримання неконтрольованого державою доходу, шляхом порушення чинного законодавства, від якої держава не одержує податкових надходжень [1].

Варто зазначити, що формування і поширення тіньової економіки зумовлено низкою соціально – економічних, інституційних та політичних чинників. Одна з основних причин це надмірне податкове навантаження, яке спонукає до приховування частини доходів щоб зменшити фінансовий тиск. Не менш важливим чинником є не зрозумілі та складні адміністративні процедури що створюють умови для ухилення від офіційного оформлення бізнесу.

Значну роль у поширенні тіньової економіки має високий рівень корупції у державних установах та неефективна система контролю, що сприяє розвитку неформальних економічних відносин, також не мало важливе значення відіграє низький рівень довіри населення до державних органів, здебільшого до податкових і правоохоронних органів, що знижує мотивацію до дотримання законодавства.

Слід згадати про низький рівень фінансової грамотності населення, який не надає значення розумінню переваг легального ведення бізнесу і дотримання правових вимог. У сукупності створюються умови за яких економічна діяльність відбувається за межами офіційного сектору.

Велике значення має розвиток досліджень питання тіньової економіки на науковому рівні що має значний вплив на різні сфери суспільного життя та економічного розвитку з урахуванням того що постійно розвивається ринок та разом із ним зростає сектор тіньової економіки.

Сукупність наступних факторів свідчить про актуальність зазначеної проблеми тіньової економіки

1. Економічні втрати. Великі втрати державних бюджетів через несплату податків та безліч інших нелегальних дій, що руйнують фінансову стабільність держави.

2. Соціальна несправедливість. Зростання бідності та значне погіршення якості життя, якому сприяє тіньова економіка

3. Загроза для легальних бізнесів. Створення недобросовісної конкуренції від нелегальних практикантів тіньової економіки, призводить до зменшення конкурентоспроможності та зниження рівня прибутку легальних підприємств

4. Втрата довіри до державних структур та уряду. Недостатній контроль над тіньовою економікою може призвести до втрати довіри до уряду та його можливості ефективно керувати економічними ресурсами.

5. Безпекова складова. Тіньова економіка за часту пов'язана з злочинністю включаючи контрабанду, нелегальну торгівлю людьми і наркотичними речовинами що становить загрозу для суспільства та правопорядку.

Тіньова економіка, що включає незареєстровану та нелегальну діяльність, суттєво впливає на економіку України. Вона зменшує державний бюджет через ухилення від податків, що призводить до недоотримання мільярдів гривень щорічно [4], обмежуючи фінансування соціальних програм та інфраструктури. У сфері зайнятості тіньова економіка забезпечує неформальні робочі місця (близько 20% зайнятого населення у 2020 році), але пов'язана з низькими зарплатами, відсутністю соціального захисту та пенсійних внесків, що погіршує якість життя та навантажує пенсійну систему. Щодо інвестицій, тінізація знижує довіру до державних інституцій і верховенства права, скорочуючи приплив прямих іноземних інвестицій на 10–15% [5] та ускладнюючи доступ до кредитів через непрозору звітність.

Детінізація, як процес виведення економічної діяльності в легальне поле, є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку. Сучасні стратегії детінізації в Україні поєднують адміністративні, економічні та соціальні інструменти.

- Адміністративні заходи. Посилення фіскального контролю через цифрові інструменти є одним із пріоритетів. Наприклад, запровадження обов'язкового використання програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО) для малого бізнесу з 2022 року дозволило підвищити прозорість транзакцій[6]. Водночас боротьба з корупцією, зокрема через реформу правоохоронних органів і впровадження електронних систем декларування, зменшує можливості для тіньових схем. Проте надмірний адміністративний тиск може спричинити опір з боку малого бізнесу.

- Економічні інструменти. Спрощення податкового адміністрування та зниження податкового навантаження є ефективними стимулами для легалізації. У 2023 році Україна запровадила пільгову ставку єдиного податку (2%) для малого бізнесу в умовах воєнного стану, що сприяло легалізації частини підприємців [7]. Розвиток безготівкових платежів і обмеження готівкових операцій також ускладнюють приховування доходів. Однак високі ставки податків для середнього бізнесу залишаються бар'єром для повної детінізації.

- Соціально-культурні заходи. Формування податкової культури через інформаційні кампанії та підвищення довіри до державних інституцій відіграють важливу роль. Програми соціального захисту, такі як субсидії на легалізацію робочих місць, мотивують роботодавців офіційно працевлаштовувати працівників. За даними Міжнародної організації праці, у 2022 році 18% зайнятого населення України працювало в неформальному секторі, що вказує на потребу в посиленні таких заходів [8]

Ефективна детінізація сприятиме збільшенню бюджетних надходжень, що є критично важливим в умовах воєнного часу. За даними Міністерства економіки України, зростання офіційних доходів на 1% ВВП може забезпечити додаткові 15–20 млрд грн до бюджету щорічно. Крім того, легалізація зайнятості підвищить соціальний захист працівників, зокрема через пенсійні внески, а прозора економіка покращить інвестиційний клімат. Проте поспішні чи непродумані реформи можуть призвести до відтоку капіталу або зростання безробіття.

Література:

1. Савченко І.Г., А.Е. Іорданов. Тіньовий сектор економіки України: аналіз стану та напрями детінізації. Економіка, фінанси. 2012. С. 108.
2. Юлія Біляк. ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР ЗАГРОЗИ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВИ.. Економіка та суспільство. 2024. вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25>.
3. Савченко А. Г. Тіньова економіка в Україні: причини, наслідки та шляхи подолання // Економіка і держава. — 2021. — №4. — С. 22–26.
4. Кравчук, О. (2019). Тіньова економіка в Україні: масштаби, причини та шляхи детінізації. Економічний аналіз, 29(2), 15–22.
5. World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC: World Bank.
6. Державна податкова служба України. : (2024). Аналітичний звіт про впровадження ПРРО. від. URL: <https://tax.gov.ua>.
7. Міністерство фінансів України. (2023). Звіт про виконання державного бюджету. Київ: Мінфін.
8. International Labour Organization. (2023). Informal Employment in Ukraine: Trends and Challenges. Geneva: ILO.

Бурачок Ярослав, Лопашук Вікторія
Науковий керівник: д.е.н., проф. Зибарева О.В.
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У реаліях сьогодення, що характеризуються підвищеною динамікою, нестабільністю та непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі, ключовими аспектами ефективного функціонування будь-якого підприємства виступають забезпечення його стійкості та гарантування безпеки господарської діяльності. Зростаюча складність і турбулентність зовнішніх умов функціонування підприємств спричиняють зниження ефективності їх операційної та фінансової діяльності, що може виявлятися, зокрема, у збитковості діяльності, зменшенні оборотності капіталу, зниженні платоспроможності перед контрагентами, втраті фінансової стійкості, а в крайніх випадках – у повному руйнуванні економічної структури підприємства як самостійної господарської одиниці.

На діяльність підприємства безпосередньо впливають численні зовнішні фактори, які формують середовище його функціонування. Ці фактори можуть не лише відкривати нові можливості для розвитку та модернізації, але й водночас становити серйозну загрозу для стабільності функціонування, особливо за умови несвоєчасного або неадекватного реагування на них. У зв'язку з цим, в умовах постійно зростаючих ризиків та невизначеності, особливої ваги набуває формування ефективної системи економічної безпеки, яка дозволяє вчасно ідентифікувати потенційні загрози середовища, реагувати на них і мінімізувати їх негативні наслідки. Фактично йдеться про створення багаторівневої системи захисту підприємства від ризиків, джерелом яких можуть бути як макрорівень (загальноекономічні, політичні, соціальні зміни), так і мезорівень (галузеві, регіональні впливи). У таких умовах безпека трансформується із локального елемента в систему стратегічного управління, виступаючи фундаментальним принципом діяльності підприємства, що забезпечує не лише збереження його поточної дієздатності, але й створює передумови для довгострокового сталого розвитку.

У спеціальній літературі виокремлюються кілька основних підходів до тлумачення економічної безпеки підприємства, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах його функціонування. У межах нашого дослідження економічну безпеку доцільно розглядати через стратегічну здатність підприємства до: ефективного використання наявних ресурсів і підприємницьких можливостей; досягнення динамічного балансу між його економічними інтересами та викликами середовища; стійкості та протидії негативним впливам, ризикам та дестабілізуючим змінам середовища у довгостроковій перспективі.

Особливе значення у формуванні економічної безпеки підприємства належить спрямованість та відповідність його діяльності принципам сталого розвитку, що дозволяє спільно зі стейкхолдерами виробити ефективні підходи

до формування управлінських рішень, адаптивних механізмів та практичних інструментів, спрямованих на ідентифікацію, попередження і нейтралізацію загроз, що постійно генеруються як зовнішнім середовищем, так і внутрішніми викликами стратегічного розвитку. Даний підхід є інтегруючим, оскільки передбачає осмислення економічної безпеки через управлінську парадигму, де економічна безпека є запорукою ефективного управління підприємством. Він спрямований на підвищення адаптаційного потенціалу підприємства в економічній, соціальній, екологічній та управлінській діяльності та виступає ключовою умовою забезпечення його виживання й конкурентоспроможності та отримання потенційних зисків у довгостроковій перспективі.

Отже, економічну безпеку варто розглядати не тільки як необхідну умову, але і як результат забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання, що досягається шляхом підтримання динамічного балансу між його внутрішніми інтересами та зовнішніми вимогами середовища стейкхолдерів. Такий баланс забезпечує не лише захист діяльності підприємства від потенційних загроз і ризиків, але й ефективне використання, збереження та відтворення корпоративних ресурсів, створюючи тим самим умови для його довготривалого функціонування, адаптації та розвитку в умовах нестабільного середовища.

Література:

1. Tulchynska S., Pohrebniak A., Zybareva O., Pozhydaieva M., Solosich O., Vakulenko A. (2024). Analysis of the Security Development of Business Entities in the conditions of Artificial Intellectualization of the Global Space. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. Vol.102. No. 21. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No21/24Vol102No21.pdf>.
2. Zybareva, O., Shevchenko, I., Tulchynska, S., Popov, O., Yangulov, E. (2022). Assessment of spatial challenges of the economic security system of industrial enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 12, No. 4, pp. 421-428. <https://doi.org/10.18280/ijssse.120402>.
3. Зибарева О. В. Оцінка рівня соціальної безпеки України через призму сталого розвитку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. № 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-04>.

Бучко Ростислав

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Гіряк О. М.**

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

МІЖНАРОДНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД, НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «SVB EXPRESS»

Компанія SVB Express, яка спеціалізується на вантажних перевезеннях з головним офісом у Чикаго та диспетчерською мережею в Україні, активно

впроваджує практики забезпечення економічної безпеки, орієнтуючись як на внутрішні, так і міжнародні стандарти. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є застосування GPS-моніторингу, систем електронного логування ELD, що дозволяє контролювати переміщення вантажівок, дотримання режиму праці та відпочинку водіїв, а також вчасно реагувати на нестандартні ситуації під час простоїв. До прикладу, 2023 році в Техасі (поблизу кордону з Мексикою) на парковці вночі було викрадено нові колеса з вантажівки і замінено на вживані шини. Після інциденту компанія запровадила автоматичне сповіщення про незаплановані нічні стоянки в зонах підвищеного ризику, а також зобов'язала водіїв користуватись сертифікованими та охоронюваними стоянками. [3].

Важливу роль у системі безпеки компанії відіграє інформаційна безпека, особливо в умовах дистанційної роботи диспетчерів з України. У 2024 році в компанії трапився інцидент, коли шахраї видавали себе за представників SVB Express: здійснювали фіктивні «доставки» вантажів та обманом одержували від брокерів гроші. Це спонукало до посилення політики верифікації, запровадження обов'язкових цифрових підписів та перевірки контактів через корпоративні домени.

Особлива увага приділяється політиці доступу до даних: запроваджено багаторівневу систему аутентифікації для різних ролей працівників, ведеться облік усіх дій користувачів у CRM/ERP-системах. Це відповідає принципам стандартів ISO/IEC 27001 та підходам NIST щодо інформаційної безпеки [2].

Компанія використовує інтегровані ERP-рішення з вбудованим ризик-менеджментом, що дозволяє не лише контролювати логістичні ланцюги, а й виявляти системні вразливості. Наприклад, через автоматичну аналітику компанія може отримувати сигнали про підозрілі затримки або відхилення маршрутів, що дозволяє реагувати до того, як проблема переросте в загрозу [5].

З огляду на те, що SVB Express діє одночасно у США та Україні, велику увагу приділено юридичним ризикам взаємодії офісів у різних юрисдикціях. Здійснюється постійне оновлення політик відповідно до американського та українського законодавства, зокрема — Закону України «Про захист персональних даних», та актів Федеральної служби безпеки транспорту США (FMCSA).

У внутрішній політиці компанії чітко простежується використання міжнародного досвіду. Наприклад, до основи побудови системи безпеки взято структуру NIST Cybersecurity Framework, адаптовану для логістичного бізнесу, а для навчання персоналу застосовуються підходи американських асоціацій водіїв та диспетчерів.

Таким чином, SVB Express демонструє практичне поєднання міжнародних стандартів, корпоративної культури безпеки та локальних механізмів адаптації, що дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики економічної безпеки у сфері логістики.

Література

1. ISO/IEC 27001:2013. Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2013.
2. National Institute of Standards and Technology (NIST). Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity, Version 1.1. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nist.gov/cyberframework>
3. FMCSA – Federal Motor Carrier Safety Administration. CSA Program Overview. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fmcsa.dot.gov/safety/csa>
4. OOIDA – Owner-Operator Independent Drivers Association. Guidelines for Safe Freight Operations. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ooida.com/>
5. Шарлай, О. І. Управління ризиками в логістиці. – К. : КНЕУ, 2020. – 212 с.
6. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

Вербівська Людмила

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці*

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ

Сучасний бізнес все активніше стикається з викликами цифрової трансформації та соціальних змін, які істотно впливають на структуру і підходи до управління персоналом. Ефективне управління кадровими ресурсами є однією з визначальних сфер діяльності підприємства або організації, адже воно безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність і адаптивність компанії до нових ринкових умов. У контексті технологічних і соціальних змін впровадження інноваційних HR-підходів стає стратегічно важливим елементом, що сприяє розвитку та стійкості бізнесу. В умовах жорсткої конкуренції сучасні підприємства змушені постійно адаптуватися до мінливих ринкових реалій, що висувають нові вимоги до бізнес-процесів. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних методів управління персоналом, які забезпечують гнучкість, стратегічну адаптацію та оперативне реагування на економічні зміни. Безперервний розвиток HR-підходів дозволяє підприємствам краще розуміти ринкову ситуацію, оптимізувати кадрові ресурси та ефективно контролювати динаміку змін.

Адаптивне управління персоналом передбачає використання новітніх технологій для підвищення ефективності HR-процесів, одночасно враховуючи соціальні аспекти роботи та забезпечуючи відповідальне ставлення до

співробітників. Сучасні технології докорінно змінюють управління персоналом, надаючи інноваційні інструменти та можливості для підвищення ефективності кадрових процесів. Цифрові рішення, такі як автоматизація HR-процесів, аналіз великих даних, штучний інтелект, дистанційні робочі платформи та інші передові технології, сприяють кардинальній оптимізації діяльності підприємств у сфері управління людськими ресурсами [4].

Інтеграція сучасних технологій у сферу HR є ключовим етапом цифровізації, що не лише покращує ефективність управління персоналом, але й відкриває нові можливості для стратегічного розвитку компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку. Основними технологіями, що відіграють ключову роль, є:

1. Автоматизація та цифровізація HR-процесів – впровадження програмних рішень для автоматизованого управління рекрутинговими процесами, оцінки компетенцій та адаптації персоналу [3].

2. Аналітика великих даних у сфері управління персоналом передбачає використання Big Data для прогнозування кадрових потреб, оцінки продуктивності та аналізу рівня задоволеності персоналу та розробки персоналізованих стратегій мотивації й розвитку співробітників на основі аналітичних даних [2, с. 186]

3. Штучний інтелект у HR-управлінні – це використання AI-асистентів для автоматичного сортування резюме, рекомендацій щодо кар'єрного зростання та персоналізованого навчання співробітників.

4. Дистанційні робочі платформи та гнучкі формати роботи сприяють координації віддалених команд і забезпеченню ефективної внутрішньої комунікації в організації.

5. Інноваційні підходи до мотивації та управління корпоративною культурою передбачають використання алгоритмів штучного інтелекту для персоналізованої мотивації працівників на основі їхніх досягнень і кар'єрних прагнень [4].

Цифрові технології значно розширюють можливості управління персоналом, дозволяючи компаніям підвищити ефективність кадрових процесів, створити комфортне робоче середовище та краще адаптуватися до сучасних умов ринку. Адаптивне впровадження технологічних рішень у HR-департаментів забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та сприяє розвитку стійких і гнучких бізнес-моделей. Воно не лише сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку, а й забезпечує зростання продуктивності співробітників завдяки ефективній інтеграції сучасних HR-підходів [2, с. 186].

Отже, сучасні технології суттєво змінюють управління персоналом, трансформуючи традиційні підходи та відкриваючи нові можливості для розвитку організацій. Лише завдяки структурованому, стратегічному та послідовному впровадженню цифрових HR-рішень підприємство може не лише досягти своїх короткострокових цілей, але й забезпечити стійке зростання та довготривалий розвиток у мінливих ринкових умовах. Адаптивне управління персоналом у сучасних бізнес-процесах вимагає гармонійного поєднання

цифрових рішень із соціальною відповідальністю. Використання технологій дозволяє оптимізувати HR-процеси, роблячи їх більш ефективними, а акцент на соціальні аспекти сприяє створенню здорового та комфортного робочого середовища. Успішне поєднання цих факторів гарантує стабільний розвиток компанії, підвищує залученість персоналу та посилює конкурентні переваги на ринку.

Література:

1. Дем'яненко Т., Янчак Ю. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2024. №19 (38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/688>
2. Кобець Д. Hr-аналітика і big data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. №3. С. 184-189. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/74>
3. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2024. № 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/691>
4. Підвальна О.Г. Сучасні технологічні підходи у сфері управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4753/4793>

Вербівський Ігор

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Мацьків В. В.**

Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний агропромисловий сектор України нині перебуває в умовах безпрецедентних викликів, що зумовлені руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та скороченням виробничих потужностей. Пріоритетні сталі інвестиції дозволять не лише повернутися до довоєнних обсягів виробництва, а й провести глибоку трансформацію агропромислових підприємств.

Розробка та реалізація стратегічних інвестиційних пріоритетів є ключовим елементом у відновленні та модернізації сільськогосподарської галузі. Сільське господарство відіграє фундаментальну роль в економічній структурі України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та експортний потенціал. У сучасних умовах пріоритети інвестування мають охоплювати не лише повернення до довоєнних обсягів виробництва, але й створення нових, більш ефективних та стійких бізнес-моделей [4, с. 107].

Україна активно рухається в напрямку інтеграції до Європейського Союзу, а це, в свою чергу, що передбачає необхідність відповідності

європейським стандартам та передовим практикам ведення бізнесу. У цьому контексті інвестиції в агропромисловий сектор мають бути спрямовані на адаптацію підприємств до вимог ЄС, що дозволить забезпечити ефективне відновлення галузі та підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. В умовах глобальних екологічних викликів, зокрема змін клімату та деградації природних ресурсів, критично важливим є впровадження принципів сталого розвитку агропромислових підприємств. Інвестиційні пріоритети повинні включати екологічні аспекти, спрямовані на збереження природного середовища, оптимізацію використання ресурсів та підвищення стійкості агровиробництва. Це сприятиме формуванню екологічно відповідальної аграрної політики, адаптованої до сучасних міжнародних стандартів [2, с. 5-6].

Одним із ключових викликів для агропромислових підприємств залишається обмежений доступ до фінансування та інвестицій. Існуючі механізми часто не враховують усі потреби агропідприємств, що значно ускладнює їхнє відновлення та розвиток. Для забезпечення стабільного зростання галузі необхідно впровадити прозорі й доступні фінансові інструменти, які сприятимуть залученню капіталу та стимулюватимуть інноваційні рішення. Важливим аспектом є формування чіткої стратегії співпраці з міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями [1].

Для успішного розвитку агропромислового сектору потрібно реалізувати комплексний підхід, що передбачає фінансову підтримку, стратегічне міжнародне співробітництво та впровадження сучасних технологій, орієнтованих на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність галузі. Ключовими напрямками сталих інвестицій для відновлення та модернізації інфраструктури агропромислових підприємств повинні стати:

- реконструкція транспортних шляхів, логістичних вузлів та портів для безперебійного постачання сільськогосподарської продукції;
- впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності складської логістики та зберігання аграрної продукції;
- використання сучасних агротехнологій, таких як штучний інтелект, супутниковий моніторинг та автоматизовані системи управління врожайністю);
- розвиток цифрових платформ для аналізу ринку, оптимізації постачання та ефективного управління земельними ресурсами;
- розвиток екологічно відповідального виробництва;
- впровадження стійких технологій землекористування, що зменшують негативний вплив на довкілля;
- застосування інноваційних моделей фінансування та підтримки агробізнесу;
- перехід до раціонального використання водних та енергетичних ресурсів для підвищення ефективності аграрного сектору [3; 4, с. 114].

Отож, інвестиції у відновлення агропромислового сектору мають бути спрямовані не лише на усунення наслідків руйнувань, а й на створення нових можливостей для технологічного прориву. Впровадження цифрових рішень,

екологічно сталих практик та ефективних фінансових механізмів допоможе забезпечити довгострокову стабільність галузі та її стійкий розвиток у майбутньому. Актуальним є залучення державних та приватних інвестицій, міжнародних грантів і кредитних програм для прискорення відновлення підприємств та створення механізмів страхування ризиків для фермерів та агрокомпаній у нестабільних економічних умовах.

Література:

1. Вербіська Л.В., Вербівський І.Р. Інвестиційний розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка* 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3754>
2. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О., Тимик А., Купчак В., Перцевий Р. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. 2024. № 32. С. 1-8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1179>
3. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. та ін. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналітична доповідь. За заг. ред. Я. А. Жаліла. 2024. Київ: НІСД. URL: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>
4. Тетью А.П. Інвестиційні пріоритети для агропромислових підприємств у процесі відновлення України. *Economics: time realities*. 2024. №6 (76). С. 107-116. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/107.pdf>

Вершкова Христина

Науковий керівник: к.е.н., доцент **Безпалько І.Р.**

Національний університет «Львівська політехніка»

**ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ
ОСВІТИ**

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються і без них не обходиться вже жодна сфера, а суспільство за лічені секунди може отримати потрібну інформацію завдяки інформаційним системам, конкуренція між закладами освіти починає набирати обертів. Освітні послуги дедалі частіше починають розглядатися як бізнес-процеси, що власне і викликає потребу активніше застосовувати маркетинг у цій сфері.

Маркетинг перестає бути лише так званим комерційним інструментом, а трансформується у стратегічний підхід до побудови довіри, впізнаваності, репутації та довгострокових відносин із цільовою аудиторією. Оскільки система освіти є невід'ємною частиною цього динамічного розвитку, то відповідно вона в першу чергу має оперативно реагувати на всі зміни в суспільстві та забезпечувати швидку адаптацію до нових викликів, а не залишатися останньою сферою, котру зачіпають сучасні технології. Для цієї мети і функціонує освітній маркетинг, застосовуючи інструменти та технології якого, менеджмент освітніх закладів має змогу бути одним з перших

інноваторів актуальних тенденцій світу. Існування і розвиток закладів вищої освіти починає безпосередньо залежати від кількості студентів/учнів, а це, власне, залежить від того, наскільки успішною була маркетингова діяльність навчального закладу [1, с.100].

Освітній маркетинг можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на визначення потреб цільової аудиторії (себто потенційних клієнтів), формування впізнаваності та позитивного іміджу закладу освіти, забезпечення його привабливості та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та освіти загалом. Такий погляд перетинається і з позицією Ф.Котлера та К.Фокса, котрі визначають маркетинг освітніх послуг як процес, що включає дослідження, планування, реалізацію та контроль спеціально розроблених програм і стратегій. Ці дії є спрямованими на стимулювання обміну цінностями з цільовими ринками з метою досягнення поставлених цілей [2, с. 9].

Сучасний освітній маркетинг відіграє вагомий роль в управлінні системою освіти як на національному рівні, так і в діяльності окремих освітніх установ. Він сприяє оптимальному використанню ресурсів та забезпеченню якісного освітнього процесу. Ключовою рисою освітнього маркетингу, як і маркетингу загалом, є орієнтація на потреби та очікування споживачів послуг, а також на запити суспільства в цілому [3, с.173].

Маркетинг освітніх закладів, як вже було зазначено вище, не слід вважати маркетингом в його класичному розумінні, адже освіта як послуга має низку специфічних рис, що ускладнюють звичне копіювання маркетингових інструментів з інших галузей. Враховуючи це, можна виділити декілька характерних особливостей:

- перш за все, освіта – послуга, основна мета якої – сформувати світогляд учня, закласти певні навички та життєві установки, навчити комунікувати з іншими та знаходити себе та свою індивідуальність;

- процес вибору навчального закладу є дуже довготривалим – він може тривати і більше кількох років. Переважно під час вибору закладу користуються попитом консультації з адміністрацією, дні відкритих дверей тощо, які допомагають споживачам прийняти рішення;

- впізнаваність та високий емоційний рейтинг грає дуже велику роль для навчальних закладів, а особисті рекомендації друзів/знайомих частіше за все мають вирішальне значення для вибору тієї чи іншої установи;

- особливий виклик постає для приватних навчальних закладів. Окрім виконання базової функції закладу освіти – забезпечення якісної освіти, перед ними постає ще й підтримка фінансової стабільності. Відповідно при формуванні маркетингових меседжів та стратегії потрібно враховувати ще й поєднання соціальної місії та комерційної ефективності.

На даний момент навчальні заклади починають активніше застосовувати різноманітні інноваційні підходи для конкурентного позиціонування. Освітні установи дедалі охочіше починають займатися просуванням: за твердженням аналітиків, «глобальний освітній ринок інтенсивно формується, що призводить до посилення конкурентної боротьби за учнів/абітурієнтів не лише між національними закладами освіти, а й із закордонними» [4]. Ці зміни

відкривають нові можливості для маркетингу – від застосування просування в соціальних мережах до персоналізації та формування ком'юніті.

Таким чином, сучасний маркетинг у сфері освіти – це багатошарова система, що поєднує цифрові технології, персоналізацію комунікацій, роботу в соціальних мережах, стратегічний брендинг і активне залучення ком'юніті. Освітні установи, які комплексно використовують ці інструменти, здатні ефективніше конкурувати на ринку, підвищувати якість залучення студентів і формувати стійкий позитивний імідж у суспільстві.

Література:

1. Тяжкун Є. (2024). Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. Економіка і суспільство. Вип. 59/2024 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>
2. Тюріна Н. М. (2011). Маркетинг-логістична концепція управління підприємством. Економічні науки. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2, Т. 1. С. 43–46. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/043-046.pdf
3. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Економіка промисловості. 2019. № 1 (27). С. 114–123

Вінічук Марія

к.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та економічної безпеки

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку України як незалежної й суверенної держави, що перебуває у стані війни з російською федерацією, характеризується як нестабільний та стратегічно невизначений. Обраний вектор на євроінтеграцію неможливо реалізувати через дестабілізуючий вплив чинників війни та неможливість розв'язання воєнного конфлікту, а, відповідно, і забезпечити безпечні умови життєдіяльності населення та безпеку його перебування на території України. Як наслідок, в суспільстві спостерігається значне соціальне напруження та істотно знижується рівень соціальної безпеки, адже досягнути оптимальних соціальних стандартів неможливо, а гарантування безпечної життєдіяльності унеможливорюється постійними обстрілами та небезпеками воєнного характеру.

Проведені дослідження показників стану соціальної безпеки України за період з 2010 р. по 2024 р. (рис. 1), розрахованих на підставі даних Міністерства економіки України [1; 2], дають підстави стверджувати, що в умовах сьогодення спостерігається найнижчий рівень соціальної безпеки України – 51–54 %, за період з 2010 р. Така ситуація доводить, що в країні присутні вагомі проблеми соціального характеру, які потребують виваженого підходу щодо підвищення розмірів соціальних стандартів та заробітної плати, збільшення видатків на освіту та охорону здоров'я, зниження рівня безробіття та

стимулювання зайнятості. Крім того, через масштабні обстріли значна частка населення змушена переміститися на відносно безпечні для проживання території, а інша частка потребує житла через руйнування власних домівок. Зазначене істотно поглиблює існуючі проблеми, на вирішення яких необхідні немалі кошти, акумулювати які в умовах дефіциту державного бюджету надзвичайно важко.

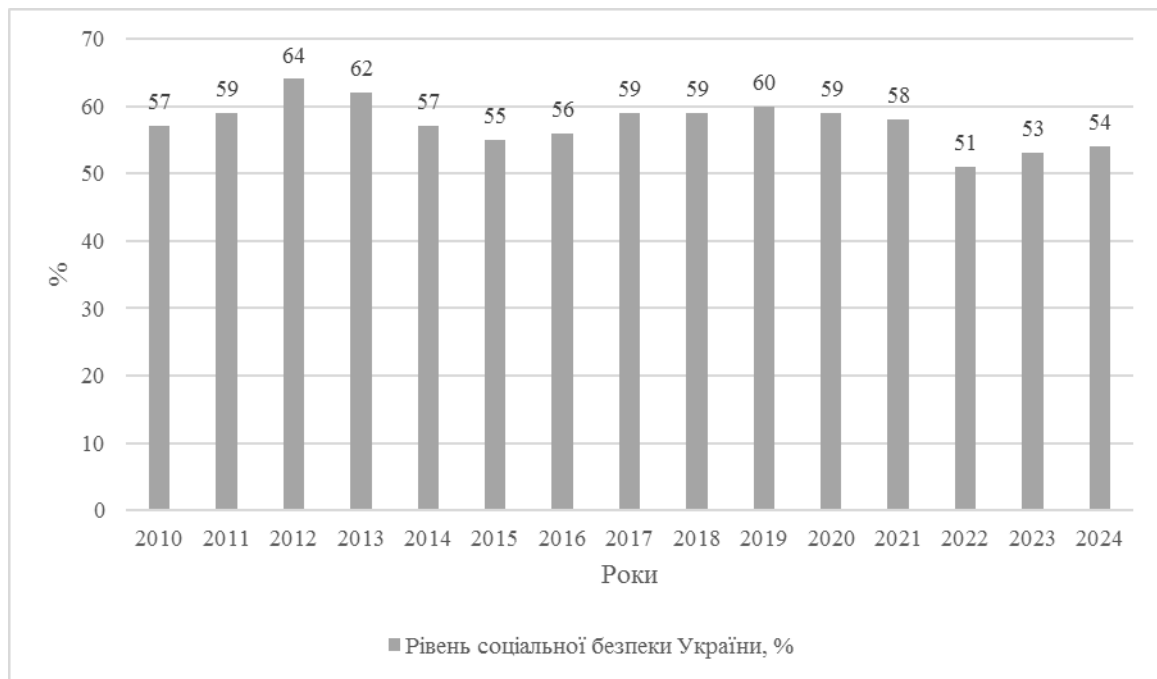


Рис. 1. Динаміка зміни рівня соціальної безпеки України, 2010–2024 рр., %*

* показник рівня соціальної безпеки України у 2024 р. є прогнозовим

Розраховано за: [1–2]

Водночас, аналіз показників рівня соціальної безпеки України показує циклічний її характер та підтверджує зниження їх значення в період суспільно-політичних та соціально-економічних криз, зокрема, у 2014–2016 рр. та у 2022–2024 рр. Причому, в обох випадках домінуючий вплив на забезпечення соціальної безпеки в Україні мають чинники війни.

Таким чином, проведені дослідження особливостей та проблем забезпечення соціальної безпеки в Україні доводять зниження рівня соціальної безпеки до 51 % у 2022 р. та незначне підвищення до 54 % у 2024 р., що вимагає формування ефективних заходів протидії ризикам і загрозам соціального характеру та зміцнення соціальної безпеки в короткостроковому періоді й стратегічній перспективі. Встановлено, що на рівень соціальної безпеки в Україні домінуючий вплив має російсько-українська війна.

Література:

1. Стратегічне планування та макроекономічне прогнозування. Міністерство економіки України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=61408be4-554a-4605-b183-f286833236bd&tag=StrategichnePlanuvanniaTaMakroekonomichnePrognozuvannia>.

2. Відповідь Міністерства економіки України на запит від 27.09.2021 р. щодо інтегрального індексу економічної безпеки України. URL: https://dostup.org.ua/request/93135/response/341539/attach/3/0.pdf?cookie_passthro_ugh=1.

ВОЛОЩУК Катерина, д-р екон. наук, проф.,
ПОПОВИЧ Корнелій-Дмитро, аспірант
*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський*

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИСОКИХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

На економічну безпеку країни дедалі більше впливають не лише виробничі і фінансові показники, але й її здатність адаптуватися до змінних геоекономічних умов, реформувати систему міжнародних економічних відносин та створювати стійкі механізми відновлення. В останні роки зовнішньоторговельний баланс України демонстрував значну волатильність. У 2022 році негативне сальдо торговельного балансу зросло майже вдсятеро, а вже 2023 року – ще на 47,2%. Натомість у 2024 році спостерігалось незначне скорочення на 5,7%. Зокрема, у 2024 році вартість експорту товарів досягла 41733,1 млн дол США, що становить 115,3% від показника 2023 року, тоді як імпорт склав 70751,2 млн доларів США, або 111,3% порівняно з попереднім роком. В результаті, дефіцит торговельного балансу склав 29018,1 млн доларів США порівняно з 27384,1 млн доларів США у 2023 році. Коефіцієнт покриття експортом імпорту дещо покращився до 0,59 у 2024 році порівняно з 0,57 у 2023 році [1].

У 2024 році рівень економічна безпека України продемонстрував ознаки стабілізації; проте основні проблеми, що виникли внаслідок триваючої війни, зберігаються. Незважаючи на загальні позитивні соціально-економічні тенденції, процес економічного відновлення залишається нерівномірним і значною мірою залежить від зовнішньої фінансової допомоги. Ця залежність викликає занепокоєння щодо середньострокової стійкості національної економіки. Крім того, уповільнення економічного зростання протягом 2024 року свідчить про поступове вичерпання поточних рушійних сил відновлення, що відбувається на тлі тривалої нестабільності, зумовленої безпековою ситуацією. [2].

Така економічна динаміка в країні, що протистоїть військовій агресії, зумовлена об'єктивною необхідністю підтримувати обороноздатність, забезпечувати добробут населення та підтримувати економічну функціональність на тлі значних втрат внутрішнього виробництва через чинники, пов'язані з війною. Значна частина відтоку капіталу була компенсована міжнародною фінансовою допомогою, яка також відіграла вирішальну роль у фінансуванні основного імпорту. Однак, для зменшення ризиків для зовнішньої економічної безпеки вкрай важливо активізувати

зусилля, спрямовані на зменшення залежності від імпорту, зокрема шляхом підвищення енергоефективності, розширення внутрішніх виробничих потужностей та оптимізації структури витрат.

Тривала війна на тлі глобальної кризи та повсюдної нестабільності змінює для України не лише потоки капіталу, торгівлю та інвестиційні моделі, але й самі механізми, що лежать в основі економічної стійкості держави. У відповідь Україна прагне доповнити свою інтеграцію у світову економіку, розвиваючи адаптивну систему економічних партнерств, де основні критерії виходять за рамки економічної доцільності та включають стратегічну довіру, гарантії безпеки та доступ до критично важливих ресурсів розвитку.

Наразі система економічної безпеки України стикається з трьома взаємопов'язаними викликами: забезпечення економічної підтримки цілей національної безпеки та оборони, стимулювання сталого економічного зростання та підтримка збалансованої соціальної політики. В умовах тривалого військового конфлікту та глобальної турбулентності одночасне вирішення цих

Узагальнена оцінка ризиків для економічної безпеки України сформульована на основі помірних припущень та відображає базовий сценарій. Цей сценарій враховує ключові виміри національної економічної безпеки в контексті триваючого військового конфлікту та поступової адаптації України до викликів, що виникають у світовому економічному ландшафті. Однак, починаючи з 2025 року, міжнародне середовище позначено низкою непередбачених подій та глибоких системних зрушень, які суттєво трансформували геополітичну та економічну архітектуру. Посилення глобальної нестабільності, потенційні зміни у пріоритетах зовнішньої політики США та очікувані зміни в механізмах підтримки України Європейським Союзом можуть стати каталізаторами для переоцінки та реконфігурації ландшафту ризиків національної економічної безпеки.

Незважаючи на зовнішні зрушення, базовий сценарій зберігає свою актуальність, оскільки він, перш за все, відображає внутрішні характеристики та стійкість національної економіки. А нещодавні глобальні трансформації не лише створюють нові вразливості для економічної безпеки України, але й пропонують додаткові можливості для поглиблення співпраці з Європейським Союзом, тим самим сприяючи стримуванню рівнів ризику в прийнятних межах.

Відповідно, хоча базовий сценарій слугує орієнтиром, він підкреслює важливість постійного та адаптивного моніторингу нових загроз та викликів економічній безпеці в принципово зміненому міжнародному середовищі.

Загалом, рівні ключових компонентів економічної безпеки України залишаються критично низькими, що підтримує високу ймовірність масштабного дестабілізуючого впливу на довгостроковий економічний розвиток [3].

Руйнівні наслідки триваючої війни, що проявляються у масштабному знищенні та пошкодженні виробничих потужностей та інфраструктури, обмежені економічної активності в зонах активних бойових дій та значний ризик повітряних атак є головними факторами постійної загрози рівню економічної безпеки країни в 2025 р. Ці фактори посилюються гострою

нестачею кваліфікованої робочої сили та потенційним поглибленням значних макроекономічних дисбалансів, що в сукупності підвищує ймовірність системної нестабільності. Невизначений масштаб економічної шкоди та відсутність чітко визначених механізмів компенсації ще більше ускладнюють прогнози економічного відновлення, утримуючи країну в стані стратегічної невизначеності. Ключем до пом'якшення ризиків для зовнішньоекономічної безпеки є розробка ефективних інструментів страхування військових ризиків, узгодження національних та міжнародних програм підтримки експортерів та стимулювання інвестицій у сектори з високою доданою вартістю. Ключову роль у цьому процесі має відігравати зменшення залежності від імпорту та сприяння розвитку високотехнологічних галузей промисловості.

Список літературних джерел:

1. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск). URL: <https://surl.lu/azslpn>
2. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. URL: <https://surl.li/uccjpo>
3. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. URL: <https://surl.lt/mklpzt>

ВОЛОЩУК Юлія д-р екон. наук, професор,

ВОЛОЩУК Віталій д-р екон. наук, доцент,

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

м. Кам'янець-Подільський

ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА РОЗВИТОК ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВИСОКИХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Згідно з результатами опитування «Індекс інвестиційної привабливості України», проведеного Європейською бізнес-асоціацією серед 80 керівників провідних міжнародних та українських компаній, сукупний індекс у 2024 році зріс до 2,49 балів з 5 можливих порівняно з 2,44 балами у 2023 році. Примітно, що цей рівень інвестиційних настроїв, незважаючи на триваючу війну, перевищує показники, зафіксовані у довоєнні періоди, наприклад, у 2013 році.

Наразі основна інвестиційна діяльність здійснюється вітчизняними підприємствами та іноземними компаніями, які вже працюють в Україні, і, хоча ситуація з безпекою накладає серйозні обмеження, іноземні інвестори не повністю пішли з ринку. Багато хто залишається обережним, а для більшості інвестиційні рішення призупинені через ризики воєнного часу. Тим не менш, існує сегмент міжнародних інвесторів, готових змиритись з високим рівнем ризику. Незважаючи на хронічні системні проблеми та підвищені загрози безпеці, Україна продовжує пропонувати стратегічні можливості та привабливі пропозиції для західних інвесторів [1].

Поступове пожвавлення інвестиційної діяльності в Україні демонструє позитивну динаміку, хоча й підкреслює необхідність більшої диверсифікації

джерел фінансування та посилення залучення приватного капіталу. Значне збільшення валового нарощування основного капіталу протягом 2023-2024 років стало ключовим фактором стимулювання економічного відновлення, сприяння реконструкції основної інфраструктури та розширенню виробничих потужностей. Незважаючи на складні умови, як вітчизняний бізнес, так і міжнародні партнери зберігають інвестиційні зобов'язання в Україні. Примітно, що сталий інтерес до промислового сектору підкреслює потенціал країни як сприятливе та перспективне середовище для капіталовкладень.

Зміна динаміки інвестицій, що спостерігалася у 2024 році, може розглядатися як перехід від зусиль з надзвичайного відновлення до більш стратегічної моделі економічного розвитку. Збільшення валового нарощування основного капіталу до 18,9% ВВП, переважно зосередженого в оборонно-промисловому секторі, відображає цілеспрямовану мобілізацію ресурсів, спрямованих на зміцнення національної безпеки та адаптацію економіки до умов воєнного часу. Така інвестиційна структура одночасно закладає основу для розвитку оборонних технологій, які мають потенціал стати ключовими рушійними силами післявоєнного економічного зростання та розширення експорту. Поряд з покращенням макроекономічної стабільності та більш передбачуваною безпековою ситуацією розширюються можливості для залучення приватних інвестицій. Поточні тенденції демонструють вимірне зростання довіри серед іноземних компаній, що, поряд з ефективною державною політикою, може сприяти створенню сприятливого середовища для сталого довгострокового припливу капіталу.

Ключовими пріоритетами на найближчі роки є розширення доступу бізнесу до фінансових ресурсів, створення ефективних механізмів гарантування ризиків та розробка передбачуваної та прозорої регуляторної бази. Ці заходи є важливими для сприяння сталого економічного зростання та забезпечення стратегічної інтеграції України у світову економічну систему [2].

У 2025 році фінансова безпека України формуватиметься необхідністю підтримки макроекономічної стабільності на тлі зростаючих потреб у соціальних та оборонних видатках. Незважаючи на значний дефіцит бюджету та постійну залежність від міжнародної фінансової допомоги, фінансова система залишається функціональною, підтримуючись стабільним банківським сектором та ефективним управлінням зобов'язаннями. Однак, залишається кілька викликів, зокрема зростаюче навантаження на пенсійну систему через демографічні зрушення, уповільнення кредитної активності та необхідність адаптації до поступового скорочення зовнішньої фінансової допомоги у середньостроковій перспективі. Крім того, динаміка фінансової підтримки між підприємствами та фінансовими установами, через такі механізми, як страхування та кредитування, змінюється, зі зростаючим акцентом на технологічній інтеграції. Це включає розгортання спільних технологічних платформ, що сприяють взаємодії між підприємствами, фінансовими установами та дослідницькими установами [3]. Було визначено, що поточна наукоємність української економіки залишається значно нижчою за поріг,

необхідний для забезпечення економічної безпеки країни, і становить майже в чотири рази меншу, ніж середній світовий показник.

Для пом'якшення ризиків промислової безпеки стратегічні пріоритети повинні включати розширення високотехнологічного виробництва, інтеграцію в європейські промислові ланцюги створення вартості, стимулювання інвестиційної діяльності та створення сприятливих умов для повернення та залучення трудових ресурсів. Комплексний та збалансований політичний підхід, зосереджений на модернізації, розвитку, орієнтованому на інновації та посиленні міжнародного економічного співробітництва, може забезпечити основу для зміцнення системи виробничої безпеки України.

Крім того, очікується, що розвиток інноваційних екосистем у сфері економічної безпеки призведе до створення інтелектуальної та цифрової інфраструктури, здатної інтегрувати різноманітні технологічні, професійні та інформаційні активи. Це, у свою чергу, дозволить формувати перспективні стратегії, спрямовані на захист національних економічних інтересів.

Список літературних джерел:

1. Індекс інвестиційної привабливості України. URL: <https://surl.li/kkzsar>
2. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. URL: <https://surl.li/uccjpo>
3. Марценюк Л.В. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Агросвіт*. № 4, 2025. С.56-63.

Волощук Романа

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Тимоць М.В.**

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

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Економічна система сучасного світу все більше залежить від політичних, економічних та соціальних чинників, які можуть істотно впливати на стабільність фінансових ринків. Війни, пандемії, фінансові кризи, санкції та порушення ланцюгів постачання змінюють динаміку фінансових ринків, спричиняючи кризові явища та нестабільність в економіках різних країн.

Наприклад, війна в Україні, міжнародні санкції та порушення ланцюгів постачання впливають на ринки капіталу, валютні коливання, рівень інфляції та загальну довіру до фінансових інститутів. Крім того, підвищена геополітична напруженість та зміни в глобальній торгівлі впливають на структуру інвестиційних потоків. Інвестори стають більш обережними та часто перерозподіляють активи, віддаючи перевагу менш ризиковим інструментам, таким як золото або державні облігації розвинених країн. У таких умовах тема управління фінансовими ризиками в умовах глобальної нестабільності є надзвичайно важливою.

Основною метою даного дослідження є визначення основних видів

фінансових ризиків, які виникають під час військових конфліктів, економічних криз та інших глобальних потрясінь. Важливим аспектом є також оцінка впливу таких ризиків на фінансові ринки та економіку в цілому. За допомогою аналізу сучасних методів управління ризиками, що застосовуються банками, компаніями та державними організаціями, можна знизити негативний вплив глобальних кризових явищ. Особливу роль відіграє державна політика у сфері регулювання фінансових ризиків. Центральні банки та уряди використовують різні механізми, зокрема зниження процентних ставок, введення податкових пільг або збільшення державних витрат для підтримки економічної активності.

Фінансові ринки зазнають серйозних потрясінь під час глобальних економічних криз. Одним із основних наслідків є валютні коливання, девальвація валют, зростання інфляції та падіння фондових ринків. Військові конфлікти, санкції та економічні блокади можуть призвести до значних економічних змін, таких як знецінення грошей, інфляційні шоки та зміни в міжнародних потоках інвестицій [1]. Війна в Україні призвела до серйозних коливань на ринках енергоносіїв і продовольства, що підвищило інфляцію в багатьох країнах [2]. Криза 2008 року, викликана падінням іпотечного ринку США, спричинила обвал фондових ринків, масове банкрутство та зростання безробіття [3]. Окрім цього, важливим фактором є боргові кризи, які можуть загострювати економічні проблеми. Наприклад, держави з високим рівнем зовнішнього боргу часто стикаються з проблемами його обслуговування під час криз, що може призвести до дефолтів або необхідності отримання міжнародної фінансової допомоги. Пандемія COVID-19 скоротила споживчий попит, змусила бізнеси змінювати свої моделі і банки активно застосовували заходи для стимулювання економіки. У 2020 році біржі зазнали значних втрат, а інвестиційна активність знизилася через невизначеність майбутнього.

У таких умовах важливими є методи для мінімізації ризиків. Одним із них є уникнення ризику, що передбачає відмову від діяльності, яка може призвести до серйозних фінансових втрат. Наприклад, компанії можуть уникати інвестицій у нестабільні регіони або обмежувати свої операції з ризиковими активами. Лімітація концентрації ризику також є важливим інструментом для зменшення ймовірності великих втрат. Наприклад, банки можуть обмежувати кредитування певних секторів економіки, щоб уникнути дефолту. Хеджування є ще одним важливим методом захисту від коливань цін на сировину чи від змін процентних ставок. Наприклад, валютні форварди можуть використовуватися експортерами для зменшення ризику зміни валютних курсів [1].

Диверсифікація активів, що передбачає розподіл інвестицій між різними секторами економіки, є ще одним важливим методом для зниження ризику. Таким чином, за допомогою таких стратегій, як уникнення ризику, лімітація, хеджування та диверсифікація, можна значно зменшити фінансові ризики під час кризових періодів. Також важливу роль відіграє страхування фінансових ризиків. Наприклад, підприємства можуть використовувати страхові інструменти для захисту від непередбачених збитків, пов'язаних із кризовими явищами. Розвиток цифрових технологій сприяє появі нових інструментів ризик-менеджменту, таких як автоматизовані системи прогнозування ризиків та

штучний інтелект у фінансовому аналізі. Водночас, розподіл ризиків між різними учасниками фінансових процесів (банками, акціонерами, страховими компаніями) дозволяє ще більше зменшити ймовірність великих фінансових втрат. Враховуючи сучасні виклики, управління фінансовими ризиками залишається важливим елементом забезпечення стабільності економіки.

Література

1. Корват О. В., Плахотя А. А. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах нестабільної економіки: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 2021. С. 49-52. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11804/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2.pdf.
2. Управління ризиками в умовах нестабільної економіки. InvestStart. 2024. URL: <https://investstart.com.ua/upravlinnya-rizikami-v-umovax-nestabilnoi-ekonomiki/>.
3. Корват О. В., Плахотя А. А. Управління фінансовими ризиками: теоретико-методичні аспекти. Миколаїв: ЧНУ імені Петра Могили, 2019. 150 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Korvat-O.V.-Plahotya-A.A.pdf>

Гараздюк Володимир

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна*

РОЛЬ ТА МІСЦЕ РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

В умовах сьогодення, економічна безпека держави є одним із ключових пріоритетів національної політики, адже саме вона визначає здатність країни забезпечувати сталий розвиток, підтримувати економічну стабільність та протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Одним із найважливіших елементів системи економічної безпеки є енергетична складова, зокрема ринок природного газу, який виступає основою для функціонування промисловості, комунального господарства та багатьох інших секторів економіки. Саме тому дослідження ролі та місця ринку природного газу в системі економічної безпеки держави є вкрай важливим і актуальним. Природний газ є одним із основних енергоресурсів, який забезпечує потреби виробничого сектору, населення та інфраструктури. Його стабільна наявність, доступна ціна та безперебійне постачання мають безпосередній вплив на макроекономічну ситуацію, конкурентоспроможність вітчизняної продукції, інвестиційну привабливість економіки та соціальну стабільність. Таким чином, ринок природного газу є не лише інструментом енергетичного забезпечення, але й важливою складовою національної економічної стійкості, здатної нейтралізувати ризики та зміцнювати потенціал держави.

Для розуміння ролі ринку природного газу в контексті економічної безпеки слід чітко окреслити, що мається на увазі під самим поняттям

«економічна безпека». Це – здатність національної економіки функціонувати незалежно, ефективно та стабільно навіть за умов зовнішнього чи внутрішнього тиску. У цьому контексті ринок природного газу виступає своєрідною "нервовою системою" енергетичного сектору, оскільки будь-які перебої у постачанні газу миттєво відображаються на стані промислового виробництва, валютній стабільності, зайнятості населення та загальному рівні економічної активності [1-3].

Можна стверджувати, що ринок природного газу є також індикатором інституційної спроможності держави: рівень його прозорості, конкуренції, технологічного розвитку та інтеграції у міжнародні енергетичні ринки прямо свідчить про ефективність державної політики у сфері енергетичної безпеки. Зокрема, здатність забезпечити справедливе ціноутворення, недискримінаційний доступ до мереж і прозорість укладання контрактів є важливими чинниками підвищення довіри інвесторів і міжнародних партнерів до національної економіки. Важливу роль відіграє також внутрішнє виробництво природного газу, яке, на нашу думку, є стратегічною опорою економічної безпеки. Підтримка власного видобутку дозволяє зменшити залежність від імпорту, контролювати внутрішні ціни, а також розвивати суміжні галузі економіки, створюючи додаткові робочі місця та сприяючи регіональному розвитку. Крім того, розвиток інфраструктури зберігання газу та створення гнучких можливостей балансування попиту і пропозиції є важливою запорукою стійкості ринку.

Слід наголосити, що в умовах сучасної економіки значення ринку природного газу виходить за межі суто енергетичної сфери. Він стає важливим фактором зовнішньополітичної діяльності, інтеграції до регіональних та глобальних енергетичних ринків, а також інструментом впливу на регіональну безпеку. Участь у міжнародних газових проектах, розбудова газових хабів, розвиток LNG-терміналів – усе це сприяє посиленню позицій держави на міжнародній арені та зміцненню її економічної суб'єктності.

Список використаних джерел

1. Швед О. Дослідження якості надання послуг підприємств реалізаторів газу. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2019. № 5 (17). С. 39- 43.
2. Топоркова М. М Особливості системи законодавства щодо регулювання відносин з постачання природного газу побутовому споживачу. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Право*. 2015. Вип. 9–10. С. 113–122.
3. Лагутін В. Монополія та конкурентна політика: політико-економічні проблеми. *Економічна теорія*. 2015. № 4. С. 89-97.

МАРКЕТИНГОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Об'єктом прогнозування можуть виступати будь-які предмети, процеси реального світу, їх властивості і відносини між ними, а також процеси, що відносяться до пізнавальної діяльності суб'єкта. Поняття «об'єкт прогнозу» і «система, що створює прогноз» нерозривно пов'язані і обумовлюють одне одного, тому що вірогідність прогнозу визначається як властивостями системи, яка розробляє прогноз, так і системними характеристиками об'єкту прогнозу. Саме тому всякий підхід до об'єкту прогнозу повинен подаватися системним підходом. Подання об'єкту прогнозу як системи є досить важливим для прогностики.

В своїй роботі ми дотримуємося того, що систему, яка складається з елементів, які передбачаються, називаємо предиктантом (базова система), а систему, стан елементів якої моделює передбачувані стани системи предиктанта, – предиктором (випереджуючою системою).

При розробці будь-якого прогнозу поряд з концентруванням уваги на об'єкті прогнозування завжди доводиться враховувати середовище або фон, в якому він знаходиться і буде знаходитися. На перших стадіях складання прогнозу переважно необхідно уточнити межі прогнозованого об'єкту, його оточення і обмежувальні зв'язки. Достовірність прогнозу залежить перш за все опріч всього від того, наскільки правильно врахований фон.

Звично в літературі виділяють чотири укрупнених об'єкти:

1. Науково-технічний прогрес (аналіз перспектив розвитку науки і техніки і їх вплив на економіку).
2. Ресурси (трудові і природні).
3. Суспільні потреби (виробничі і невиробничі).
4. Соціальні умови відтворення (наслідки науково-технічного розвитку, ріст продуктивних сил тощо).

В наших дослідженнях ми зосередилися на третьому укрупненому об'єкті і виділили в ньому діяльність поліграфічного підприємства, зокрема маркетингове прогнозування на основі якого можна розробляти плани. Для дослідження нами вибрано підприємство малого бізнесу ТОВ «Рута» (назва змінена за рекомендацією менеджменту підприємства). Як один з елементів дослідження пропонуємо прогнозування попиту споживачів на послуги підприємства, пов'язані з висічкою друкованої продукції.

Для визначення попиту на виконання послуги висікання малоформатної продукції на основі впровадження висікального пристрою ОБК скористаємося 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
ТОВ «Рута»

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	$\sum x = 21$	$\sum y = 4280$	$\sum x^2 = 91$	$\sum xy = 17188$

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.

$$b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n \bar{x}^2}$$

де $\bar{x}$ – середнє значення x та y ;

n – число точок даних чи спостереження;

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

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

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

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

Отже, попит на послуги для висікання малоформатної продукції становитиме 1155,4 тис. висічок.

Література:

1. Палига Є.М. Маркетинг: Підручн./Палига Є.М., Гірняк О.М., Лазановський П.П.–Львів: Укр.акад. друкарства, 2020.–352 с.
2. Гірняк О.М. Лазановський П.П. Прогнозування та аналіз господарських рішень – Наукові записки УАД. — 2017. — №1(54). — С. 133-140.
3. Планування маркетингу: навч. посібн. / Овечкіна О.М., Солоха Д.В. та ін.– Київ: ЦУЛ, 2013. – 352 с.
4. Крикавський Є. Логістика для економістів: підруч. – 2-е вид. випр. і доп. – Львів: вид-во Львів. Політехніки.–2014.–476 с.
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підрус. Київ: Кондор, 2011.– 188 с.
6. Гірняк О.М. Лазановський П.П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків Навч. посібн. – Львів, УАД, 2019.– 368 с.

Гнатковська Юлія

Науковий керівник: к.т.н., доцент, **Босак І. П.**

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК РЕАЛЬНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Тіньова економіка – це складне і багатогранне явище, що включає різноманітні форми неформальної та нелегальної економічної діяльності, що відбувається поза межами офіційного державного регулювання. Її присутність суттєво впливає на макроекономічні показники, бюджетні надходження, соціальну справедливість та економічну безпеку країни. У контексті глобалізації та економічної нестабільності проблема тіньової економіки стає особливо актуальною, оскільки її зростання може призводити до посилення корупції, нерівності доходів, зниження ефективності державного управління та спотворення конкурентного середовища.

Існує безліч способів визначення тіньової економіки. Найбільш поширеним є розуміння її як економічної діяльності, що здійснюється поза межами державного обліку та не підлягає державному контролю.

Тіньова економіка суттєво впливає на фінансову безпеку держави через кілька ключових факторів. По-перше, вона часто уникає сплати податків, що призводить до втрати доходів для державного бюджету. Це, в свою чергу, може викликати нестачу фінансування для соціальних програм, інфраструктури, охорони здоров'я та інших важливих сфер, що загрожує економічній стабільності та соціальній справедливості. Крім того, тіньова економіка може стати платформою для відмивання грошей, фінансування терористичних угруповань та інших злочинних організацій, що створює загрозу національній безпеці та стабільності.

Поширення тіньової економіки може підривати довіру до фінансової системи та правоохоронних органів. Це, в свою чергу, може призвести до погіршення відносин між державою та громадянами, а також між різними соціальними групами. Тіньова економіка здатна конкурувати з легальним бізнесом, спотворюючи конкурентне середовище та знижуючи ефективність реального сектора економіки. Це може викликати зростання нерівності, зменшення інвестицій і загрозу економічному зростанню. Крім того, поширення тіньової економіки може ослабити контроль і регулювання з боку держави, створюючи сприятливі умови для розвитку інших форм злочинності та корупції, що загрожує стабільності та безпеці країни [1].

Американська торговельна палата в Україні провела круглий стіл за участі представників Посольства США, народних депутатів, представників органів державної влади, у тому числі правоохоронних органів та бізнесу де обговорили питання тіньових ринків тютюнових виробів, провайдерів фіксованого інтернету та побутової електроніки.

Згідно з інформацією Американської торговельної палати в Україні, тіньова економіка продовжує негативно впливати на бюджет країни. Дослідження показують, що у 2024 році податкові втрати Державного бюджету

України від нелегального ринку тютюнових виробів можуть сягати 23 мільярдів гривень. Що стосується частки тіньового ринку побутової електроніки, у 2023 році частка тіньового ринку продукції Apple iPhone, за даними компаній-членів Палати, досягла 71 %. Це призвело до втрат України в розмірі 5,5 млрд грн через несплату ПДВ. Крім того, втрати від несплати ПДВ на інші товари Apple, такі як MacBook, iPad, Apple Watch та інші, оцінюються приблизно в 10 млрд грн [2].

Економіка України відзначається значним тіньовим сектором, який негативно впливає на ефективність державних механізмів стимулювання економіки та спотворює умови для ведення бізнесу. Неповноцінне функціонування ринкових механізмів, неефективне податкове адміністрування, незбалансована державна регуляторна та бюджетна політика, проблеми на ринку праці та поширена корупція є основними чинниками, що сприяють розвитку тіньової економіки в Україні. Це негативне соціальне явище поглиблює існуючі дисбаланси в економіці та залишається одним із найбільших викликів для економічної безпеки держави.

Отже, подолання тіньової економіки потребує комплексного підходу, орієнтованого на підвищення прозорості економічних процесів, покращення податкового адміністрування, зменшення регуляторного тиску на бізнес і створення стимулів для легальної діяльності. Крім того, необхідно стимулювати детінізацію заробітної плати, створюючи вигідні умови як для роботодавців, так і працівників, формувати культуру добровільного дотримання податкової дисципліни, зміцнювати довіру до державних інституцій.

Література:

1. Біляк Ю. В. Тіньова економіка як фактор загрози фінансовій безпеці держави. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3922> (дата звернення: 04.05.2025).

2. Кознова О. Тіньова економіка продовжує виснажувати бюджет України - Американська торговельна палата в Україні. *LIGA ZAKON Бізнес*. 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/news/231433_tnova-ekonomka-prodovzhu-visnazhuvati-byudzheth-ukrani---amerikanska-torgoveln-palata-v-ukran (дата звернення: 04.05.2025).

Гомольська Вікторія, Жураківська Єлизавета *Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів* **ВІД ВРАЗЛИВОСТІ ДО ЗАХИЩЕНОСТІ: БЕЗПЕКА** **МАРКЕТИНГОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

Маркетингові інформаційні системи (МІС) інтегрують збутову діяльність підприємства з іншими функціональними задачами, зокрема, фінансовим аналізом, бухгалтерським обліком та управлінням матеріальними ресурсами, що частково відображено у програмному забезпеченні. З розвитком систем

передачі інформації проблема забезпечення її безпеки стає все більш актуальною. Заходи безпеки спрямовані на запобігання несанкціонованому отриманню, фізичному знищенню чи модифікації інформації. Можливості зловживань розвиваються інтенсивно, тому для ефективного захисту необхідна не просто розробка окремих заходів, а організація комплексу інструментів, включаючи спеціальні механізми, методи та організаційні процедури.

Незважаючи на застосування численних методів захисту, в комп'ютерних системах виявляються слабкі місця, що призводить до постійно зростаючих витрат. Важливо визначити, що є загрозою безпеці інформації, виявити канали витоку та шляхи несанкціонованого доступу. Загроза безпеці – це дія або подія, яка може спричинити руйнування, спотворення чи несанкціоноване використання інформаційних ресурсів (інформації, програмних чи апаратних засобів). Загрози поділяють на випадкові (наприклад, помилки в ПЗ, збої обладнання) та умисні. Умисні бувають пасивними (несанкціоноване використання ресурсів без впливу на їх роботу, як прослуховування каналів) та активними (порушення роботи системи через цілеспрямований вплив на ресурси, як виведення з ладу ПК чи спотворення даних).

До основних загроз безпеці інформації відносять: розкриття конфіденційної інформації, компрометація інформації (внесення змін, що призводить до невірних рішень), несанкціоноване використання інформаційних ресурсів, помилкове використання ресурсів, несанкціонований обмін інформацією, відмова від інформації (невизнання факту отримання/відправлення) та відмова в обслуговуванні.

Типові шляхи несанкціонованого доступу (НСД) включають: перехоплення електронних випромінювань, використання підслуховуючих пристроїв, викрадення носіїв інформації, читання залишкової інформації в пам'яті, копіювання носіїв з подоланням захисту, маскування під зареєстрованого користувача чи запити системи, використання програмних пасток, недоліків мов програмування та операційних систем, впровадження "троянських коней", незаконне підключення до апаратури/ліній, зловмисне виведення з ладу захисту та комп'ютерні віруси. Більшість шляхів НСД можна надійно блокувати при правильно побудованій системі безпеки.

Сучасні МІС мають такі ознаки: містять інформацію різної ступені конфіденційності, використовують криптографічний захист даних при передачі, відображають ієрархію повноважень доступу суб'єктів (до програм, ресурсів, інформації), що потребує оперативної їх зміни, обробляють інформацію в різних режимах (діалоговому, розподілу часу, реального часу), управляють потоками даних, реєструють спроби несанкціонованого доступу та події, забезпечують цілісність програмного продукту та інформації, мають засоби відновлення системи захисту та обов'язковий облік носіїв, передбачають фізичну охорону обладнання та носіїв.

При розробці МІС необхідно вирішувати питання безпеки комерційної таємниці та самих комп'ютерних систем. Організаційні заходи та процедури для забезпечення безпеки застосовуються на всіх етапах проєктування та експлуатації. Важливим є передпроектне обстеження, де встановлюється

наявність та рівень конфіденційності інформації, аналізуються засоби захисту та участь персоналу.

Побудова базової системи захисту інформації в автоматизованих інформаційних технологіях (АІТ) ґрунтується на принципах: комплексного підходу (оптимальне поєднання програмних, апаратних та організаційних заходів); розмежування та мінімізації повноважень доступу (користувачам надається мінімум необхідних прав); повноти контролю та реєстрації спроб НСД (ідентифікація користувачів, протоколювання дій); забезпечення надійності системи захисту (рівень не знижується при збоях чи діях порушників); контролю за функціонуванням системи захисту; "прозорості" системи захисту для користувачів та ПЗ; економічної доцільності (вартість захисту має бути меншою за можливий збиток). Програмно-технічні засоби захисту не можуть повністю вирішити проблему без належної організаційної підтримки та виконання процедур.

Основними засобами захисту є технічні (апаратні та фізичні), програмні, організаційні, морально-етичні та законодавчі. Найбільшою надійністю та ефективністю (особливо для каналів зв'язку) характеризуються системи, побудовані на базі криптографічних методів. Криптографія забезпечує секретність та/або автентичність повідомлень через шифрування (симетричне чи асиметричне) за допомогою алгоритму та ключа. Інші механізми безпеки включають: цифровий (електронний) підпис (для автентифікації автора), контроль доступу (перевірка повноважень), забезпечення цілісності даних (виявлення спотворень), постановку графіка (маскування активності шляхом генерації фіктивних даних), управління маршрутизацією (вибір безпечних каналів), арбітраж (підтвердження даних третьою стороною). У більшості випадків використовується комбінація механізмів.

При захисті комерційної інформації слід реально оцінювати її важливість та потенційний збиток. Вищий рівень захисту є дорожчим, а зменшення витрат досягається через стандартизацію технічних засобів. Визначальним фактором при виборі засобів захисту є надійність. Важливо враховувати, що інформацію можна отримати не лише прямим проникненням в ПК, але й через побічні електромагнітні випромінювання та канали зв'язку.

Отже, для захисту інформації в МІС необхідний комплексний підхід, що поєднує технічні, програмні та організаційні заходи, з особливим акцентом на криптографічні методи та забезпечення надійності системи.

Гречанівський Андрій

Науковий керівник: к.т.н., доц. **Лесяків Г.З.**

Львівський державний університет внутрішніх справ, м.Львів

ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання соціальної чутливості суспільства корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває

вагомого значення як для великого бізнесу, так і для підприємств малого та середнього сегменту. Поняття КСВ охоплює відповідальність компанії не лише за фінансові результати, а й за її вплив на суспільство, працівників, навколишнє середовище та інші зацікавлені сторони.

Згідно з визначенням Європейської Комісії, корпоративна соціальна відповідальність — це «відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство» [1]. Такий підхід передбачає добровільне впровадження підприємствами етичних, соціальних та екологічних стандартів у свою стратегію та щоденну діяльність.

Теоретичні засади КСВ беруть свій початок ще з середини ХХ століття, однак найбільшої популярності концепція набула з початку 2000-х років у зв'язку з ростом запиту на етичне ведення бізнесу. На думку Керрола (Carroll), КСВ охоплює чотири рівні відповідальності компанії: економічну, юридичну, етичну та філантропічну [2]. Така модель дозволяє структурувати діяльність підприємств за різними напрямками соціального впливу.

На практиці реалізація КСВ проявляється у таких формах:

- забезпечення гідних умов праці та соціального захисту працівників;
- прозорість у відносинах із клієнтами та партнерами;
- участь у соціальних і благодійних проєктах;
- впровадження екологічно безпечних технологій;
- сприяння розвитку місцевих громад та освіти.

Важливо підкреслити, що КСВ не повинна розглядатися виключно як добровільна філантропія. Сьогодні вона є елементом стратегічного управління, який дозволяє бізнесу підвищувати свою конкурентоспроможність, зменшувати ризики та формувати довгострокові відносини з усіма зацікавленими сторонами [3].

У контексті української економіки корпоративна соціальна відповідальність також поступово переходить від формального виконання стандартів до інтеграції в бізнес-модель підприємств. Особливо це актуально в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, коли роль соціально активного бізнесу у підтримці громади, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інфраструктурних проєктів стає критично важливою.

Станом на сьогодні КСВ дедалі більше оцінюється за реальними діями компаній, а не лише задекларованими принципами. У зв'язку з цим важливою є публічність звітності — складання нефінансових звітів, відкриття інформації про вплив діяльності компанії на довкілля, суспільство та економіку [4].

Отже, основи корпоративної соціальної відповідальності ґрунтуються на поєднанні економічної доцільності, етичних зобов'язань та стратегічного бачення ролі бізнесу в розвитку суспільства. Формування КСВ як елементу корпоративної культури дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність своєї діяльності, але й позитивно впливати на соціальне середовище.

Література

1. Європейська Комісія. Корпоративна соціальна відповідальність. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en
2. Carroll A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34(4), pp. 39–48.
3. Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
4. Ставицька Н.Є., Скиба М.Й. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретичні та прикладні аспекти: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 200 с.

Грицьків Роман

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ПОКАЗНИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

Показники стійкості підприємства згідно концепції сталого розвитку стають дедалі важливішими для підприємств. Також цей процес не оминає і підприємства видавничо-поліграфічної галузі. Такі показники є індикаторами, досягнення яких забезпечує стабільний розвиток та дозволяє підприємству бути стійким у довгостроковій перспективі. Проблематика полягає в тому, що кожна галузь має свої певні особливості, що і впливає на побудову системи показників, які відображають досягнення стійкості сталого розвитку підприємства.

Розглянемо можливі напрямки вдосконалення ефективності діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі з врахуванням аналізу показників сталого розвитку. Спочатку необхідно виділити напрямки згідно концепції сталого розвитку: економічна стійкість, соціальна стійкість, екологічна стійкість.

По кожному з цих напрямків визначаємо важливі показники для підприємства видавничо-поліграфічної галузі, які забезпечують стійкість та сталий розвиток.

Розглянемо особливості розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі з врахуванням сталого розвитку за напрямками:

- економічної стійкості: підприємство потребує інновацій та інвестицій, існує потреба постійних витрат на модернізацію обладнання, підприємство залежить від рівня автоматизації процесів, існує залежність від високоякісної сировини та матеріалів.
- соціальної стійкості: велика кількість виробничого персоналу, небезпечні та шкідливі умови праці, необхідність підтримувати зв'язок із громадами на території яких розміщено виробництво.

- захисту навколишнього середовища: значна енергоємність підприємства, використання у виробництві шкідливих для навколишнього середовища речовин, виснаження лісових ресурсів.

Згідно цих особливостей діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі система показників сталого розвитку виглядає наступним чином:

Таблиця 1

Показники сталого розвитку підприємства видавничо-поліграфічної галузі

Економічні показники	Соціальні показники	Екологічні показники
Рентабельність підприємства	Рівень задоволеності працівників умовами праці	Енергоємність
Продуктивність праці	Витрати на охорону та безпеку праці	Рівень відходів
Інвестиції в інновації	Витрати на оздоровлення персоналу	Обсяг викидів
Рівень модернізації обладнання	Витрати на навчання персоналу	% використання повторної переробки

Інтегрований показник, який здатний охарактеризувати перехід підприємства на новий рівень сталого розвитку є важливим, бо показує які саме напрямки діяльності підприємства потребують змін і вдосконалення. Сам процес розробки такого показника, який вимагає аналізу і оцінки основних характеристик підприємства є інноваційним і може відкрити для підприємства нові можливості та розкрити потенціал по напрямку досягнення цілей сталого розвитку.

Розробка інтегрованого показника стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі згідно концепції сталого розвитку допоможе підприємствам в оцінюванні динаміки досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення покращення своєї діяльності з врахуванням цілей економічної ефективності, соціального захисту працівників та захисту навколишнього середовища. Подальші дослідження по напрямку розробки системи показників та створення інтегрального індикатора сталого розвитку для підприємства видавничо-поліграфічної галузі дозволить краще встановлювати цілі, аналізувати стійкість підприємства та забезпечувати його безперервний розвиток.

Література

1. Шашина М. В., Мосійчук Д. О., Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка” №3 2022 р.
2. Кравченко М. О. Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику, Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2020
3. Кудрявцев В. М., Кудрявцева О. В., Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства, Економіка транспортного комплексу, вип. 42, 2023

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

Успіх підприємств залежить від навичок прийняття рішень їх керівників. Управління – це процес вироблення і здійснення керуючих впливів суб'єктом управління. При цьому вплив на об'єкт управління здійснюється направлено для досягнення певної мети. Для здійснення циклу управління необхідно пройти чотири стадії: планування, організацію, мотивацію та контроль. Ця схема управління стосується також і фінансового стану підприємства.

Управління фінансами визначається як система раціонального управління процесами фінансування господарської діяльності підприємства; як система ефективного управління фінансовими ресурсами; як процес управління, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства та оптимізації обігу його грошових коштів. Управління фінансовим станом підприємства – це система принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням досягнення фінансової стійкості підприємства, його конкурентоспроможності [1].

Процес управління фінансовим станом підприємства повинен здійснюватися за такими етапами:

- 1) визначення головної мети управління;
- 2) формування системи інформаційного забезпечення управління;
- 3) дослідження показників фінансового стану; формування системи цілей та цільових показників;
- 4) прогнозування показників фінансового стану на довгостроковий період;
- 5) поточне планування показників фінансового стану;
- 6) розроблення системи заходів щодо реалізації поточних планів;
- 7) моніторинг реалізації планових показників фінансового стану;
- 8) контроль показників фінансового стану підприємства [2].

Фінансовий стан підприємства являє собою якісну характеристику діяльності підприємства, є об'єктом фінансового управління та є результатом фінансово-господарської діяльності, відображає стан забезпеченості фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання й вимірюється сукупністю показників, що характеризують загальні результати діяльності підприємства на даний час і визначає його перспективи в майбутньому.

Для оцінки фінансового стану підприємства найважливішими вважаються показники:

- платоспроможності і ліквідності – характеризують фінансові можливості підприємства щодо погашення заборгованості, покриття підприємством позичкових коштів;
- прибутковості – дають можливість порівняти отриманий прибуток із вкладеним капіталом, тобто ступінь ефективності авансованого у виробництво і

реалізацію капіталу;

- ділової активності – характеризує кругообіг засобів підприємства;
- фінансової стійкості – характеризує співвідношення власних і залучених коштів [3].

Ціль аналізу фінансового стану полягає у своєчасному виявленні та усуненні недоліків у звичайній діяльності і виробітки заходів щодо поліпшення (стабілізації) фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Література:

1. Бодруг Т. М. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22(1). С. 20-24.
2. Славюк Р.А. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 460 с.
3. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.

Давид Назар, Курило Маркіян-Павло

Науковий керівник – к.екоп.н., доц. **Стеців Л.П.**

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У ринкових умовах господарювання однією з важливих характеристик фінансово-господарської діяльності підприємства є його фінансова стійкість.

В економічній літературі термін «фінансова стійкість» трактується по-різному: як здатність підприємства в повному обсязі і у визначені строки виконувати свої фінансові зобов'язання, тобто ототожнюється з платоспроможністю та ліквідністю; як перевищення доходів над витратами, що сприяє наявності та стабільності джерел фінансування діяльності та розвитку підприємства; як стан підприємства, що характеризується мінімальним рівнем фінансового ризику, пов'язаного із структурою загального капіталу [1].

Загалом фінансова стійкість – це стан, за якого суб'єкт підприємницької діяльності з мінімальним ризиком здатен мобілізувати фінансові ресурси для забезпечення господарської діяльності [1]. Ознакою фінансової стійкості підприємства є здатність стабільно функціонувати та розвиватись в умовах мінливого економічного середовища.

На фінансову стійкість підприємства впливає сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів відносять: галузеву приналежність суб'єкта господарювання; структуру продукції, що виготовляється, а також величину попиту на неї; розмір оплаченого статутного капіталу; величину і структуру витрат, їх динаміку порівняно з грошовими доходами; стан активів і фінансових ресурсів, включаючи запаси і резерви, їх склад і структуру. Зовнішні фактори охоплюють: економічні умови господарювання; законодавчі

акти, що регулюють підприємницьку діяльність; фазу економічного циклу, в якій знаходиться економіка країни; рівень платоспроможного попиту; податкову й кредитну політику держави; рівень політичної стабільності; рівень інфляції.

Важливою передумовою стабільного розвитку підприємства є управління його фінансовою стійкістю, яке належить до основних елементів управління фінансами.

Управління фінансовою стійкістю підприємства – це система принципів та методів розроблення й реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням постійного зростання прибутку, збереженням платоспроможності і кредитоспроможності, підтриманням фінансової рівноваги [2].

У зв'язку з тим, що на більшості вітчизняних підприємств управління фінансовою стійкістю орієнтоване на розв'язання короткострокових проблем, виникає потреба у зміні завдань, пріоритетів діяльності, рішень, удосконаленні системи показників оцінювання фінансової стійкості, прийняття адекватних управлінських рішень щодо зниження її рівня.

До основних цілей управління фінансовою стійкістю можна віднести:

- збалансування активів і пасивів (забезпечення достатності власного капіталу, гнучкої структури капіталу, організації руху капіталу);
- збалансованість доходів і витрат (забезпечення достатнього рівня рентабельності, зміна структури витратомісткості господарського процесу, збільшення обсягів реалізації);
- збалансованість грошових потоків (забезпечення платоспроможності та самофінансування, зниження дебіторської заборгованості, забезпеченість кредитоспроможності).

Ефективне управління фінансовою стійкістю підприємства повинно враховувати стратегічні цілі суб'єкта господарювання, особливості його фінансової політики, а також тип фінансової стійкості, який характерний для підприємства. Тому важливим елементом системи управління фінансовою стійкістю підприємства є її оцінка, в основі якої лежить розрахунок абсолютних та відносних показників. Абсолютним показником фінансової стійкості підприємства вважається наявність власних оборотних коштів (робочий капітал). До основних відносних показників можна віднести коефіцієнти: автономії; фінансування; довгострокової фінансової незалежності; фінансового левериджу; маневреності власного капіталу; забезпеченості матеріальних запасів власними коштами; маневреності робочого капіталу.

Враховуючи те, що фінансова стійкість підприємства – комплексне поняття, яке передбачає платоспроможність, рівновагу між власними та залученими засобами, стабільність функціонування в умовах мінливості ринкової кон'юнктури, під час її аналізу доцільно вивчати також майновий стан, ліквідність та платоспроможність, ділову активність, рентабельність.

Фінансову стійкість можна розглядати у вузькому значенні як результат управління фінансовими ресурсами, а також у широкому – як економічну стійкість, яка формується при ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, зокрема й фінансових. Тому управління фінансовою стійкістю

необхідно трактувати як окремий процес у системі фінансового менеджменту, який орієнтований на баланс між фінансовою стійкістю та ефективністю використання ресурсів. Ефективність використання ресурсів характеризується обсягом і динамікою виробництва, рівнем чистого прибутку та його зміною, показниками рентабельності, ціною капіталу, гудвілом тощо. Реалізація такого процесу забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства за умови раціонального використання його ресурсів, у тому числі фінансових, та призведе до підвищення економічної стійкості [3].

Література

1. Адонін С.В., Шиманська Д.О. Управління фінансовою стійкістю суб'єкта підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. №3. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.3.71
2. Ізюмська В.А., Нікульшина А.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>
3. Юдіна С.В., Галаганов В.О., Стребіж М.О. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2023. №187. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29>

Дзюба Тарас

Науковий керівник: д.е.н., проф. **Вербівська Л.В.**

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці*

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному динамічному середовищі цифрова трансформація підприємництва є ключовим фактором інноваційного розвитку, оскільки стрімке поширення технологій створює комплексні виклики та можливості для всіх учасників економічного процесу – від провідних компаній, які вже активно впроваджують цифрові рішення, до тих, хто лише розпочинає свій шлях у напрямку технологічної модернізації. Розвиток та впровадження цифрової економіки неминуче призводить до необхідності впровадження інноваційних технологій та бізнес-процесів (виробничих, фінансових, управлінських, соціальних), які формують нові особливості організації та розвитку підприємницьких структур.

Інтеграція штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизованих систем управління та блокчейну формує нові особливості організації бізнесу, відкриваючи перспективи для його ефективнішого розвитку. Одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації підприємств є зміна принципів взаємодії з клієнтами, партнерами та внутрішніми бізнес-процесами. Підприємства, що швидко адаптуються до нових умов, отримують конкурентні переваги, підвищують продуктивність,

покращують якість обслуговування та впроваджують ефективні стратегії розвитку [2].

Разом із технологічним прогресом виникають і нові виклики: необхідність інвестицій у цифрові рішення, кібербезпека, зміна кадрових потреб та необхідність гнучкого управління в умовах глобальної економічної нестабільності. Проте підприємства, які активно впроваджують інновації та стратегічно планують цифрову трансформацію, мають високі шанси на стабільне зростання та успішне закріплення своїх позицій на ринку [1].

Структура бізнес-процесів у сучасній цифровій економіці змінюється під впливом ключових факторів, які визначають напрямки розвитку підприємств та їхню здатність до адаптації в умовах постійної трансформації ринку. Серед основних факторів, що впливають на структуру сучасних бізнес-процесів, варто виділити:

- технологічні інновації (інтеграція штучного інтелекту, хмарних технологій та автоматизованих систем підвищує ефективність бізнес-процесів);
- скорочення ручної праці та прискорення обробки даних, що сприяє оптимізації операційної діяльності;
- зміни в моделі зайнятості та трудових ресурсах, що передбачає перехід до гібридної або повністю дистанційної роботи змінює підходи до управління персоналом;
- впровадження принципів «зеленого» виробництва та еко-інновацій, що сприяє формуванню екологічно відповідального бізнесу тощо [3, с. 172].

Однією з основних проблем вітчизняних підприємств є відсутність чітко організованих бізнес-процесів, що ускладнює ефективний перехід до цифрових рішень. Для успішної цифрової трансформації сучасних підприємств необхідно дотримуватися поетапного впровадження, базуючись на системному та стратегічному підході. Серед ключових етапів слід виокремити наступні:

1. Аудит та оптимізацію бізнес-процесів, що передбачає аналіз поточних процесів для виявлення слабких місць та можливостей для їхнього вдосконалення;

2. Стратегічне планування переходу – формування довгострокової стратегії цифрової трансформації, яка враховує специфіку підприємства та його бізнес-процесів. Важливе значення при цьому має визначення ключових технологій та рішень для оптимізації бізнесу.

3. Впровадження цифрових рішень – передбачає автоматизацію процесів, інтеграцію ERP-систем, використання аналітики великих даних та штучного інтелекту, розвиток цифрових платформ для управління логістикою, фінансами, персоналом підприємства.

4. Навчання персоналу підприємства та адаптацію до змін, оскільки забезпечення підготовки кадрів для роботи з новими цифровими інструментами сприяє формуванню культури інновацій та підтримки цифрових компетенцій працівників.

5. Оцінку ефективності здійснення бізнес-процесів, що передбачає вимірювання результатів трансформації на основі аналітичних даних та

показників продуктивності й можливість подальшої адаптації та розширення цифрових рішень у межах підприємства [4, с. 52-53].

Отож, стратегічний підхід, заснований на впровадженні цифрових технологій, є ключовим чинником комплексної та системної трансформації підприємства в сучасних економічних умовах. Він не лише сприяє ефективному впровадженню інновацій, а й дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємств, ефективно впровадження технологій, мінімізувати ризики та сприяти досягненню максимальних результатів.

Література

1. Вербівська Л.В., Буринська О.І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3814>
2. Махмудова А. О. Використання big data та штучного інтелекту для розвитку міжнародного бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №10. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/394>
3. Паккі А. Трансформація структури бізнес-процесів в сучасних умовах економічного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. №1. С. 16-175. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/521>
4. Фролова Л.В., Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Economics: time realities*. 2021. №2 (54). С. 47-56. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf>

Довгалюк Крістіна

Науковий керівник: д.е.н., проф. **Пушак Я.Я.**

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління безпековою діяльністю підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію загроз, що можуть впливати на стабільність та ефективність функціонування підприємства. Це включає в себе розробку стратегій, політик та процедур, які забезпечують захист ресурсів і підтримують конкурентоспроможність організації.

Сучасні підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких:

- зростання кіберзагроз та необхідність забезпечення інформаційної безпеки;
- підвищення конкуренції та ризиків, пов'язаних з ринковими коливаннями;
- необхідність адаптації до змін у законодавстві та нормативно-правовому середовищі;
- вплив глобальних криз, таких як пандемії або економічні спади.

Ці фактори вимагають від підприємств гнучкого та проактивного підходу до управління безпековою діяльністю.

Створення ефективної системи безпеки передбачає інтеграцію кількох основних етапів та процесів, що дозволяють своєчасно виявляти загрози, оцінювати їхній вплив, розробляти ефективні стратегії реагування та забезпечувати постійний моніторинг. Ці етапи включають:

1. Ідентифікація ризиків: виявлення потенційних загроз для підприємства

Ідентифікація ризиків є першим кроком у створенні системи безпеки підприємства. Цей етап полягає в виявленні потенційних загроз, які можуть виникнути як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Ідентифікація ризиків охоплює такі аспекти, як:

- внутрішні загрози: проблеми, пов'язані з людським фактором, технологічними порушеннями, недоліками у внутрішніх процесах або недооцінкою змін у зовнішньому середовищі;

- зовнішні загрози: економічні, політичні, соціальні зміни, які можуть впливати на стабільність підприємства, такі як коливання на ринку, зміни в законодавстві, технологічні нововведення або природні катастрофи;

- аналіз конкурентів і ринку: зокрема, виявлення нових конкурентів, змін в економічних умовах, вплив нових технологій, що можуть створити додаткові ризики для підприємства.

Ідентифікація ризиків потребує застосування різних методів, таких як аналітичні огляди, консультування з експертами та використання даних з різних джерел, включаючи історичні дані підприємства.

2. Оцінка ризиків: аналіз ймовірності та впливу виявлених загроз

Після виявлення потенційних загроз необхідно здійснити їхню оцінку з точки зору ймовірності виникнення та масштабу впливу на підприємство. Оцінка ризиків включає в себе кілька етапів:

- визначення ймовірності: це процес аналізу ймовірності того, що певна загроза здійсниться. Він може базуватися на історичних даних, досвіді інших підприємств або сценаріях, створених на основі поточної ситуації;

- оцінка впливу: це аналіз можливих наслідків для підприємства у разі реалізації загрози. Тут необхідно розглядати різні аспекти, такі як фінансові втрати, репутаційні ризики, вплив на продуктивність або збитки для бренду;

- кваліфікація ризиків: на основі результатів оцінки ймовірності та впливу ризики класифікуються за рівнем небезпеки. Це дозволяє визначити пріоритети для подальших дій.

Оцінка ризиків є необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і дозволяє правильно розподіляти ресурси для мінімізації загроз.

3. Розробка заходів реагування: планування дій для мінімізації або усунення ризиків

Після ідентифікації та оцінки ризиків необхідно розробити заходи реагування, спрямовані на мінімізацію або усунення впливу виявлених загроз. Це включає в себе:

- превентивні заходи: стратегічні та операційні дії, спрямовані на запобігання виникненню ризиків. Наприклад, це можуть бути технічні заходи для захисту інформаційних систем, зміна політики в управлінні персоналом, підвищення кваліфікації співробітників, встановлення стандартів безпеки;

- коригувальні заходи: якщо загроза вже реалізувалася, необхідно розробити план дій для зменшення її негативного впливу. Це можуть бути дії, спрямовані на ліквідацію наслідків аварії або несанкціонованих доступів, відновлення нормальної діяльності підприємства, або врегулювання юридичних питань;

- адаптивні заходи: ці заходи включають в себе планування ресурсів і коригування стратегії управління підприємством у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Наприклад, при зміні законодавства або кризових ситуаціях можуть бути переглянуті бізнес-моделі або перенаправлені інвестиції.

Розробка заходів реагування повинна базуватися на глибокому аналізі кожного ризику та виборі найефективніших стратегій для зменшення або усунення загроз.

4. Моніторинг та контроль: постійне відстеження ситуації та коригування заходів безпеки

Останнім етапом управління безпековою діяльністю є постійний моніторинг та контроль. Цей етап є невід'ємною частиною управлінського циклу, оскільки забезпечує:

- моніторинг ситуації: постійне відстеження зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть призвести до нових загроз або зміни характеру існуючих. Це включає в себе регулярні перевірки та аудит систем безпеки, спостереження за змінами на ринку та в законодавстві, аналіз нових технологій;

- коригування заходів безпеки: на основі результатів моніторингу необхідно вчасно коригувати політики та процедури безпеки. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни обставин і адаптувати систему безпеки до нових умов;

- вдосконалення процесів: на основі отриманих даних з моніторингу можна оптимізувати всі процеси управління безпекою, змінювати підходи до оцінки ризиків, оновлювати методи реагування і покращувати інтеграцію з іншими бізнес-процесами.

Моніторинг і контроль є ключовими для забезпечення динамічної і адаптивної системи безпеки, яка ефективно функціонує в умовах постійно змінюваного бізнес-середовища.

Ці етапи повинні бути тісно взаємопов'язані, щоб забезпечити комплексний підхід до управління безпекою. Вони дозволяють не тільки своєчасно виявляти загрози, але й ефективно реагувати на них, мінімізуючи їхній вплив на діяльність підприємства. Ці компоненти повинні бути інтегровані в загальну стратегію управління підприємством для забезпечення його стійкості та розвитку.

Управління безпековою діяльністю є критично важливим аспектом функціонування сучасного підприємства. Інтеграція системи безпеки в загальну стратегію управління, адаптація до сучасних викликів та використання цифрових технологій є ключовими факторами забезпечення стійкості та успішного розвитку організації.

Література

1. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2023. 320 с.

2. Клименко, Т. В., О . Г. Поліщук Економічна безпека підприємства: сутнісні характеристики. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей IX Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 листопада 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 67-69.

3. Правдивець О.М., Щербан О.Я., Білик Р.Р., Квасній Л.Г., Гринаш Л.П. Економічна безпека підприємств в сучасних умовах: прагматика та вектори зміцнення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1 С. 194 – 201. DOI <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-28>

Живко Зінаїда

доктор економічних наук, професор, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна;

Шегинська Анастасія

магістр комп'ютерних наук, магістр психології, молодший науковий дослідник, Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Інноваційні стратегії розвитку туристичної галузі – це сукупність сучасних підходів, технологій та управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туризму в умовах глобальних змін. Вони включають адаптацію до нових викликів, впровадження цифрових технологій, диверсифікацію туристичних продуктів, сталий розвиток та персоналізацію послуг для задоволення змінних потреб туристів [1].

Екологічні виклики та необхідність сталого розвитку туризму полягають у надмірному туристичному навантаженні на популярні місця, а це призводить до екологічних проблем, таких як забруднення, деградація природних ландшафтів та виснаження ресурсів. У відповідь туристична галузь розвиває концепцію сталого туризму (sustainable tourism), екотуризм та відповідальні туристичні практики, обмеження на кількість відвідувачів у природних та історичних зонах. Стратегії адаптації та розвитку туристичних підприємств (рис.1).

Туристичні компанії змінюють свою стратегію, розвиваючи локальні маршрути, регіональний туризм та нішеві пропозиції (гастрономічні, історичні, екстремальні тури). Це дозволяє зменшити залежність від міжнародних ринків.

Смарт-туризм – це концепція використання цифрових технологій для покращення туристичного досвіду, управління туристичними потоками та оптимізації бізнес-процесів у сфері туризму. Основними інноваційними напрямками смарт-туризму є віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR), штучний інтелект (AI) та інтернет речей (IoT).

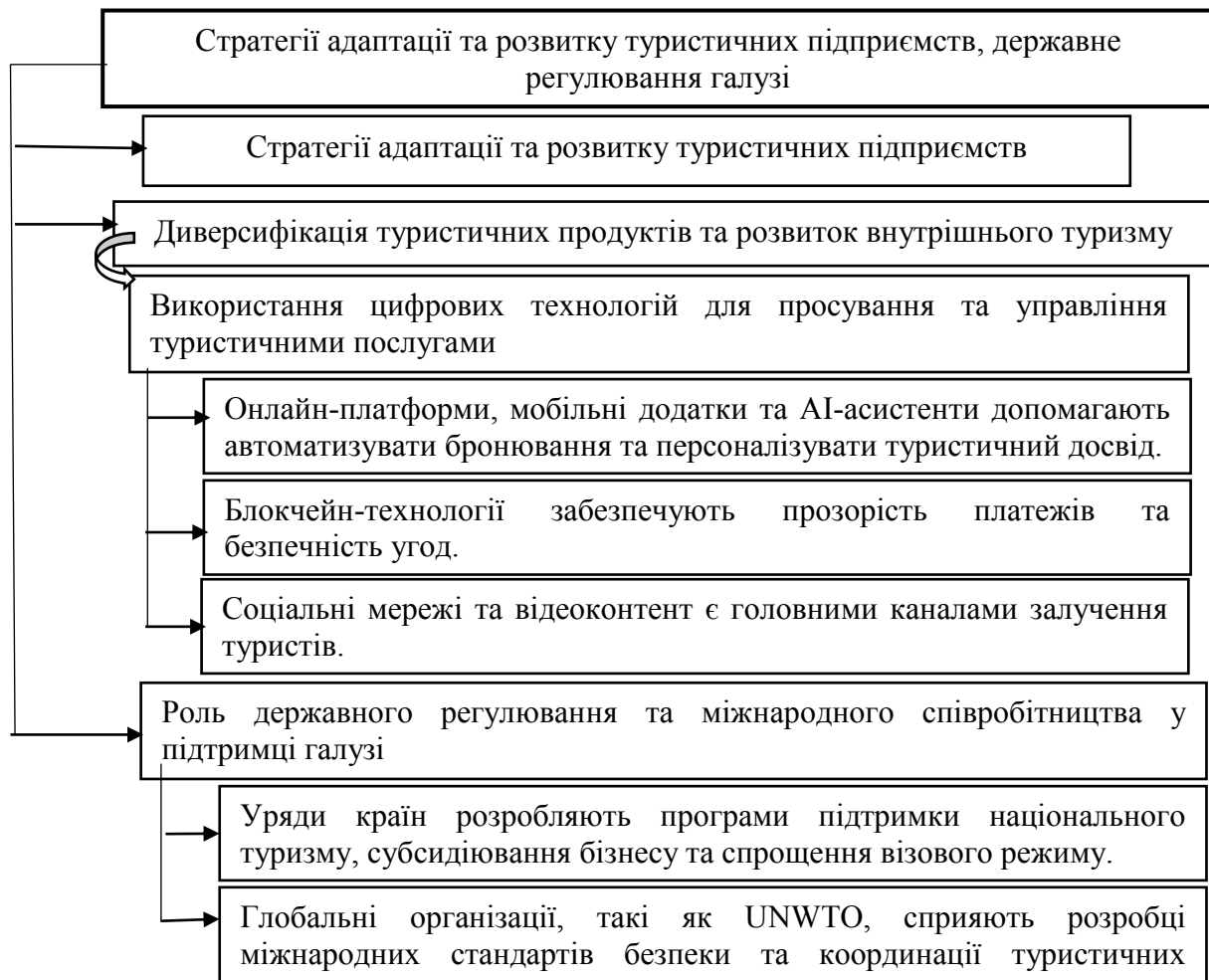


Рис. 1. Стратегії адаптації та розвитку туристичних підприємств, державне регулювання галузі

*Складено авторами

Віртуальна реальність (VR) у туризмі - VR-технології дозволяють створювати повністю імерсивні 3D-середовища, які імітують туристичні локації та подорожі. Основні застосування VR у туризмі можна розділити на 4 групи: а) віртуальні тури та 360°-екскурсії; б) відтворення історичних місць; в) VR-маркетинг; г) розваги для мандрівників.

Доповнена реальність (AR) (Augmented Reality) у туризмі – це технологія, яка поєднує реальний світ із цифровими елементами, що накладаються на нього через мобільні пристрої або спеціальні окуляри. Приклади використання AR у туризмі: а) інтерактивні гідів, 3D-моделі чи віртуальні екскурсії; б) навігація в містах; гейміфікація туризму.

Штучний інтелект (AI) у туристичному бізнесі забезпечує персоналізований підхід до обслуговування туристів, автоматизує процеси бронювання та вдосконалює маркетингові стратегії. Основні напрямки застосування AI у туризмі: а) чат-боти та віртуальні асистенти; б) аналіз туристичних даних; в) розпізнавання мови та автоматичний переклад; г) динамічне ціноутворення.

Інтернет речей (IoT) у туризмі підвищує комфорт мандрівників та автоматизує управління туристичними об'єктами. Приклади IoT у туризмі: а) смарт-готелі; б) цифрові браслети та RFID-картки; в) розумні валізи. Використання VR, AR, AI та IoT змінює туристичний ринок, допомагаючи компаніям покращувати клієнтський сервіс, а мандрівникам – отримувати унікальний досвід.

Зростає популярність еко- та агротуризму як перспективні напрями сталого розвитку: розвиток еко-готелів та енергоефективних туристичних комплексів; розвиток сільського та агротуризму, що сприяє розвитку локальних громад; розвиток зелених сертифікацій для туристичних компаній.

Персоналізація туристичних послуг та нові маркетингові стратегії - використання Big Data та штучного інтелекту для створення індивідуальних пропозицій; гейміфікація туристичних послуг (QR-квести, інтерактивні маршрути); маркетинг впливу (influencer marketing) як ключовий інструмент просування брендів у туризмі.

Список використаних джерел:

1. Барвінок Н. В. Адаптаційні стратегії туристичних підприємств в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 19. Т.2, 2023. С. 56-68. DOI: 10.15330/apred.2.19.56-68

2. Бунтова Н. В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2016. Вип.17. Ч.2. С.21-24.

Живко Михайло

кандидат юридичних наук, молодший науковий дослідник,
Науковий центр інноваційних досліджень, Пюссі, Естонія

Родченко Світлана

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, бухгалтерського обліку та безпеки бізнесу *Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна*

Живко Юрій

бакалавр спеціальності «Системний аналіз»,
інститут комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ VR ТА AR У ТУРИСТИЧНОМУ МАРКЕТИНГУ ТА СПОЖИВЧІЙ ВЗАЄМОДІЇ

Глобальні виклики туристичної галузі виражаються впливом пандемії та геополітичних факторів на світовий туризм. Пандемія COVID-19 спричинила значний спад міжнародних туристичних потоків, призвела до закриття кордонів, посилення санітарних норм та зміни форматів подорожей. Геополітичні фактори, такі як збройні конфлікти, санкції та зміни у міжнародних відносинах, також впливають на туристичну мобільність, знижують привабливість певних

напрямків і змушують туристів змінювати маршрути [1; 2]. Іншим цікавим викликом вважаємо зміни у споживчих перевагах туристів у посткризовий період, адже сучасний турист віддає перевагу: безпечним, менш багатолюдним локаціям; екологічно чистим та природним місцям відпочинку; самостійній організації подорожей; цифровим сервісам для бронювання, оплати та отримання туристичних послуг; концепціям «повільного туризму» та оздоровчим подорожам.

Технології віртуальної реальності (VR) відкривають нові можливості для туристичної галузі, створюючи повністю імерсивні тривимірні середовища, які відтворюють реальні туристичні локації та віртуальні подорожі. Основні напрямки застосування VR у туризмі можна умовно поділити на чотири групи:

Віртуальні тури - ознайомлення з туристичними об'єктами до подорожі: музеї, готелі, міста, природні пам'ятки. Маркетинг і реклама - просування туристичних послуг через VR-контент, що дозволяє потенційним клієнтам «прожити» майбутню подорож. Освіта та підготовка персоналу - навчання гідів, екскурсіводів, працівників готелів за допомогою віртуального моделювання ситуацій. Туризм для людей з обмеженими можливостями - надання можливості відвідати визначні місця тим, хто фізично не може подорожувати.

Доповнена реальність (AR, Augmented Reality) - це технологія, яка поєднує реальне середовище з цифровими елементами, накладаючи їх на зображення реального світу за допомогою мобільних пристроїв або спеціальних AR-окулярів. Вона дозволяє туристам: отримувати інтерактивну інформацію про об'єкти в реальному часі; бачити 3D-реконструкції історичних пам'яток; орієнтуватися на місцевості за допомогою навігаційних AR-додатків; брати участь у гейміфікованих екскурсіях. Як, приклади використання AR у туризмі: інтерактивні гідів - туристи можуть наводити смартфон на пам'ятки й отримувати історичну довідку, 3D-моделі чи віртуальні екскурсії; навігація в містах - інтерактивні карти та AR-додатки допомагають знайти цікаві місця, ресторани, готелі, використовуючи підказки у реальному середовищі; гейміфікація туризму - інтерактивні квести та екскурсії, що залучають туристів через ігрові механіки (наприклад, AR-квести в музеях чи на історичних об'єктах).

Штучний інтелект (AI) активно трансформує туристичну галузь, забезпечуючи високий рівень персоналізації обслуговування, автоматизацію операційних процесів і підвищення ефективності маркетингових стратегій. Основні напрями застосування AI у туризмі: персоналізація сервісів - рекомендації маршрутів, готелів і розваг на основі уподобань користувачів; автоматизація бронювання - чат-боти та віртуальні помічники для швидкого оформлення замовлень і відповіді на запити 24/7; аналітика та прогнозування - аналіз поведінки клієнтів, попиту та сезонних тенденцій для ухвалення стратегічних рішень; оптимізація цінової політики - динамічне ціноутворення на основі аналізу ринку, конкурентів і внутрішньої аналітики. Якщо деталізувати основні напрями, то: віртуальні асистенти і чат-боти - допомагають туристам бронювати готелі, авіаквитки, знаходити найкращі

маршрути та отримувати миттєві відповіді на запитання; аналізування туристичних даних – AI аналізує переваги туристів, їх поведінку та створює персоналізовані пропозиції; автоматичний переклад та розпізнавання мови – полегшує комунікацію між туристами та місцевими жителями або персоналом готелів; динамічне ціноутворення – AI допомагає визначати оптимальні ціни на готелі, квитки та туристичні послуги на основі аналізу попиту та ринкових умов.

Інтернет речей (IoT) у сфері туризму сприяє підвищенню зручності для мандрівників і забезпечує автоматизоване управління туристичною інфраструктурою. Прикладами IoT у туризмі є: смарт-готелі, де надаються номери з автоматичним регулюванням освітлення, температури, інтегрованими голосовими помічниками (Siri, Alexa); RFID-картки і цифрові браслети призначені для швидкої реєстрації, оплати послуг без картки або готівки; розумні валізи – обладнані GPS-трекерами для відстеження місцезнаходження багажу. Використання VR, AR, AI та IoT змінює туристичний ринок, допомагаючи компаніям покращувати клієнтський сервіс, а мандрівникам – отримувати унікальний досвід. Відповідно, сучасний туризм змінюється під впливом глобальних викликів та інноваційних рішень. Успішні туристичні компанії та країни, що адаптуються до нових реалій, використовують цифрові технології, розвивають сталі практики та впроваджують персоналізовані підходи до туристичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Барвінок Н. В. Адаптаційні стратегії туристичних підприємств в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 19. Т.2, 2023. С. 56-68. DOI: 10.15330/apred.2.19.56-68

2. Бунтова Н. В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2016. Вип.17. Ч.2. С.21-24.

Збудовська Андріана

Науковий керівник: к.е.н. доц. **Халіна О.В.**

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка»

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність функціонування системи менеджменту підприємства визначається багатьма чинниками, однак провідну роль відіграють результативність, своєчасність і конструктивність управлінських рішень. У процесі управління фінансово-господарською діяльністю менеджер, як основний ініціатор рішень, повинен володіти достатніми знаннями та навичками. У поєднанні з релевантною інформацією це забезпечує дієвість прийнятого рішення.

Управлінське рішення являє собою вибір найкращої альтернативи, який здійснює суб'єкт управління для розв'язання конкретної управлінської задачі. Його мета – скоординувати дії об'єкта для досягнення цілей організації [2].

Алгоритм прийняття управлінського рішення залежить від таких факторів, як наявний час, рівень інформаційного забезпечення, кваліфікація керівника та його особисті якості. Основні етапи процесу прийняття управлінського рішення включають:

- 1) формулювання мети або цілі управлінського рішення, з урахуванням його актуальності;
- 2) аналіз наявної інформації для отримання достатніх знань щодо можливих наслідків ухваленого рішення;
- 3) оцінка результатів альтернативних варіантів управлінських рішень;
- 4) вибір оптимального рішення та його прийняття;
- 5) контроль і координація реалізації ухваленого управлінського рішення.

Ці етапи взаємопов'язані та умовно поділені, адже вже на етапі аналізу зазвичай виявляються кілька можливих варіантів дій разом із прогнозом їх наслідків.

У будь-якій ситуації оптимальне управлінське рішення означає вибір найбільш доцільного шляху розвитку підприємства, ефективного використання ресурсів, задоволення потреб чи вирішення проблеми. Це рішення має базуватись на глибокому аналізі конкретної ситуації, об'єктивній оцінці загроз і реальних можливостей організації [1].

Особливої уваги вимагає фактор невизначеності, який притаманний майже кожній управлінській ситуації. Саме об'єктивна оцінка рівня цієї невизначеності дозволяє прогнозувати ймовірність успішного результату.

Умови невизначеності вимагають від управлінського рішення одночасно врахування аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи за відсутності повної інформації [3].

Брак або низька якість інформації значною мірою знижують якість прийняття рішень, що може спричинити ризикові ситуації і зменшити рівень економічної безпеки підприємства.

З огляду на це, а також враховуючи динаміку розвитку інформаційного середовища, доцільно створити на підприємстві окремий підрозділ або визначити спеціаліста, який би займався моніторингом зовнішніх і внутрішніх факторів. Його завдання буде виявлення ступеня невизначеності в кожній конкретній ситуації, що потребує управлінського втручання.

Особливу увагу в сучасному управлінні слід приділяти ролі менеджера у процесі прийняття управлінських рішень. Йдеться насамперед про його професійну компетентність та особистісні якості, які мають безпосередній вплив на результативність управлінської діяльності.

Ефективний менеджер повинен володіти системними знаннями, практичними навичками та вміннями, що забезпечують виконання управлінських функцій, а також здатністю організовувати злагоджену роботу колективу.

Водночас важливо враховувати індивідуальні психологічні риси менеджера, які впливають на стиль лідерства, комунікацію та прийняття рішень у динамічному середовищі.

У цьому контексті оцінка особистісних характеристик кандидатів на керівні посади розглядається як ключовий чинник формування ефективної управлінської команди.

Підсумовуючи, слід зазначити, що до основних аспектів управлінського рішення як ключового елементу системи менеджменту підприємства належать:

- дотримання раціонального та послідовного алгоритму прийняття рішень;
- об'єктивна оцінка рівня невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища;
- високий рівень професійної підготовки менеджера та наявність розвинених особистісних якостей.

Усі зазначені складові виступають критичними умовами формування ефективного управлінського рішення, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах змінного середовища

Література

1. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. Аспекти публічного управління Теорія та історія публічного управління Вип.9 (23), 2015 С. 23-28

2. Орлів М.С., Бондаренко Г.І. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали Київ : НАДУ, 2013. – 40 с.

3. Филипенко О.М., Колеснік Т.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. ХДУХТ URL: <https://conf.ztu.edu.ua> (дата звернення 23.04.2025.)

Зеркевич Дмитро

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Тимоць М.В.**

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

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТИМИ ФІНАНСАМИ

Сьогодні особисті фінанси вимагають ретельного планування, оскільки нестабільна економічна ситуація та інфляція збільшують ризики непередбачених витрат. У багатьох сім'ях навіть незначні коливання цін або непередбачена покупка можуть зруйнувати бюджет. Українці все більше усвідомлюють необхідність планування, оскільки це допомагає накопичити фінансову подушку та досягти фінансових цілей. У цьому контексті виникає питання – як ефективно керувати особистими фінансами та навчити громадян цьому? Тому дослідження на тему фінансового планування є особливо актуальним.

Метою дослідження є аналіз фінансової грамотності населення, а також та факторів, що впливають на управління особистими фінансами, а також

запропонувати інструменти та стратегії для підвищення фінансової грамотності українців.

Фінансова грамотність — це сукупність практик, методів і правил, які дозволяють ефективно управляти капіталом, примножувати заощадження та досягати різних фінансових цілей. Фінансова грамотність визначається як здатність ефективно управляти особистими фінансами, включаючи бюджетування, планування та прийняття обґрунтованих рішень. Пояснити це можна простим прикладом: людина яка фінансово неосвічена може заробляти й 50 тис. грн. на місяць, але їй цього не вистачатиме і вона позичає гроші. Грамотна людина чітко прорахує свій бюджет і проаналізує свої доходи та витрати. Після чого виділить частину для фінансової подушки, адже війна показала, що варто завжди мати гроші «на чорний день».

Дослідження 2021 року, проведене Національним банком України, показує, що індекс фінансової грамотності в Україні становить 12,3 бала з 21 можливого, що є покращенням порівняно з 11,6 бала у 2018 році [1]. Однак цей показник нижчий за мінімальний цільовий рівень ОЕСР (14 балів). Демографічні дані вказують на низький рівень серед молоді 18-24 років (11,4 бала) та осіб старше 60 років (11,6 бала). Основні виклики включають обмежений доступ до якісної фінансової інформації (67% отримують її з медіа, 19% — від друзів, 17% — з вебсайтів) та відсутність розвинутого інституту фінансового консультування [2].

В Україні діють освітні програми, спрямовані на підвищення фінансової грамотності. Наприклад, курс "Фінансова грамотність" для учнів 10-11 класів триває 35 годин і охоплює теми, такі як особисті фінанси, фінансова система, заощадження, інвестиції та самозахист. Національний банк України підтримує ініціативи, такі як Центр фінансових знань "Талан", який надає навчальні матеріали та інструменти для планування бюджету.

Аналізуючи статистичні дані, можна відзначити кілька ключових тенденцій. Згідно зі світовими дослідженнями, значна частина українців має доступ до банківських послуг (наприклад, мають поточний рахунок або картку). Поширеність смартфонів та Інтернету серед дорослого населення перевищує 70–80%, що створює умови для масового впровадження онлайн-фінансів. Прикладом високої адаптації мобільних послуг є сама цифра у 8 мільйонів клієнтів monobank.

Цифрові інструменти, такі як мобільні додатки (наприклад Monefy, Money Manager.), допомагають користувачам відстежувати доходи, витрати та планувати бюджети. Ці цифрові фінансові інструменти можуть покращувати доступ до фінансових послуг та впливати на фінансову поведінку. Однак їх ефективність залежить від рівня цифрової грамотності населення.

Виходячи з цього, можна запропонувати наступні інструменти для того, щоб рівень фінансової грамотності всього населення значно покращився:

- Інтеграція фінансової грамотності в навчальні програми всіх рівнів освіти, зокрема через оновлення змісту курсів.

- Розробка онлайн-курсів та вебінарів для різних вікових груп, враховуючи цифрові платформи, як-от "Гаразд"

➤ Створення адаптованих мобільних додатків, які враховують потреби українського ринку, наприклад, з функціями аналізу фінансових операцій та сповіщень про платежі.

➤ Розробка національної стратегії з фінансової освіти, як зазначено в дослідженні про теоретичні аспекти фінансової грамотності

Отже, проаналізувавши рівень фінансової грамотності населення, а також та факторів, що впливають на управління особистими фінансами, головною перешкодою є низька фінансова грамотність населення, особливо молоді. Тому потрібні комплексні заходи: підвищення фінансової грамотності через освітні програми та популяризацію знань, розвиток цифрових сервісів для полегшення управління витратами та заощадженнями. Реалізація цих кроків сприятиме підвищенню фінансової стабільності громадян, уникнення боргів, а також забезпечить більш впевнене планування майбутніх витрат.

Література

1. Фінансова грамотність: основи та правила поводження з грошима. URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/finansova-hramotnist-osnovy-ta-pravyla-povodzhennya-z-hroshyma>

2. Фінансова грамотність населення в діалектиці сучасних освітніх тенденцій. URL: http://finukr.org.ua/docs/FU_12_02_016_uk.pdf

3. НБУ вперше дослідив фінансову грамотність підлітків: середній бал – 3 з 12. URL: <https://forbes.ua/news/mayut-pochatkoviy-riven-nbu-vpershe-doslidiv-finansovu-gramotnist-pidlitkiv-22042025-29078#:~:text=y%20тих%2C%20хто%20робить>

Зибарева Оксана, д.е.н., проф.

Лучик Павло

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному глобалізованому середовищі, що постійно зазнає дестабілізуючого впливу зовнішніх чинників, відбувається суттєва трансформація підходів до побудови бізнес-моделей. Ці трансформації зумовлені потребою інтеграції новітніх драйверів ефективності в управлінську практику підприємств. Одним із таких актуальних напрямів є посилення ролі соціальної відповідальності, що впродовж останніх десятиліть чітко простежується як у наукових дискусіях, так і в прикладній площині українського підприємництва.

Зокрема, у науковому середовищі наголошується на зближенні понять соціальної відповідальності та сталого розвитку, що свідчить про їхню взаємозалежність у контексті формування довготривало життєздатних бізнес-стратегій. Концепцію сталого розвитку на всіх рівнях управління розглядають з також з позицій безпеки, зокрема, у дослідженні Ю. Харазішвілі наголошено на

необхідності «дотримання меж безпечного існування динамічних економічних систем, що пов'язує проблему сталого розвитку з проблемою безпеки» [1, с.].

На практичному рівні цей підхід реалізується через активну участь підприємств у проєктах соціального значення, запровадження програм, спрямованих на забезпечення гідних умов праці для персоналу, підтримку ініціатив сталого регіонального розвитку, екологічні ініціативи у відповідь на зміни клімату, вдосконалення системи корпоративного управління, а також підвищення рівня управлінської етики та відповідальності. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, розв'язана росією, виступили каталізаторами активізації етичного підходу до ведення підприємництва в Україні, прискоривши переосмислення ролі бізнесу у соціумі.

У контексті забезпечення як безпеки сталого розвитку бізнесу, так і можливостей створення довгострокової цінності для суспільства особливого значення набуває інтеграція ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських) у бізнес-практики українських підприємств. Актуальність цього процесу зумовлюється низкою чинників:

1. Формування конкурентних переваг на основі неекономічних чинників. Компанії, що дотримуються етичних та соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу, отримують додаткову лояльність з боку споживачів і партнерів, що забезпечує їм стратегічну перевагу в умовах насиченого ринку [2, с. 46].

2. Підвищення інвестиційної привабливості. Для інвесторів відповідність ESG-критеріям виступає вирішальним фактором при визначенні напрямів фінансування, тому дотримання таких стандартів відкриває підприємствам доступ до нових джерел фінансування [3].

3. Забезпечення прозорості бізнес-процесів. У сучасних умовах прозорість господарської діяльності є критичним чинником, що формує довіру з боку громадськості та зацікавлених сторін. Комунікація зі стейкхолдерами (постачальниками, споживачами, інвесторами, місцевими громадами тощо) повинна реалізовуватись через інструменти нефінансової звітності, що охоплюють усі етапи створення доданої вартості. Запровадження таких механізмів отримує додаткову легітимність через адаптацію українського законодавства до вимог директив ЄС щодо звітування у сфері сталого розвитку.

4. Підвищення якості корпоративного управління та підвищення безпеки сталого розвитку. ESG-стратегії є не лише інструментом етичного управління, а й засобом ефективного виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, що позитивно впливає на стабільність та стійкість бізнесу [4].

5. Монетизація неекономічних ефектів. У довгостроковій перспективі запровадження ESG-принципів сприятиме матеріалізації соціального капіталу підприємства, перетворюючи соціальні, екологічні та управлінські інвестиції на реальні економічні вигоди та стійкі конкурентні переваги.

Отже, з огляду на зростаючу потребу у сталому розвитку бізнесу, впровадження ESG-стратегій перетворюється на обов'язковий компонент стратегічного управління. Це дозволяє підприємствам через удосконалення та посилення безпеки управлінських підходів гармонійно поєднувати цілі

фінансової результативності із соціальною та екологічною відповідальністю. Ураховуючи, що ESG-принципи сьогодні розглядаються не лише як частина концепції сталого розвитку, а як нова парадигма та філософія ведення бізнесу, їх імплементація сприяє підвищенню адаптаційної здатності підприємств до ризиків, ефективному реагуванню на виклики зовнішнього середовища, формуванню спільних довгострокових цінностей для суспільства та самих підприємств, що в підсумку позитивно впливає на зростання їхньої вартості й репутаційного капіталу, що відповідає завданням безпеки сталого розвитку.

Література:

1. Харазішвілі Ю.М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 304 с.

2. Зибарева О.В. Соціальна відповідальність бізнесу як джерело формування його конкурентних переваг. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с., С. 45-80.

3. Садченко, О., Гайворонська, І., Шмагіна, В. Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1 (52). С. 262-268. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>.

4. Зибарева, О. В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.

Каляєв Анатолій

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

РИЗИКИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРИВАТНИХ ВОЄННИХ КОМПАНІЙ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Приватні воєнні компанії (далі – ПВК) є суб'єктами підприємницької діяльності, які утворюються та діють у правовому полі країни заснування та повинні узгоджувати свій бізнес з чинним законодавством країни перебування. Таким чином, ПВК перебувають у специфічних відносинах державно-приватного партнерства і країни власної реєстрації, і країни здійснення своєї підприємницької діяльності.

Незважаючи на приватний характер та свободу вибору форм підприємництва у сфері безпеки, основним суб'єктом замовлень, а відтак й оплати послуг ПВК, є держава. Наприклад, у США близько 95 % контрактів з ПВК укладали Міністерство оборони США, Державний департамент і Агентство США з міжнародного розвитку [4, с. 321].

Залучення державною владою ПВК здійснюється тоді й для виконання таких завдань, очікувану ефективність від яких існуючі державні інституції з певних причин забезпечити не можуть. Зокрема, попри наявність добре підготовленого та озброєного воєнного контингенту США в Іраку і Афганістані, при проведенні воєнно-охоронних операцій часто використовувалися ПВК [3]. Відносини між ПВК та державою – це специфічне державно-приватне партнерство, у якому пріоритет належить державній владі. Тому зміна у державі владних сил та зовнішньополітичних пріоритетів створює ризик відмови від тих контрактів з ПВК, які націлені на виконання завдань, що стали політично неактуальними. Також послаблення воєнної політики новообраної влади неодмінно викликає скорочення оборонного бюджету і зменшення воєнної присутності у зонах конфліктів, загрожує фінансовими обмеженнями на попит послуг ПВК.

Характер діяльності ПВК є сегментом їх власної відповідальності. Він непідконтрольний або недостатньо контрольований державою. А це ймовірний репутаційний ризик, реальна поява якого може призвести до втрати довіри з боку держави. Найчастіше репутаційні втрати ПВК виникають внаслідок скандалів, що виявляють тіньову сторону приватного охоронно-оборонного підприємництва. Зокрема, у 2007 р. співробітники американської ПВК «Blackwater» для забезпечення проїзду американського кортежу через площу відкрили вогонь із стрілецької зброї, в результаті чого було вбито 14 і поранено 17 мешканців Багдада [2]. Цей інцидент спричинив значне падіння ділової репутації компанії. Число та обсяги контрактів з нею на здійснення охоронних послуг значно зменшилися.

Хоч сфера діяльності ПВК й наближена до виконання безпекових функцій властивих державній владі, проте зводиться суто до підприємництва з надання послуг і має на меті отримання прибутку. У рекламуванні власних охоронних можливостей імідж компанії відіграє визначальну роль. Для ймовірних замовників він виконує функцію конкретного показника надійності та бізнесової прогнозованості конкретної ПВК. Будь-які випадки непрофесіоналізму, що спричиняють порушення прав людини, невинуватне застосування озброєння на ураження і перевищення наданих ПВК повноважень через втручання у політичні, економічні, соціальні процеси, а тим більше – у протистояння протиборчих сил всередині країни перебування є підставами для відмови клієнтів, перш за все відповідних органів держави, від партнерства.

Нормативно-правова база розвинутих демократичних країн, надаючи ПВК серйозні повноваження в охоронно-оборонній сфері, покладає на них й підвищену юридичну відповідальність за правопорушення та злочини. На ПВК можуть поширювати дію національних норм про корупційні діяння, вчинені за кордоном. Наприклад, у США це стосується Закону про корупцію за кордоном (FCPA), що спрямований на запобігання підкупу іноземних посадових осіб [1]. Сьогодні дія цього закону призупинена.

Встановлення правового статусу ПВК у багатьох державах усе ще перебуває на етапі обговорення. Відсутність чіткості у цьому питанні зумовлює правову невизначеність й неоднозначність трактування такої форми державно-

приватного партнерства: або існують прямі заборони ПВК, або запроваджені складні і вартісні процедури їх ліцензування. Подібне нормативно-правове трактування підприємницької діяльності ПВК властиве й деяким міжнародним організаціям, зокрема ООН.

Отже, державно-приватне партнерство ПВК – це особлива форма їх співпраці з органами державної влади у сфері охоронно-оборонного бізнесу. Ризики належного виконання доручених державним замовником специфічних завдань повною мірою перебувають у площині відповідальності ПВК. Здатність уникнення ризиків безпосередньо пов'язується із надійністю ПВК та її іміджем як фундаментальною конкурентною перевагою на ринку.

Література

1. Моруженко Владислава. Огляд Закону про корупцію за кордоном (Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)). *LIGA.net*. URL: <https://blog.liga.net/user/vmoruzhenko/article/oglyad-zakonu-pro-koruptsiyu-za-kordonom-foreign-corrupt-practices-act-fcpa> (дата звернення: 15.05.2025).

2. Охоронців Blackwater визнали винними у вбивстві. *BBC NEWS Україна*. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/politics/2014/10/141023_blackwater_verdict_yg (дата звернення: 15.05.2025).

3. Приватні воєнні компанії: міжнародний досвід і можливі шляхи його реалізації в Україні. *Ukrainian Military Pages*. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2015/11/private-military-companies.html> (дата звернення: 15.05.2025).

4. Савка О. І. Кримінально-правове регулювання діяльності приватних військових та охоронних компаній у США. *Альманах права*. 2023. Вип. 14. С. 321-330.

Караїм Мирослава, Репа Ярослав, Левицька Христина

Національний університет «Львівська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ АКТУАЛЬНОСТІ

Поточні етап розвитку безпекознавства на мікрорівні характеризується комплексністю, тобто приділенням уваги питанням розпізнавання й протидії загрозам щодо усіх функціональних складових економічної безпеки із наступним переходом від стратегії захисту до активного впливу на об'єкти середовища функціонування підприємства. Попри це фінансова безпека і далі має вищу пріоритетність через результуючий характер стосовно інших складових. Зазначене пояснюється тим, що й надалі визначення рівня безпеки та ідентифікації впливу сукупності чи будь-якої окремої загрози відбувається на підставі практичного застосування фінансових індикаторів. Відтак захисні заходи здійснюються виходячи із наявних втрат та фактичних збитків задля повернення до попереднього рівноважного стану, тобто першочергово стосуються фінансової безпеки. Так, в подальшому повинно відбуватися

виявлення причин та ліквідація джерела появи й зростання загрози, але таке можливе за вірно організованої системи економічної безпеки, що в умовах українських підприємств можна вважати скоріше винятком на фоні спонтанно виконуваних заходів для збереження бізнесу в короткостроковій перспективі. Певним недоліком є та обставина, що фінансова безпека ототожнюється із економічною і тому заходи не мають необхідного рівня спеціалізації, що зменшує їх результативність. Можна стверджувати, що фінансова безпека перебуває в більш вигащному становищі у порівнянні із іншими функціональними складовими, але ця обставина й провокує обмеженість в поглибленні розуміння її суті й розробленні методичних засад щодо виконання не загальних, а спеціалізованих завдань на більш якісному рівні.

Для доведення важливості приділення уваги забезпеченню фінансової безпеки скористаємося даними Державної служби статистики. Обмежений формат подання результатів та важливість надання характеристики не поодиноким випадкам, а тієї ситуації, що притаманна для більшості суб'єктів господарювання в межах тривалого періоду часу стали підставою для концентрації на тих показниках, які визначають рівень й динаміку фінансових результатів діяльності (рис. 1–2).

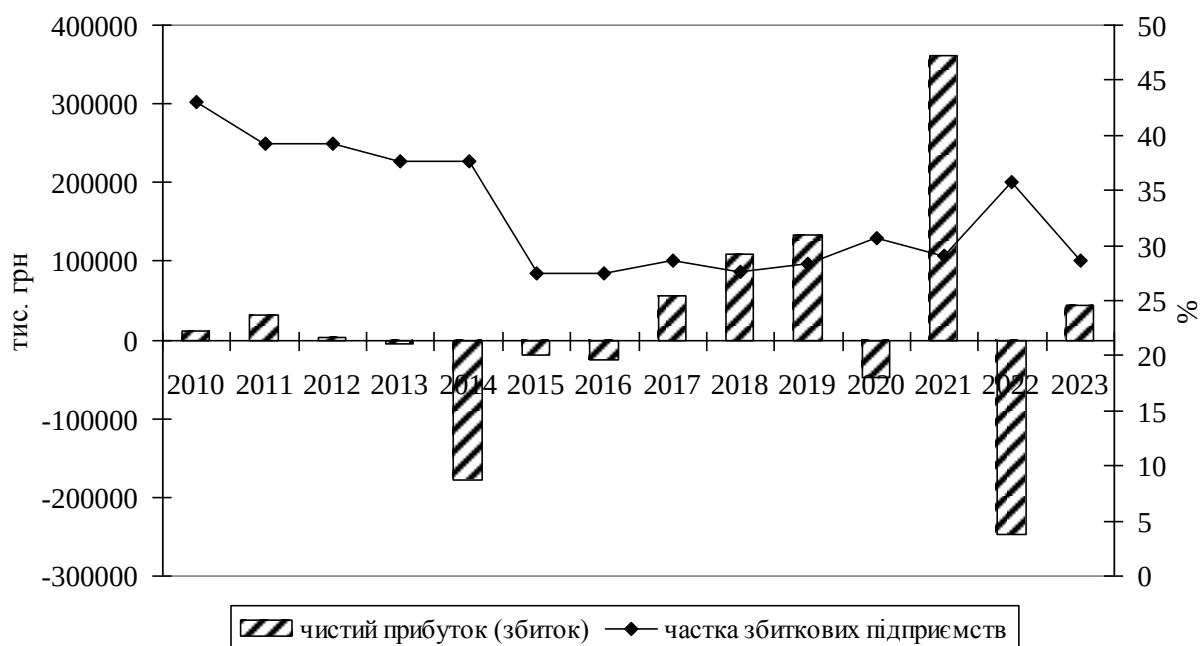


Рис. 1. Фінансові результати діяльності промислових підприємств, сформовано за даними [1]

Про недостатньо високу результативність безпекової в промисловості вказує як величина кінцевого результату, зокрема значні за величиною сумарні збитки у 2014 та 2022 роках, так й критично висока частка тих підприємств, які були збитковими. Вказані два періоди пов'язані із етапністю військової агресії Російської Федерації, але ця ж інформація засвідчує, що й COVID-19 спричинив дисбаланс в діяльності із частковою втратою контролю через відсутність досвіду й складність швидкої адаптації зі сторони суб'єктів безпеки кожного промислового підприємства. Іншим важливим моментом є те, що

визначені показники були мінімальними за рівнем і поза межами критичного дисбалансу в національній економіці. Загалом динаміка основних фінансових показників відображає суттєвість впливу зовнішніх загроз та слабкі оборонні редути в умовах кожного підприємства, причиною чого є також недостатні наукові розвідки в області забезпечення фінансової безпеки.

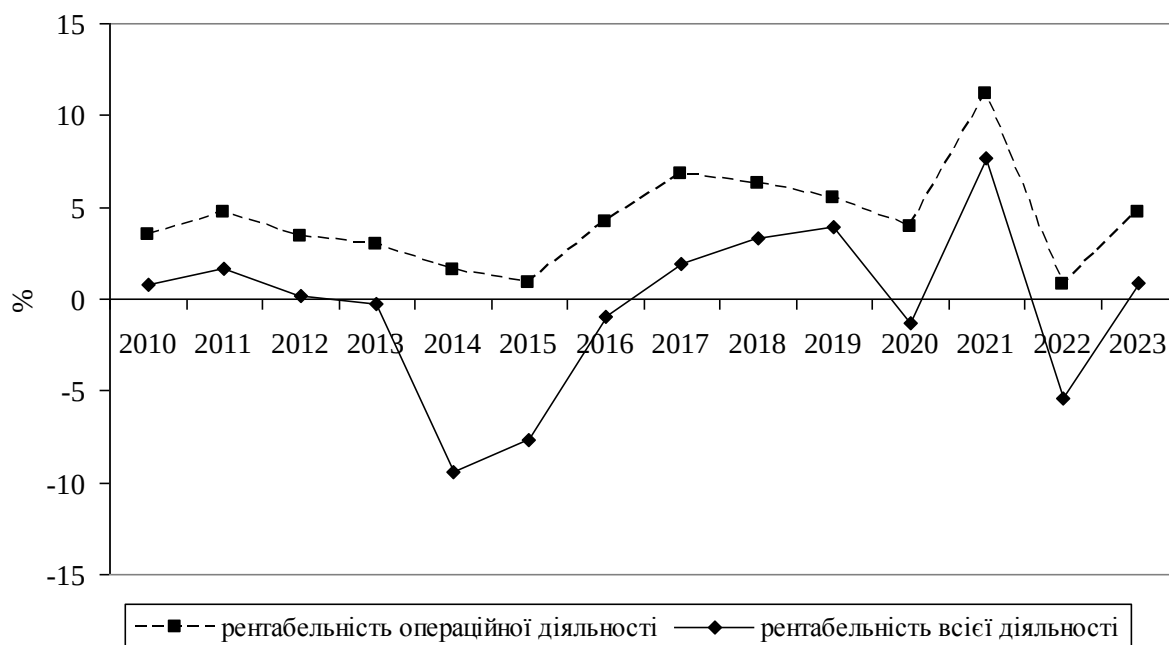


Рис. 2. Показники рентабельності промислових підприємств, сформовано за даними [1]

Нами рівень та динаміку показників рентабельності додатково розглянуто з врахуванням масштабів діяльності підприємств. Виявлено відмінність у рівні цих показників за вказаною ознакою. Для прикладу, рентабельність операційної діяльності у 2023 р. складала стосовно великих – 7,5% та середніх – 4,8%, коли щодо малих фіксувалася збитковість – (-9,7%). Безперечно, що зазначене спричинено значною кількістю факторів, але не можна виключати й дію такого як безпекова діяльність, коли великі підприємства не лише спроможні реагувати на зміну безпекової ситуації, але й визначати хід таких процесів за рахунок активності суб'єктів безпеки. Тобто, сьогодні розгляд фінансової безпеки виключно в ракурсі збереження цілісності й підтримання життєздатності підприємства уже не є достатнім. На зміну пасивному підходу приходить активний, який вимагає відстеження змін у зовнішньому середовищі з ціллю виконання випереджальних дій як щодо можливих чи реальних загроз та нових можливостей, які забезпечать покращення конкретного положення.

Література:

1. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 25.04.2025)

Караїм Остап, Дикий Михайло
Національний університет «Львівська політехніка»

**ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНЕ
ТРАКТУВАННЯ**

Сьогодні відстежується актуальність двох протилежностей. Одна з яких визначає найвищу пріоритетність в безпековій діяльності на мікрорівні заходів стосовно фінансової безпеки, коли інша реалізується через незначну увагу до формування необхідних розробок та їх практичного впровадження через наявність окремих результатів щодо економічної безпеки підприємства як вищого ієрархічного рівня. Ретельний й аргументований розгляд цих протилежностей повинен сприяти посиленню уваги то проблематики управління фінансової безпеки в умовах кожного підприємства.

Загалом можна виділити кілька позицій, які не втратили актуальності і в поєднанні визначають бачення цієї функціональної складової науковцями та представниками бізнесу.

Перший підхід об'єднує прихильників сприйняття фінансової безпеки виключно як складової економічної безпеки підприємства. Такої позиції дотримується О. Судаков [4, с. 142]. Зазначене відповідає засадам практичного застосування системного підходу, коли фінансова безпека є підсистемою економічної безпеки підприємства. Утворюються й ряд переваг, які полягають у можливості безпосередньо застосування напрацювань в межах вказаної структури, але й проявляються недоліки у формі обмеженого врахування специфіки, зокрема щодо об'єктів безпеки та виникнення, розвитку й впливу загроз.

Другий підхід відмінний тим, що акцент ставиться на відстеженні рівня й можливих наслідках від зміни безпекової ситуації. Так, О. Пономаренко пропонує розглядати фінансову безпеку підприємства через зміну «...якісних та кількісних характеристик фінансового стану підприємства, а також виконання певних дій щодо забезпечення сталого розвитку» [3, с. 79]. Позиція Т. Васильціва схожа, але передбачає встановлення через індикатори впливу основних загроз з наступним виконанням заходів для захисту фінансових інтересів підприємства [5, с. 30]. Безперечно, що моніторинг є обов'язковим компонентом процесу забезпечення безпеки, водночас надання переваги виконанню заходів щодо ліквідації наслідків реалізації однієї чи кількох загроз є скоріше обмеженням в ключі подальшого дотримання захисної стратегії безпекової діяльності, яка сьогодні втрачає актуальність.

Стосовно економічної безпеки підприємства поширеним залишається так званий ресурсно-функціональний підхід. Відбулися спроби його масштабування і на рівень окремих функціональних складових. Так, В. Мунтіян пропонує розглядати фінансову безпеку як «...ефективне використання корпоративних ресурсів, з метою забезпечення технологічного та фінансового розвитку» [1, с. 155]. Незалежно від рівня застосування актуальною залишається критика такого бачення, що полягає у неможливості зведення безпекової діяльності до збільшення ефективності використання наявних у

підприємства ресурсів. Водночас цікавим є розуміння важливості покращення ресурсного забезпечення дій суб'єктів безпеки та використання окремих індикаторів щодо зміни величини ресурсів для уточнення параметрів об'єктів безпеки, зокрема це актуально стосовно фінансових ресурсів.

Четвертий підхід дозволяє визначати фінансову безпеку як таку, що повинна зберігати цілісність підприємства. Доволі чітко таку позицію формалізувала Н. Пойда-Носик, стверджуючи, що йдеться про «...характеристику системи, життєздатність якої залежить від її здатності захистити фінансові інтереси, протидіяти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігаючи при цьому стійкість та рівновагу за рахунок ефективного використання фінансового потенціалу» [2, с. 165]. Завдання захисту від загроз є незмінно ключовим в безпековій діяльності, але застосування ліквідаційних заходів є менш результативними у порівнянні із превентивними діями на випередження за рахунок реагування на виклики й ризики.

Усі перелічені підходи залишаються актуальними сьогодні. Їх потрібно розглядати в поєднанні, а також беручи до уваги нові обставини, тобто військові дії та COVID-19, чи в подальшому будь-які інші фактори, що максимально дестабілізують безпекову ситуацію. Саме високий рівень динаміки актуалізує необхідність відходу від пасивності на користь активності не лише щодо внутрішніх об'єктів безпеки, але й загалом середовища господарської діяльності. Безперечно, що практичне впровадження такої ідеї можливе в умовах великих підприємств. Йдеться хоча б про суттєвість їх впливу, як великих платників податків, на місцеве самоврядування, спроможність примусити до цінових поступок контрагентів та отримати підтримку у споживачів за рахунок представництва в громадах своїх працівників. За відсутності великих товаровиробників ці ж переваги в більшій частині утворюються і для середніх підприємств. Стосовно малого бізнесу питання активної безпекової діяльності повинно полягати у виконанні дій на випередження, тобто ліквідовуючи загрози на етапі їх виникнення, а не реалізації, та займаючи лідируючі позиції у використанні нових можливостей. Такі міркування спираються на базовій засаді організації малого бізнесу, тобто максимальній гнучкості.

Наше бачення фінансової безпеки підприємства відмінне від поширеного тим, що ця функціональна складова являє собою діяльність, яка орієнтована на досягнення фінансових інтересів за рахунок захисту й сприяння ефективному використанню фінансових ресурсів шляхом реагування на фінансові виклики, зменшення фінансових ризиків й ліквідації фінансових загроз задля посилення конкурентних позицій та забезпечення необхідної ресурсної основи досягненню цілей щодо інших компонентів економічної безпеки підприємства.

Література:

1. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. Київ : КВІЦ, 1999. 464 с.
2. Пойда-Носик Н. Н. Дослідження теоретичних аспектів сутності фінансова безпека. *Вісник Донецького національного університету*. 2011. Вип. 2. С. 164–170.

3. Пономаренко О. Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. *Економіка розвитку*. 2010. № 1 (53). С. 77–80.

4. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140–148.

5. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів, 2012. 386 с.

Кифяк Вікторія, к.е.н., доцент

Дубінський Роман

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ВИКОРИСТАННЯ ІОТ-ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОБІЗНЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Впровадження цифрових технологій у аграрний бізнес набуло значного поширення в практичних підходах, що стимулює науковців досліджувати успішний досвід, визначати ключові чинники ефективності та окреслювати пріоритети досліджень. Аналіз отриманих результатів і закономірностей відіграє важливу роль у вдосконаленні технологічних процесів та сприяє суттєвим суспільним змінам у аграрній сфері. Цей процес охоплює широкий спектр інновацій, зокрема мобільні додатки, датчики, великі дані, Інтернет речей, робототехніку, повсюдний зв'язок, системну інтеграцію, штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн [1]. На сьогоднішній день агробізнес використовує різні технології, такі як точне землеробство, гідропоніка, аквапоніка, роботи, датчики температури та вологості, аерофотознімки, технології глобальної системи позиціонування (GPS) та вертикальне землеробство [2].

Застосування технологій IoT в аграрному секторі забезпечує можливість моніторингу бізнес-процесів у реальному часі, зокрема стану ґрунту, посівів, використання ресурсів і виробничих операцій, що сприяє точному коригуванню для оптимізації врожайності, мінімізації відходів і зниження впливу на довкілля. Найбільш популярні програми Інтернету речей в сільськогосподарській галузі відносяться до трьох основних категорій: сільськогосподарські роботи, передиктивна аналітика та моніторинг врожаю та ґрунту. Комп'ютерний зір та алгоритми глибокого навчання використовуються для обробки даних, отриманих за допомогою дронів та/або програмних технологій для моніторингу врожаю [3].

На основі вивчення міжнародного досвіду підтверджено, що урожай на 80% залежить від природних умов. Проте, за систем точного землеробства вплив погоди і клімату на ефективність рослинництва зведений до 20%, тоді як на технології та управління у сільському господарстві припадає 80% [4].

Багато розвинених країн провели ґрунтовні дослідження систем простежуваності аграрної продукції, розробивши відносно зрілі програми,

зокрема Систему простежуваності аграрної продукції в США, Європейську систему простежуваності яловичини, Шведську систему простежуваності аграрних бізнес-процесів, Японську систему простежуваності продуктів харчування та Австралійську систему простежуваності худоби [5]. Технології IoT, які активно застосовуються в агробізнесі, значно підвищують ефективність діяльності підприємств. Проте впровадження цих технологій стикається з певними викликами, що потребують уваги та вирішення для забезпечення їхньої ефективної інтеграції:

1. Несумісність датчиків і протоколів зв'язку. Різноманітність датчиків із несумісними інтерфейсами та протоколами зв'язку ускладнює інтеграцію та масштабування систем, вимагаючи значних ресурсів для розробки програмного й апаратного забезпечення.

2. Обмеженість комплексних систем. Дослідження IoT у сільському господарстві зосереджені переважно на зборі й обробці даних на окремих пристроях, тоді як розробка комплексних прикладних систем залишається обмеженою.

3. Проблеми з передачею даних. У сільському господарстві IoT залежить від високошвидкісних бездротових мереж, що забезпечує передачу даних на великі відстані між різними географічними регіонами. Для забезпечення продуктивності систем у реальному часі необхідне вдосконалення методів кодування даних.

Технології Інтернету речей відкривають значні можливості для підвищення ефективності та сталості сільськогосподарських процесів шляхом оптимізації моніторингу й управління ресурсами. Успішне впровадження цих технологій вимагає стратегічного планування, підтримки державної політики та тісної співпраці між урядами, аграрними підприємствами й науковими установами, тобто формування відповідного інституційного середовища національної економіки, що формує нові стратегії розвитку та підвищує конкурентоспроможність країн і підприємств [6]. Такий підхід сприяє гармонізації технологічних рішень, забезпечуючи ефективну інтеграцію IoT у сільськогосподарський сектор і максимізацію його переваг для сталого розвитку.

Література

1. Šermukšnytė-Alešiūnienė, K., Melnikienė, R. The Effects of Digitalization on the Sustainability of Small Farms. *Sustainability*. 2024. No. 16. P. 4076.
2. Sairoel, A., Gebresenbet, G., Alwan, H. M., Vladmirovna, K. O. Assessment of Smart Mechatronics Applications in Agriculture: A Review. *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13. P. 7315.
3. Amertet Finecomess, S., Gebresenbet, G., Alwan, H. M. Utilizing an Internet of Things (IoT) Device, Intelligent Control Design, and Simulation for an Agricultural System. *IoT*. 2024. Vol. 5, No. 1. P. 58–78.
4. Калашнікова, Т., Калашніков, А., Мартіянова, М. «Цифрове землеробство» як інструмент сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37.

5. Xu, J., Gu, B., Tian, G. Review of agricultural IoT technology. *Artificial Intelligence in Agriculture*. 2022. Vol. 6. P. 10–22.

6. Кифяк В.І. Цифровізація інституційного середовища розвитку бізнесу в умовах ризиків. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрок, 2023. 572 с., С.139-167.

Клебан Анастасія-Соломія

Науковий керівник: д.е.н., проф. **Пушак Я.Я.**

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової економіки маркетингова стратегія підприємства зазнає суттєвих змін. Цифрові технології перетворили підходи до ведення бізнесу, зробивши їх більш гнучкими, клієнтоорієнтованими та інтегрованими у глобальні мережі. Сьогодні успішна маркетингова стратегія повинна базуватися на активному використанні інтернет-технологій, орієнтації на великі дані, персоналізації пропозицій та забезпеченні безперервної комунікації з клієнтами через різні цифрові канали.

Маркетингова стратегія в цифрову епоху визначається як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб цільових ринків більш ефективно, ніж конкуренти. В умовах цифровізації основними характеристиками стратегії є швидкість адаптації, використання аналітики даних, омніканальність комунікацій та орієнтація на досвід споживачів. Сьогодні підприємствам необхідно активно використовувати CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, автоматизовані платформи для проведення маркетингових кампаній, аналітичні інструменти для вивчення споживчої поведінки, а також технології персоналізації пропозицій.

Цифровізація маркетингових процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. Серед основних напрямів виділяють: управління даними клієнтів, автоматизацію комунікацій, застосування предиктивної аналітики та інтеграцію маркетингових каналів. Використання великих даних (Big Data) дозволяє глибше розуміти потреби та уподобання споживачів, а аналітика допомагає будувати точні прогнози для планування майбутніх кампаній.

Особливе місце у цифровій маркетинговій стратегії займає омніканальність, яка передбачає узгоджену взаємодію з клієнтами через усі доступні канали комунікації: веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, фізичні точки продажу, контакт-центри. Споживач очікує швидкого та безперервного обслуговування незалежно від обраного ним каналу комунікації. Успішні компанії забезпечують однаковий рівень якості обслуговування та цілісність бренду в усіх точках взаємодії.

Крім того, великого значення набуває персоналізація маркетингових звернень. Сучасні споживачі цінують індивідуальний підхід, коли пропозиції відповідають їхнім інтересам, попереднім покупкам чи поведінці в мережі. Штучний інтелект та машинне навчання активно використовуються для створення персоналізованих рекомендацій та оптимізації маркетингових повідомлень.

Соціальні мережі та контент-маркетинг стали важливими складовими цифрової маркетингової стратегії. Якісний контент сприяє формуванню довіри до бренду, залученню аудиторії та підвищенню впізнаваності компанії. Використання Influencer Marketing також допомагає зміцнювати ринкові позиції через партнерство з лідерами думок та активними учасниками соціальних платформ.

Зміни у поведінці споживачів під впливом цифровізації вимагають від підприємств оперативного реагування та постійної адаптації. Клієнти очікують миттєвого доступу до інформації та швидкого вирішення своїх потреб. Мобільний маркетинг стає основою цифрової стратегії, а інтерактивні інструменти на кшталт чат-ботів, доповненої реальності (AR) і віртуальної реальності (VR) допомагають створювати унікальний клієнтський досвід.

В умовах цифрової економіки визначення стратегічних маркетингових пріоритетів передбачає акцент на інноваційність, гнучкість, розвиток клієнтоорієнтованих моделей обслуговування, активне розширення цифрових каналів продажу та комунікації, а також підвищення цифрової грамотності працівників. Для ефективної реалізації маркетингової стратегії підприємствам слід інвестувати в розвиток електронної комерції, впроваджувати програми лояльності через цифрові платформи, розширювати присутність у соціальних мережах та постійно удосконалювати аналітичні можливості.

Разом із новими можливостями цифрова економіка приносить і низку викликів. Серед них — низький рівень цифрової компетентності працівників, висока конкуренція у цифровому просторі, необхідність захисту персональних даних та кібербезпека. Також важливим є вчасне оновлення знань та технологій у зв'язку зі швидким темпом розвитку цифрових рішень.

У підсумку можна зазначити, що маркетингова стратегія підприємства в умовах цифрової економіки повинна бути динамічною, орієнтованою на дані та клієнта, технологічно просунутою та гнучкою до змін. Використання цифрових можливостей дозволяє не тільки ефективніше задовольняти потреби споживачів, а й забезпечувати конкурентні переваги підприємства на ринку, сприяти розширенню клієнтської бази та досягати сталого розвитку.

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна поліграфічна індустрія переживає етап радикального переформатування, спричиненого глобальною цифровою трансформацією та зміною попиту на друковану продукцію. У цих умовах підприємства галузі в Україні стикаються із необхідністю комплексного оновлення виробничих процесів, організаційної структури та підходів до управління. Інновації є не лише інструментом адаптації, а й запорукою довгострокового функціонування на конкурентному ринку.

Інноваційний менеджмент є сукупністю процесів планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності на підприємстві. Його основною метою є створення умов для ефективного впровадження інновацій з максимальним економічним та соціальним ефектом. Важливим елементом інноваційного менеджменту є формування інноваційної стратегії, яка визначає напрямки розвитку, джерела фінансування інновацій, партнерів для співпраці, а також механізми реалізації нововведень. Ефективність інноваційного менеджменту залежить від гнучкості організаційної структури, рівня кваліфікації персоналу, інноваційної культури підприємства та наявності внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Для підвищення ефективності інноваційного менеджменту на поліграфічних підприємствах доцільно застосовувати такі підходи:

1. Розробка комплексної інноваційної стратегії. Стратегія має враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі розвитку, ресурси та ринкові перспективи.
2. Впровадження цифрових технологій. Автоматизація управлінських процесів, використання big data, штучного інтелекту та CRM-систем дозволяє оперативно приймати рішення щодо інноваційних змін.
3. Формування інноваційної культури. Необхідно створити середовище, в якому персонал буде зацікавлений у генерації нових ідей та їх реалізації.
4. Розвиток партнерств та відкритих інновацій. Співпраця з університетами, стартапами, інвестиційними фондами дозволяє розширити доступ до нових знань і технологій.
5. Систематичне навчання персоналу. Підвищення кваліфікації, тренінги з інноваційного мислення та управління проектами сприяють створенню команди, здатної ефективно реалізовувати інновації.

Стратегічне управління інноваційною активністю дозволяє виявляти «слабкі» і «сильні» місця в інноваційному менеджменті підприємства, виявляти фактори, що обумовлюють виникнення «розривів» між поставленими цілями і досягнутими результатами, відповідно до цього приймати ефективні управлінські рішення в області нововведень.

Для успішної реалізації інноваційної стратегії доцільно проведення відповідних організаційних заходів:

- зміна організаційно-управлінської структури підприємства відповідно до поставлених інноваційних цілей, а саме: включення в організаційну структуру підприємства відповідних служб та структурних підрозділів (центр інноваційного розвитку, відділ науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, наукова лабораторія, відділ проектування і дизайну, відділ стратегічного розвитку і нововведень, відділ маркетингу та ін.);

- розвиток інноваційної інфраструктури підприємства (наприклад, створення центрів колективного користування обладнанням, центрів трансферу технологій, внутрішньофірмових венчурних фондів);

- впровадження системи мотивації підвищення інноваційної активності персоналу підприємства, що включає як матеріальні стимули (участь в прибутку, отриманого від впровадження запропонованих нововведень), так і моральні стимули (почесні звання типу «Інноватор року», грамоти, відзнаки тощо);

- формування і розвиток відповідної інноваційної культури (знання, вміння, навички, цінності та сприйнятливість нововведень).

Удосконалення інноваційного менеджменту поліграфічних підприємств є запорукою їх сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Тому важливо формувати стратегічний підхід до управління інноваціями, орієнтуватися на розвиток інформаційних технологій, цифрову трансформацію виробничих та управлінських процесів та розвиток людського капіталу. Запровадження комплексних стратегічних заходів у сфері інноваційного менеджменту дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів ринку та формувати стійкі конкурентні переваги.

Література

1. Козяр С. П. Інновації у поліграфічному виробництві: український контекст. Інноваційна економіка. 2021. №3. С. 50–55.
2. Мельниченко А. В. Роль кадрів у цифровій трансформації поліграфічної індустрії. Технології і суспільство. 2022. №2. С. 40–45.
3. Поручник, А. М. Інноваційна діяльність підприємств: теорія і практика. — Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020.

Когут Петро

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

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАГРОЗИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ВОЄННИХ КОМПАНІЙ

Особливість діяльності приватних воєнних компаній (далі – ПВК) на ринку надання безпекових послуг полягає у їх інтегруючій ролі, що поєднує підприємництво та політичну сферу в умовах загрози чи наявності збройних конфліктів. Попит на послуги ПВК загалом стабільно високий через широкий

спектр виконуваних ними задач [3, с. 137]. Найпростішою з них є охорона важливих об'єктів. Участь же у бойових діях вимагає найвищого ступеня залученості ПВК, що має наслідком виникнення значних ризиків. Безпековим послугам ПВК властива тенденція зростання. Це пояснюється посиленням сучасної глобальної нестабільності, яка найбільше проявляється у регіонах т. зв. «тліючих конфліктів» [2]. Отже, підприємницька діяльність ПВК із забезпечення безпеки супроводжується різноманітними за формами та ступенем загрозами, у т. ч. й фінансово-економічного характеру. Вони безпосередньо визначають рівень прибутковості, ступінь господарської стійкості та конкурентні переваги цих компаній.

Місцем підприємницької діяльності ПВК, виходячи з їх призначення, є нестабільні регіони. Це об'єктивно зумовлює високий ризик неплатоспроможності замовників охоронно-оборонних послуг. Через слабкість владного контролю, особливо на певних частинах території держави, дестабілізуючий вплив повстанських угруповань, міжетнічних чи міжрелігійних конфліктів тощо чинній владі загрожує небезпека перетворення на тимчасову. Її надійність як замовника за таких обставин викликає сумніви в принципі. До того ж внутрішньополітична слабкість призводить до внутрішньої економічної нестабільності. У договірних відносинах з ПВК це виявляється в ризиках затримки платежів і навіть у неможливості здійснення оплати через втрату джерел доходів до бюджету держави. Якщо ПВК не отримала чітких і надійних механізмів гарантування оплати своїх послуг, то вона може понести безпосередні фінансові втрати.

Фінансово-економічні ризики ПВК посилюються апріорі, тому що сама організація та здійснення їх діяльності потребують великих вкладень капіталу. Персонал ПВК – це висококваліфіковані фахівці, відповідно з високим рівнем оплати праці. Найчастіше до ПВК залучають колишніх військових з необхідним рівнем професіоналізму та з наявністю бойового досвіду [1, с. 149]. Використання ж вузькопрофільних воєнних спеціалістів можливе лише при укладенні індивідуальних, вартісних для компанії контрактів. Для досягнення високих результатів до персоналу застосовується бонусна система мотивації. Обов'язковою умовою трудових відносин в ПВК є надійна й адекватна ризикам, тобто фінансово затратна, система страхування співробітників.

Виконання завдань як охоронного, так і воєнного профілю можливе лише при використанні спеціального технічного оснащення, якісного озброєння, захищеного і броньованого транспорту, спеціального зв'язку тощо. Це стає можливим лише при наявності добре налагодженої, ефективної та надійної логістики. Тому високі організаційно-функціональні затрати ПВК є необхідною передумовою належного виконання ними контрактів. Проте досягнення очікуваної рентабельності від укладених договорів спрогнозувати можна далеко не завжди. Висока загроза погіршення реальних умов діяльності ПВК в нестабільних регіонах існує постійно. Якщо ж вона перетворюється у реальність, то компанії змушені залучати додаткові матеріально-технічні засоби, що може у перспективі призвести до їх збитковості.

Специфіка міжнародного аспекту діяльності ПВК вимагає адекватних прорахунків наслідків фінансово-валютних відносин. Проблемні регіони, що потребують послуг ПВК, не відзначаються валютною стабільністю. Тому виникають загрози від обвалів курсів місцевих грошових одиниць. Якщо ж контракт укладений у місцевій валюті без прив'язки до курсу загальноприйнятої стабільної валюти, то девальвація місцевих грошей означитиме фактичну втрату доходів компанії після завершення контракту. Через загрозу високої інфляції ПВК змушені включати у контракти положення про умови періодичного перегляду розмірів оплати відповідно до фактично понесених затрат на забезпечення своєї діяльності. Це негативно впливає на підприємницьке прогнозування й вимагає постійного фінансово-економічного узгодження відносин із замовником в нових обставинах.

Отже, з огляду на фінансово-економічні загрози, підприємницька діяльність ПВК характеризується високими капіталовкладеннями при наявності об'єктивних фінансово-економічних ризиків. Вони зумовлені нестабільним середовищем, яке власне й потребує охоронно-оборонних послуг, що і є призначенням ПВК. Для запобігання фінансово-економічним загрозам за таких обставин необхідно упроваджувати ефективні механізми фінансового прогнозування, нормативно-правового захисту, урізноманітнення статей доходу як комплексної системи фінансового гарантування та використовувати дієві інструменти гнучкого й оперативного реагування на динамічні економічні виклики.

Література

1. Павич А. В. Правове регулювання діяльності приватних військових і охоронних компаній у Великобританії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 3. С. 148-151. URL: http://lsej.org.ua/3_2020/37.pdf (дата звернення: 17.05.2025)
2. ПВК: український потенціал. *Topical in Ukraine*. URL: <https://www.topical.in.ua/pvk-ukrayinskyj-potenczial/> (дата звернення: 15.05.2025)
3. Савка О. І. Проблеми участі приватних військових компаній у сучасних міжнародних політичних процесах. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія право*. 2025. Вип. 88. Ч. 4. С. 135-140.

Копитко Марта,

*д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів*

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

Сьогодні інновації стають головною творчою силою кожного підприємства, яка назавжди впроваджена в його систему управління та культуру. Важливим аспектом інноваційної діяльності є її вплив на рівень економічної безпеки. Так, високий рівень інноваційної діяльності дозволяє займати стабільне місце на ринку, мати стійкий попит та демонструвати

показники розвитку. Такий підхід є умовою ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Досвід провідних країн підтверджує припущення про те, що інновації є джерелом успіху багатьох компаній, що працюють на ринку. Існує багато концепцій і проектів розвитку підприємства та інновацій, але три чинники вказуються як найважливіші для стимулювання розвитку підприємства в 21 столітті: швидкість (розуміється як постійне збільшення темпу змін, що відбуваються), зміни у відношенні ресурсів підприємства (нематеріальні ресурси, знання, інформація, інтелектуальний капітал стають все більш важливими) і технологія (розвиток інформаційних технологій).

До особливостей інноваційно-активного підприємства відносяться:

- участь у ринку інновацій шляхом звітування про попит на нові ідеї, концепції та рішення;
- трактування знань і методів менеджменту як факторів росту та розвитку підприємства, а також використання знань про компанію та її оточення як стратегічного ресурсу (знання про співробітників, клієнтів, конкурентів тощо);
- постійна турбота про розвиток інтелектуального капіталу, насамперед кадрового потенціалу з цінними для компанії кваліфікаціями та навичками;
- постійне вдосконалення стандартів роботи щодо внутрішньої діяльності компанії та відносин з ринком, тобто клієнтами, кооператорами, постачальниками та конкурентами;
- увага до розвитку інноваційної свідомості [1].

Представлені ознаки описують підприємство, що відрізняється інноваційною діяльністю, яка визначається як сукупність установок і заходів, що ведуть до створення та розвитку інноваційного потенціалу, динамізації інноваційних процесів, а також підвищення ефективності використання ресурсів і кращих відносин із клієнтами.

Однією з відмінних рис інноваційного потенціалу є його поділ на чотири складові; це: фінансовий, людський, матеріальний потенціал і знання [2].

Фінансовий потенціал включає всі кошти фінансування інноваційної діяльності, що мають характер власних коштів, напр. прибуток від операцій, що надходить від трансформації структури активів, а також зовнішні кошти, напр. кредит, субсидія.

Людський потенціал включає кваліфікацію та навички працівників, рівень їхньої освіти та досвіду, а також здатність створювати та впроваджувати зміни на підприємстві. Людський потенціал у контексті інноваційного потенціалу також включає людей, які співпрацюють з підприємством, напр. наукові працівники, спеціалісти, експерти. Цей потенціал є ключовим елементом інноваційного потенціалу компанії, адже люди є рушійною силою нових ідей, ідей та концепцій, які спрямовані на модернізацію компанії.

Матеріальний потенціал включає структуру виробничого обладнання та його гнучкість, що розуміється як здатність реагувати та адаптувати виробництво до мінливих потреб ринку з урахуванням віку та рівня механізації та автоматизації машин.

Складові інноваційного потенціалу доповнюються знаннями. Значення знань у структурі ресурсів підприємства постійно зростає. Варто зазначити, що в прагненні підприємства досягти очікуваної конкурентної позиції шляхом ефективної інноваційної діяльності важливі не самі знання, а вміння правильно їх застосовувати.

Композиція чинників формування інноваційного потенціалу підприємства представлена на рис. 1.

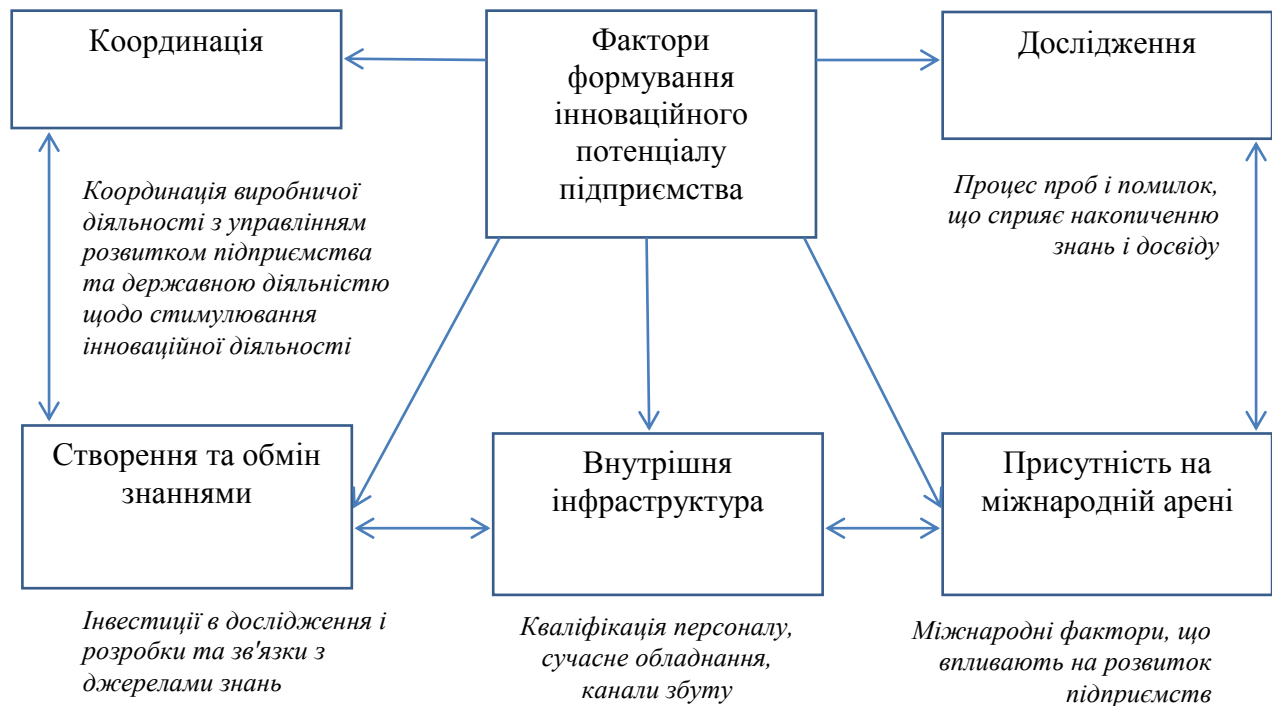


Рис. 1. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємства
Джерело: розроблено на основі [3]

Синхронізація складових інноваційного потенціалу в сучасній системі управління підприємством – це можливість розвитку значної конкурентної переваги на основі інноваційної діяльності підприємства.

В економіці, заснованій на знаннях, конкурентоспроможність підприємств демонструють впроваджувані ними інновації, які є результатом розвитку науки, виконання науково-дослідних робіт, використання нової техніки і технологій, впровадження нової продукції, а також реструктуризації та вдосконалення процесів у сфері виробництва та управління. Інновації слід сприймати не як самоціль, а як великий і внутрішньо складний комплекс заходів для підвищення економічної ефективності, формування міцних конкурентних позицій і отримання економічної вигоди для підприємства. Розвиток інновацій зумовлений тенденцією та здатністю створювати нові та вдосконалювати існуючі продукти та технологічні процеси, а також нові організаційні та управлінські системи, а також інші творчі та імітаційні зміни, що призводять до створення нових цінностей у різних підсистемах підприємства. Плавне та ефективне впровадження інноваційних процесів

залежить від доступу до цінних ресурсів знань, які необхідно постійно розвивати та вміло використовувати. Крім того, інноваційне підприємство характеризується інтенсивною взаємодією між ринком і пропонованими продуктами або технологіями, що використовуються, інтегруючи різні функції в рамках так званого ланцюга створення вартості та систематично впроваджувати стратегії навчання.

Література

1. Podra O., Litvin N., Zhyvko Z., Kopytko M., Kukharska L. Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: Theory and Practice*. 2020. 21(1), 252-260. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
2. Kopytko M., Ilkiv Yu. (2020). Mechanism of Enterprise Security Activity Management of Innovation-Active Enterprise: Summary and Structure. *Social and Legal Studios*, 3(2), 119-129. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-119-129>
3. [Jakubiec M.](#) Działania innowacyjne czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. *Nauki o Zarządzaniu*, 2016. № 1(26), 63-76. DOI: <https://doi.org/10.15611/noz.2016.1.05>

Корженівська Наталія, Пономаренко Євгеній

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Україна

РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ І ЕКОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний стан енергетичного сектору України характеризується одночасною потребою у підвищенні енергетичної безпеки, декарбонізації та зміцненні енергетичної незалежності. Ці виклики потребують глибокої трансформації, що має базуватись на принципах раціонального використання енергетичних ресурсів, розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), екологізації виробничих процесів і технологічного оновлення енергетичної інфраструктури. Раціональне використання енергетичних ресурсів передбачає досягнення максимальної ефективності при мінімальних витратах паливно-енергетичних ресурсів з урахуванням екологічних, економічних і соціальних чинників. Це означає, що кожна одиниця енергії повинна бути використана з максимальною користю, без надмірних втрат у процесах генерації, транспортування, розподілу й кінцевого споживання.

В умовах повномасштабної війни критично загострюється питання надійності постачання енергоносіїв та захисту енергетичних об'єктів. Водночас, зростає потреба в підвищенні ефективності використання ресурсів, зменшенні втрат у системах генерації, транспортування і споживання енергії, а також у зниженні залежності від імпорту традиційних енергоресурсів [1].

Україна має достатній потенціал для розвитку як традиційної, так і альтернативної енергетики. Водночас енергетичний баланс країни досі ґрунтується переважно на викопному паливі, насамперед вугіллі та газі, що

формує високий рівень енергетичної залежності та є значним джерелом викидів парникових газів. Частка ВДЕ у структурі споживання енергії поступово зростає, однак все ще не відповідає середньоєвропейським показникам [2]. У 2022 році вона сягнула 8,9% в кінцевому споживанні енергії, тоді як середній показник у країнах ЄС перевищував 22% [3].

Окрім розширення частки ВДЕ, важливим напрямом екологічної трансформації є підвищення енергоефективності в усіх секторах економіки, особливо у житлово-комунальному господарстві та промисловості. Поступова термомодернізація будівель, впровадження інтелектуальних систем управління енергією та зменшення енергоємності виробництва можуть дати змогу скоротити споживання ресурсів без шкоди для економічного зростання.

Інструментами реалізації цієї політики виступають державні програми підтримки енергомодернізації, залучення міжнародної технічної допомоги, розширення механізмів фінансування через «зелені» облігації, енергосервісні контракти та аукціонні моделі закупівель енергії з ВДЕ. В Україні вже запроваджено програми «Доступні кредити 5–7–9%», «ГрінДІМ», а також започатковано перехід від системи «зеленого тарифу» до конкурентних аукціонів, що має забезпечити економічну ефективність реалізації нових проєктів у сфері ВДЕ [4].

Однак екологічна трансформація енергетики неможлива без стабільної нормативно-правової бази, прозорого ринку електроенергії, надійної фінансової підтримки та забезпечення справедливого переходу, що враховує соціальні аспекти. Особливо актуальним є питання підвищення енергоефективності соціальної інфраструктури, залучення місцевих громад до енергетичних проєктів (зокрема через енергокооперативи), а також підтримки малих і середніх підприємств у переході на сталу енергетику.

Одним із ключових елементів енергетичної безпеки є диверсифікація джерел постачання енергії. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з монопольними постачальниками, політичними або військовими конфліктами, а також нестабільністю цін на світових ринках. У випадку України актуальним є зниження залежності від імпортованого газу та нафти, зокрема через розвиток внутрішнього видобутку, альтернативних джерел та інтенсифікацію енергоефективності [5].

Реалізація стратегічних документів, зокрема Енергетичної стратегії України до 2035 року, Національного плану з енергоефективності та Концепції зеленої трансформації має стати дороговказом для реформи енергетичного сектору в умовах нових геополітичних реалій. Ці документи передбачають посилення енергетичної безпеки, дотримання кліматичних зобов'язань та впровадження принципів циркулярної економіки в енергетиці.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що перехід до екологічно сталої енергетики є не лише вимогою часу, але й ключовим елементом національної безпеки та економічної стабільності України. Скоординовані дії держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів дадуть змогу сформувати енергетичну систему нового покоління: безпечну, децентралізовану, екологічну та ефективну.

Література

1. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серп. 2017 р. № 605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-p> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Статистичні дані про розвиток відновлюваної енергетики в Україні. 2023. URL: <https://saee.gov.ua/uk/news/4435> (дата звернення: 15.04.2025).
3. International Energy Agency. Renewables 2023: Analysis and forecast to 2028. Paris: IEA, 2023. С. 41–52. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2023> (дата звернення: 15.04.2025).
4. Держенергоефективності України. Публічний звіт про діяльність у сфері ВДЕ за 2023 рік. Київ: Держенергоефективності, 2024. С. 33–46. URL: <https://saee.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
5. Міністерство енергетики України. Аналітична записка щодо енергетичної незалежності України. Київ: Міненерго, 2023. С. 6–11. URL: <https://mev.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).

Кутрань Тетяна

Науковий керівник: к.т.н., доц. **Леськів Г.З.**

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій і трансформації економіки інформаційні технології (ІТ) стали одним із ключових інструментів удосконалення управлінських процесів на підприємствах. Ефективне використання ІТ дозволяє підвищити прозорість управління, автоматизувати операційні функції, забезпечити аналітичну підтримку прийняття рішень та оптимізувати використання ресурсів.

За даними досліджень, підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, у середньому демонструють на 20–30% кращі фінансові результати, ніж їхні конкуренти, що зберігають традиційні підходи до управління [1]. Це пояснюється підвищенням рівня контролю, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та зменшенням витрат на адміністрування.

Основні напрями удосконалення управлінської системи підприємства з використанням ІТ включають:

1. Автоматизація управлінських процесів

Застосування ERP-систем (Enterprise Resource Planning) забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, кадрових і виробничих процесів в єдину інформаційну систему. Наприклад, впровадження SAP, Oracle ERP Cloud або вітчизняної системи «BAS ERP» дозволяє зменшити дублювання операцій, підвищити точність даних і зменшити ризики людського фактору [2].

2. Використання бізнес-аналітики (BI)

Завдяки інструментам BI (Power BI, QlikView, Tableau) підприємства можуть здійснювати глибокий аналіз показників діяльності, виявляти «вузькі місця» в управлінні та прогнозувати результати за допомогою побудови аналітичних дашбордів. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у режимі реального часу [3].

3. Розвиток систем електронного документообігу

Цифровізація документообігу (наприклад, з використанням платформ M.E.Doc, Vchasno, DocuSign) забезпечує юридично значимий обмін документами, знижує витрати на паперові носії та прискорює управлінські процеси. Особливо це важливо для підприємств, що працюють у сфері фінансових та юридичних послуг.

4. Впровадження CRM-систем

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management), такі як Salesforce, HubSpot, Bitrix24, дозволяють покращити якість обслуговування клієнтів, автоматизувати маркетингові кампанії та ефективно управляти продажами. Це особливо актуально для компаній, орієнтованих на абонентське обслуговування та довгострокові відносини з клієнтами [4].

5. Використання хмарних технологій

Хмарні платформи (Google Workspace, Microsoft Azure, AWS) забезпечують гнучкий доступ до корпоративних даних, можливість організації дистанційної роботи, резервного копіювання та збереження конфіденційності. Це дозволяє зменшити витрати на IT-інфраструктуру та підвищити мобільність управлінських рішень [5].

6. Інтеграція інструментів штучного інтелекту та машинного навчання

Інноваційні технології, зокрема штучний інтелект, дозволяють автоматизувати рутинні управлінські задачі, здійснювати інтелектуальний аналіз великих обсягів даних, покращувати систему контролінгу та прогнозування ринкових змін. Наприклад, застосування AI у фінансовому плануванні допомагає формувати адаптивні бюджети та сценарії [6].

Удосконалення управлінської системи підприємства за допомогою IT також вимагає зміни організаційної культури, підвищення цифрових компетентностей працівників і впровадження гнучких моделей керування (agile, scrum). Необхідно забезпечити безперервне навчання персоналу, адаптацію до нових технологій та формування культури даних (data-driven decision making).

Отже, використання сучасних інформаційних технологій є стратегічним напрямом трансформації управлінських систем, що дозволяє досягти високої ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція IT в управління є не лише інструментом оптимізації поточної діяльності, а й основою для сталого розвитку бізнесу у цифрову епоху.

Література

1. Deloitte. (2023). Digital Transformation 2023: State of the Industry Report. URL: <https://www2.deloitte.com>

2. Васильєва О.В. Інформаційні технології в управлінні підприємствами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 280 с.
3. Кузнецова І.М. Системи підтримки управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2023. №4. С. 30–35.
4. Семенюк В.О. CRM-системи як основа сучасного клієнтоорієнтованого управління. *Бізнес Інформ*. 2022. №11. С. 18–22.
5. Gartner. (2023). Top Strategic Technology Trends 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-strategic-technology-trends>
6. Андросова Д.В. Цифрові технології та управління на основі даних: нові виклики та можливості. *Економічний часопис ХХІ*. 2023. №1–2. С. 45–50.

Лопашук Інна, к.е.н., доцент,
Бивших Іван

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У соціально-економічному середовищі глобалізованої економіки, серед постійного потоку змін, спрямованих на здобуття конкурентних переваг, особливого значення набуває система забезпечення безпеки підприємницької діяльності, в тому числі і в питанні формування ефективної бізнес-моделі підприємства.

Вперше поняття «бізнес-модель» з'явилося в анотаціях до наукових робіт з економіки наприкінці 1940-х років, а вже у 50–60-х роках закріпилося у контексті ділових ігор, призначених для тренування керівників. До другої половини 90-х років термін «модель бізнесу» розглядався як частина корпоративної стратегії та був близьким за значенням до неї.

Підвищений інтерес до бізнес-моделей виник під час дотком-буму, коли цей інструмент почали використовувати для того, щоб пояснювати різницю між новими інтернет-компаніями, традиційним бізнесом і конкурентами. Бізнес-моделювання стало важливим методом представлення стартапів інвесторам, які були малознайомі з особливостями нового ринку.

Як наслідок, у 1990-х і 2000-х роках більшість досліджень, присвячених бізнес-моделям, фокусувалася на технологічних компаніях, через що цей термін міцно асоціювався саме з ними.

Бізнес-моделі підприємства - це ключові концепції, які визначають спосіб функціонування компанії, створення цінності для клієнтів і отримання прибутку. Вони охоплюють структуру пропонованих послуг чи продуктів, стратегію взаємодії з клієнтами, управління ресурсами, а також механізми реалізації доходів. Основні поняття бізнес-моделі включають такі елементи, як цільова аудиторія, ціннісна пропозиція, канали збуту, партнерські відносини, структура витрат і джерела доходів [1].

На сьогоднішній день у процесі визначення сутності поняття «бізнес-модель» зазвичай виокремлюють два основних підходи, які мають різну спрямованість та акценти.

Перший із цих підходів фокусується на дослідженні внутрішніх бізнес-процесів і ролей компанії, що дозволяє глибше зрозуміти її внутрішню організацію, механізми функціонування та технологічні аспекти. Цей підхід розглядає діяльність підприємства з погляду його внутрішніх ресурсів, структур і процедур, метою яких є забезпечення злагодженої та ефективної роботи на внутрішньому рівні.

Другий підхід, навпаки, орієнтований на зовнішнє середовище компанії і робить наголос на створенні цінності для кінцевого споживача. У його межах центральним стає питання про результативність діяльності підприємства через призму потреб клієнтів, ринкової вартості його продуктів чи послуг, а також способів взаємодії із зовнішніми контрагентами.

Цей підхід передбачає оцінку того, наскільки підприємство задовольняє запити споживачів і чи зможе воно утримувати конкурентні переваги на довгостроковій перспективі.

Бізнес-модель, як концепція, дозволяє інтегрувати ці два підходи та знайти відповідь на фундаментальні запитання щодо роботи підприємства. Зокрема, вона дозволяє визначити, що саме необхідно зробити, які ресурси задіяти та які процеси впровадити, аби досягти бажаних результатів, ефективно реалізувати стратегічні цілі й забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Отже, бізнес-модель відображає структурований підхід до створення, постачання та отримання цінності для цільових сегментів споживачів, окреслюючи основні елементи функціонування підприємства. У свою чергу, безпека підприємства охоплює сукупність організаційних, правових, технічних та управлінських заходів, спрямованих на ідентифікацію, попередження та нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть зашкодити стабільності бізнес-процесів, майновим і немайновим активам, репутації або стратегічним інтересам компанії [3].

Бізнес-модель та система безпеки підприємства становлять дві ключові складові стратегічного управління, які тісно взаємопов'язані та спільно формують підґрунтя для успішного функціонування компанії. Ефективно побудована бізнес-модель забезпечує цілісне бачення механізмів створення, постачання та монетизації цінності, тоді як належним чином організована система безпеки спрямована на захист внутрішніх ресурсів, стабільність бізнес-процесів і мінімізацію ризиків. Поєднання цих елементів сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства, збереженню його матеріальних та нематеріальних активів, а також зміцненню позитивного іміджу та ділової репутації в очах зацікавлених сторін.

Література

1. Майнка М. К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM>.

2. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 274–280.

3. Tulchynska S., Pohrebniak A., Zybareva O., Pozhydaieva M., Solosich O., Vakulenko A. (2024). Analysis of the Security Development of Business Entities in the conditions of Artificial Intellectualization of the Global Space. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. Vol.102. No. 21. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No21/24Vol102No21.pdf>.

Лучків Софія

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Тимоць М.В.**

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

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ ТА УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ КОМПАНІЇ

Корпоративні фінанси - це грошові відносини, пов'язані з формуванням і розподілом грошових доходів і накопичень та їх використання на різні цілі підприємства; на виконання зобов'язань перед фінансово-банківською системою, фінансування витрат, виплати дивідендів по акціях, орендної плати й так далі.

Основне завдання корпоративних фінансів - фінансове забезпечення діяльності організації. Основним джерелом отримання грошових ресурсів для господарської діяльності підприємства є грошові кошти, виручені від реалізації продукції підприємства (продажу товарів, робіт і послуг). При тимчасовому недоліку грошових коштів, отриманих від реалізації продукції підприємства, необхідних для забезпечення поточних фінансових потреб бізнесу, зазвичай беруться короткострокові банківські кредити. Для забезпечення довгострокових потреб частіше випускаються облігації або акції, або беруться довгострокові кредити. Такі стратегічні рішення про взяття кредиту або випуск акцій зрештою визначають саму структуру капіталу організації.

В ідеальному варіанті корпоративні фінанси сприяють оптимальному використанню всіх фінансових ресурсів, активно шукають способи поліпшити фінансовий стан корпорації, і підтримують такий рівень активів, який необхідний для безперебійного здійснення операційної діяльності. У головного фінансового директора та їх безпосередніх підлеглих часто є повноваження схвалювати або відхиляти різні варіанти використання корпоративних фінансів, виносити деякі питання на розгляд радою директорів, або навіть на голосування на зборах акціонерів компанії [1].

Управління вартістю компанії (Value-based management, VBM) - це західна філософія управління, згідно з якою керівництво має насамперед враховувати інтереси акціонерів (засновників) з метою максимального збільшення вартості капіталу компанії. Ця філософія включає процеси створення, управління та вимірювання вартості. У вітчизняній практиці термін Value-based management (VBM) іноді перекладається як:

- управління, орієнтоване створення вартості;
- концепція управління вартістю підприємства;
- вартісно-орієнтоване управління;
- керування на основі вартості.

Важливо відзначити, що концепція управління вартістю компанії відрізняється від методу управління бізнесом, орієнтованого отримання прибутку. Зокрема управління, націлене на створення вартості означає, що рішення, які ТОП-менеджмент компанії приймає сьогодні, ґрунтуються не лише на ідеї отримання короткострокового прибутку. Натомість вони акцентують свою увагу на довгострокових результатах: якими будуть грошові потоки, якою буде рентабельність та фінансова стійкість компанії, наскільки конкурентоспроможною буде компанія та її продукція, наскільки буде впізнаваний бренд компанії, яку частку ринку вона отримає тощо [2].

Отже, у процесі господарської діяльності корпоративні фінанси як економічна категорія виявляють свою сутність і внутрішні властивості через такі основні функції: 1. Функція формування капіталу, доходів і фондів пов'язана з формуванням первинного капіталу корпорації, його збільшенням в результаті здійснення господарської діяльності, залученням грошових коштів з різних джерел для формування необхідного обсягу фінансових ресурсів. 2. Розподільна функція проявляється у розподілі ВВП у вартісному вираженні, формуванні фондів грошових коштів, відшкодування засобів виробництва, визначенні вартісних пропорцій у процесі розподілу доходів і фінансових ресурсів, перерозподіл отриманого доходу між корпораціями, організаціями, підприємствами і державою. 3. Контрольна функція – полягає в реалізації контролю за допомогою гривні за реальним грошовим обігом, формуванням фондів грошових коштів та їх використанням. Знову ж таки в масштабах підприємства розмір, обсяг, структура фондів відшкодування, накопичення і споживання, дозволяє проводити додатковий контроль за виконанням стратегії і цілей корпорації, дозволяючи аналізувати ефективність діяльності корпорації і приймати подальші заходи для підвищення ефективності та усунення помилок у діяльності корпорації. Функціонування корпоративних фінансів здійснюється не автоматично, а за допомогою цілеспрямованої їх організації [3, с. 10].

Як проводять оцінку вартості бізнесу. Регламентується оцінка вартості бізнесу процесом закону. Де пояснюється, що ринкова ціна того чи іншого підприємства, яку належить обґрунтувати, не повинна бути схильною до впливу надзвичайних обставин. І встановлюється вона за умов добровільних, відкритих дій та чесної конкуренції. Існує три основні підходи щодо оцінки бізнесу.

Підхід 1-й, прибутковий. Застосовують у разі, коли власник компанії хоче продати свій бізнес чи вдосконалити його, запровадити інвестиції. У рамках прибуткового підходу найчастіше застосовують два методи оцінки: метод прямої капіталізації, метод дисконтування гаданих грошових потоків доходів.

Підхід 2-й, витратний. Цей підхід використовують, коли бізнес не має стабільного доходу. Витратний підхід ефективний, якщо потрібно розрахувати оптимальний метод використання земельних ділянок та оцінити незавершене

будівництво. Основними методами витратного підходу є такі методи: метод ліквідаційної вартості, метод чистих активів оцінює вартість власного капіталу підприємства.

Підхід 3-й, порівняльний. В основі розрахунків лежить порівняння інформації про аналогічні компанії з оцінюваним бізнесом. Тут велику роль грає достовірність відомостей конкурентів. Підхід вміщує три методи: метод ринку капіталу, де в основі ціни, що формує фондовий ринок, метод угод, метод галузевих коефіцієнтів [4].

Корпоративні фінанси — це важливий інструмент стратегічного управління, який охоплює формування, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства. Вони забезпечують не лише щоденну діяльність компанії, а й визначають напрямки її довгострокового розвитку.

Сучасне управління вартістю компанії передбачає орієнтацію на створення довгострокової цінності для акціонерів. Це підхід, який вимагає стратегічного бачення, фінансової прозорості та орієнтації на майбутнє. Він включає аналіз грошових потоків, рентабельності, конкурентоспроможності, впізнаваності бренду та частки ринку.

Оцінка вартості бізнесу є складним, але необхідним процесом для прийняття ефективних управлінських рішень. Три ключові підходи — прибутковий, витратний та порівняльний — дозволяють обґрунтовано визначити ринкову ціну компанії залежно від мети оцінки та фінансової ситуації.

Таким чином, ефективне поєднання теоретичних знань та практичного використання інструментів корпоративних фінансів дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах конкуренції, а й стабільно зростати, підвищуючи свою ринкову вартість та привабливість для інвесторів.

Література

1. Корпоративні фінанси. URL: <https://surl.li/xhfqvp>
2. Управління вартістю компанії. URL: <https://surl.li/cshfyj>
3. Юрій Е.О., Ковальчук Н.О. Корпоративні фінанси. URL: <https://surl.li/zkydsj>
4. Методи оцінки вартості бізнесу. URL: <https://surl.li/jzzzgq>

Малярчук Ірина, Сех Володимир

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Ведення бізнесу у сучасних умовах характеризується високим рівнем ризику, неоднозначною і складною політичною та економічною ситуацією в країні, динамічністю зовнішнього та внутрішнього середовища, що безпосередньо впливає на всі складові функціонування підприємства та вимагає

постійного пошуку нових та удосконалення існуючих методів управління. У зв'язку з цим підвищується значення управління діловою активністю підприємства як важливою складовою забезпечення його фінансової безпеки.

Ділова активність – це комплексна характеристика діяльності підприємства, внутрішній рівень якої відображає ефективність використання фінансово-господарських ресурсів підприємства та інтенсивність її зміни в часі, а зовнішній – зусилля підприємства, спрямовані на забезпечення сталого економічного зростання досягнення лідерських позицій на ринку [1]. Вона є одним з важливих факторів, що визначають не тільки фінансову стійкість підприємства, але й його здатність до інноваційного розвитку в поточному та майбутньому періодах.

Ділову активність підприємства трактують як мотивований на мікро- та макрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів із метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу цих суб'єктів ринкових відносин і національної економіки загалом [2].

Загалом управління діловою активністю підприємства розглядають як систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням досягнення такої фінансової позиції, що характеризується цільовим рівнем визначених показників ділової активності й дозволяє забезпечувати параметри сталого розвитку в майбутньому [2].

Основна мета управління діловою активністю підприємства – економічний ріст, розвиток підприємства та збільшення прибутку. Цього можна досягти через реалізацію таких етапів: визначення сутності та значення ділової активності; оцінку ретроспективи й поточного рівня ділової активності; формулювання проблем управління діловою активністю; окреслення пріоритетів потенційного розвитку ділової активності підприємства.

Можна виокремити чотири основні властивості ділової активності, які взаємопов'язані між собою: характеризує рівень використання виробничого потенціалу підприємства; дає можливість проаналізувати фінансовий стан підприємства; визначає конкурентоздатність підприємства; дає можливість виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Розуміння і використання цих властивостей сприяє ефективному управлінню діловою активністю підприємства, формуванню оптимальних стратегій розвитку, прийняттю своєчасних та зважених управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки.

Управління діловою активністю підприємства проводять за такими напрямками: 1) соціально-економічне управління (забезпечує загальноекономічний ефект, передбачає збільшення кількості працівників, підвищення їх продуктивності праці через мотивацію, зростання оплати праці); 2) управління ефективністю виробничих процесів (націлене на підвищення техніко-технологічного рівня виробництва та ефективності використання виробничого потенціалу, удосконалення структури виробництва тощо); 3) управління

прибутками та інвестиційними процесами (передбачає зростання прибутковості діяльності, збільшення частини реінвестованого прибутку та частки інвестованого капіталу) [3].

Ділова активність підприємства досліджується шляхом використання кількісних та якісних оцінюваних показників. Якісними характеристиками ділової активності є: обсяг та диверсифікація ринків збуту продукції; обсяг продукції, що експортується; наявність продукції, яка за своїми характеристиками є надзвичайно важливою, її техніко-економічні параметри не мають аналогів у зарубіжній та вітчизняній практиці; репутація підприємства; стійкість та стабільність зв'язків із контрагентами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1].

Кількісну оцінку ділової активності здійснюють за двома напрямками: ступенем виконання плану з основних показників, що забезпечують визначені темпи їх зростання, та рівнем ефективності використання ресурсів.

Розрізняють різноманітні стратегії управління діловою активністю підприємства, які класифікують за сутнісними характеристиками цієї економічної категорії. Щоб врахувати умови внутрішнього й зовнішнього середовищ, для ефективного управління діловою активністю недостатньо використовувати одну класифікаційну ознаку стратегій, а доцільно обирати різні з врахуванням особливостей функціонування підприємства: агресивну, помірну та консервативну; ресурсну, виробничу й маркетингову; стратегії зростання, стабілізації скорочення діяльності [3].

Досліджень потребує удосконалення системи показників, які дали б змогу оцінити ефективність управління діловою активністю та його вплив на фінансову безпеку підприємства.

Література

1. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 991-995.
2. Сидоренко-Мельник Г.М., Зінченко А.В. Перебудова моделі управління діловою активністю підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 3 (99). С. 13-20.
3. Хома І.Б., Рій М.М. Теоретичні аспекти та особливості управління діловою активністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 150-155.

Мандзіновська Христина, Чердак Юліана
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка», м. Львів

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Успішна робота підприємства та раціональне використання її можливостей безпосередньо пов'язані з його персоналом. Саме тому мотивація персоналу є ключовим фактором, що спонукає працівників працювати

продуктивніше. Задоволеність роботою та зацікавленість у кращих результатах мають прямий вплив на кінцеві показники діяльності підприємства. Отже, керівництву необхідно приділяти особливу увагу, щодо мотивації своїх працівників, оскільки вона є одним з найважливіших елементів у досягненні ключових цілей підприємства.

Отже, в умовах сьогодення важливість питання мотивації персоналу залишається незмінно актуальною, оскільки кожен підприємець усвідомлює ключову роль працівників у забезпеченні конкурентоздатності та досягненні фінансових результатів діяльності підприємства. Тому це питання вже не одне століття збирає навколо себе велику кількість науковців, економістів та психологів, що намагаються проаналізувати та вдосконалити наявні підходи до мотивації персоналу.

Варто зазначити, що мотивація – це вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на психологічний стан людини, що спонукає її до дії, змін для покращення власного життя.

Мотивація персоналу – це спеціально підібрані методики управління найманими працівниками, враховуючи їхні потреби та запити, для збільшення рівня продуктивності діяльності підприємства [1].

Для кращого розуміння терміну “мотивація персоналу” слід детальніше розглянути його види (рис.).

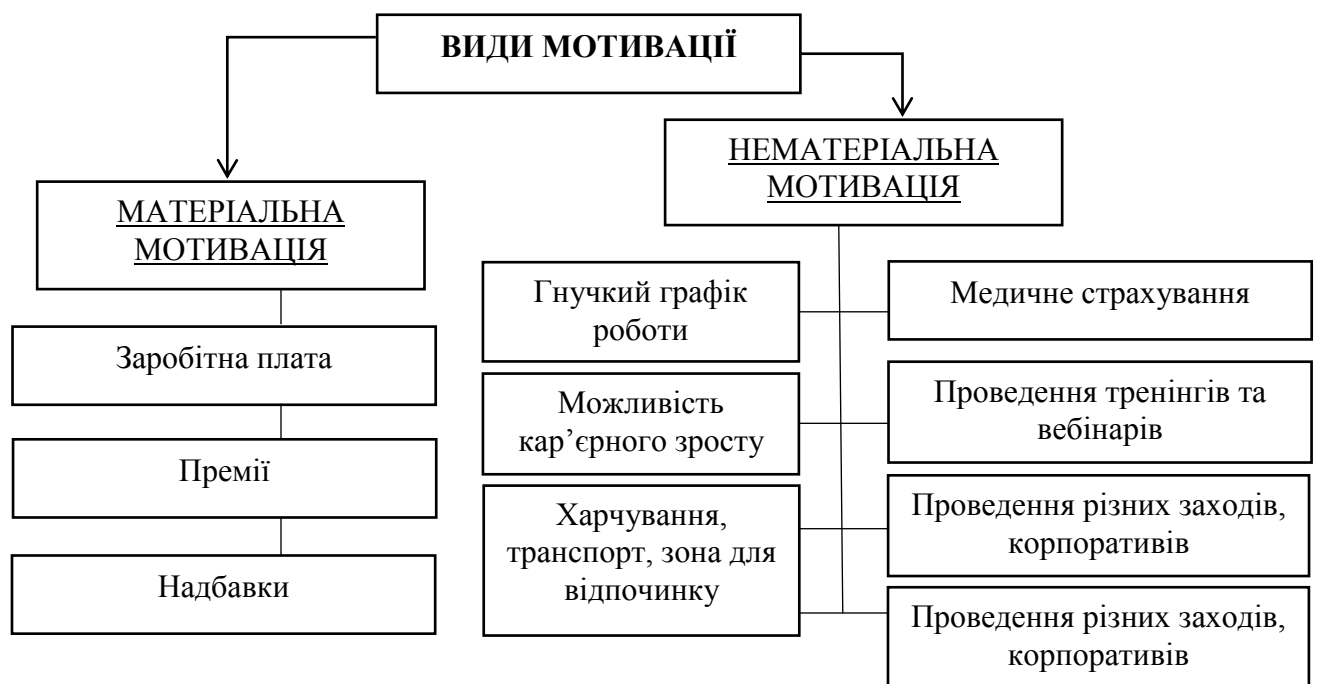


Рис. Види мотивації персоналу [1-3]

Матеріальна мотивація – це завжди про гроші, оскільки підприємство створює конкурентні умови з оплати праці і таким чином приваблює як нових працівників, так і переманює їх із компаній-конкурентів. Таке стимулювання

працівників передбачає як високий рівень заробітної плати за виконану роботу, так і премії та надбавки за додаткові чи понаднормові години.

Застосування нематеріальної мотивації на підприємстві базується на психологічному підході до управління персоналом. Цей спосіб полягає у задоволенні потреб працівників та створенні комфортних умов праці з використанням морально-етичних принципів для досягнення поставлених цілей компанії.

Перелік елементів та способі нематеріальної мотивації є досить різноманітний, але в основному передбачає: гнучкий графік роботи; надання можливості розвиватися та покращувати свої навички; організацію спільного відпочинку чи надання путівок; залучення працівників до прийняття рішень.

Порівнюючи ці два підходи, неможливо виокремити основного чи найдієвішого, оскільки кожен має мету задовольнити потреби людей. Також, слід враховувати те, що особа самостійно обирає місце працевлаштування, спираючись на ті фактори та пропозиції підприємства, що найбільше покривають її запити.

Звісно, розмір заробітної плати відіграє важливу роль, а деколи й вирішальну, адже є випадки, коли через особисті обставини людина змушена працювати лише за обсяг зарплатні. Тим не менш, у теперішній час, “здорове” середовище місця працевлаштування має більше переваг, що спричинені саме психологічним підходом, який базується на виокремленні кожної людини, її якостей як спеціаліста, так і особистості загалом.

Враховуючи конкурентне середовище сьогодення велика кількість підприємств прагнуть поєднати матеріальний і нематеріальний вид мотивації працівників, щоб втримати на посадах як висококваліфікованих спеціалістів, так і не втратити штатний персонал нижчого рівня кваліфікації.

Отже, підводячи підсумки, слід наголосити, що мотивація персоналу є інтегральною складовою сучасної системи менеджменту, оскільки найбільш позитивних результатів принесе той працівник, потреби якого були враховані та який на психологічному рівні комфортно себе почуває як у колективі, так і при комунікації із керівництвом. Оптимальне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів є ключовим фактором для досягнення підприємством високого рівня конкурентоздатності та стійкого економічного розвитку.

Література

1. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. Випуск 6 (33), 2021.
2. Кундицький О. О., Гаца А. М., Марунчак В. О. Обґрунтування засобів нематеріальної та матеріальної мотивації працівників в сучасній організації. №10, 2024.
3. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивації персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. 2023.

Мандзіновський Юрій, Чупа Роман,
Інститут поліграфії та медійних технологій
Національного університету «Львівська політехніка»

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ**

Сучасний етап розвитку української економіки в умовах воєнного стану, став надзвичайно важкопрогнозованим та складним через поєднання загроз з зовнішнього та внутрішнього середовища.

В умовах сьогодення функціонування вітчизняних підприємств обумовлені високим ступенем нестабільності та нестійкості, що пов'язано з ситуацією, яка склалася під впливом повномасштабного вторгнення. Це викликає загальне зниження рівня економічної безпеки підприємств, а отже, і можливості забезпечення їх сталого розвитку. У зв'язку з цим, проблема забезпечення економічної безпеки підприємства стає дуже актуальною і потребує вирішення багатьох питань.

Забезпечення економічної безпеки більшість дослідників розглядають як процес (процесний підхід), що «передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій», «створення сприятливих умов», «метою якого є досягнення певного стану підприємства, що характеризується як безпечне» [1-2]. М. Копитко, зазначає, що «з усталених філологічних понять (термінів) однозначно впливає, що забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання логічно пояснювати як процес, що передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій менеджерів з метою досягнення такого стану діяльності підприємства, який дозволяє з максимальною ефективністю використовувати доступні ресурси для захисту інтересів від впливу дестабілізуючих чинників» [1]. Тобто, більшість думок співпадають із тлумаченням дієслова «забезпечувати» як створювати надійні умови для здійснення чого-небудь; гарантувати щось; захищати від небезпеки. Частина дослідників розглядає забезпечення економічної безпеки як систему (системний підхід), який охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію загрозам. Ми погоджуємося з авторами, які у своїх дослідженнях пропонують «логіку розмежування понять «забезпечення економічної безпеки підприємств» та «економічна безпека підприємств» за схемою «діяльність – результат діяльності»» [2].

Основними заходами в умовах військових дій, які в свою чергу можуть забезпечити економічну безпеку підприємства, є [3-5]:

1. Диверсифікація ринків збуту: розширення географії реалізації товарів і послуг, що дозволить знизити залежність від одного ринку і зменшити ризики, зв'язані з воєнними конфліктами на цьому ринку.

2. Розбудова логістичних систем: розвиток ефективних систем поставок під час воєнних дій.

3. Забезпечення резервування: створення запасів сировини, матеріалів і компонентів, а також фінансових резервів, що дозволить підприємству продовжити свою діяльність навіть при обмеженому доступі до ресурсів.

4. Розвиток інноваційних технологій: впровадження нових технологій, які дозволяють знизити залежність від імпорту і забезпечують заміну імпортних товарів на внутрішню продукцію.

5. Ретельне планування ризиків: врахування можливих воєнних загроз при розробці стратегій розвитку і бізнес-планів, а також включення заходів для зменшення впливу можливих воєнних конфліктів на діяльність підприємства.

6. Вдосконалення управління безпекою: встановлення систем контролю і захисту відповідно до вимог безпеки підприємства, що дозволить забезпечити захист важливих даних і майна під час воєнних дій.

7. Підготовка персоналу: проведення навчань і тренінгів з питань економічної безпеки на якісно новому рівні та поведінки в умовах війни, що дозволяє підвищити готовність персоналу до ризикових ситуацій.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства варто розглядати як безперервний у часі процес, заснований на системному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дає змогу одержати об'єктивну оцінку стану економічної безпеки підприємства та успішне функціонування підприємства в нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Література

1. Коптєва Г.М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Випуск 2 (113). 2020. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-23>

2. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. Копитко М.І. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

3. Hryvkivska O., Kotvytska N., Ivanova N., Pryimak N., Salkova I. Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Steady Development. European Journal of Sustainable Development. 2021.No. 10(1). P. 561–570. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p.5615>.

4. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. Науковий погляд: економіка та управління, 2022. № 3 (79). С. 97–102.6.

5. Ситник Г.В., Блакита Г.В., Гуляєва Н.М. та ін. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі, що характеризується зростаючими екологічними проблемами, соціальною нерівністю та економічною нестабільністю, концепція сталого розвитку набуває особливої актуальності. Якщо раніше відповідальність бізнесу обмежувалася отриманням прибутку, то сьогодні перед підприємствами постає набагато ширше завдання – сприяти сталому розвитку суспільства та планети. Це вже не просто питання етики чи соціальної відповідальності, а необхідна умова для довгострокового успіху та виживання сучасних підприємств.

У довгостроковій перспективі життєздатними та ефективними можуть бути лише ті економічні суб'єкти, які швидко реагують на потреби суспільства, що виникають у різних його сферах, і насамперед враховують концепцію сталого розвитку. Сталий розвиток може бути забезпечений лише на засадах інновацій. Упровадження інновацій на підприємствах сприяє сталому розвитку галузей економіки, територій, а також країни загалом [1, с.304].

Сталий розвиток – це концепція, яка об'єднує три ключові аспекти: економічний розвиток, соціальну справедливість та екологічну стійкість. Згідно з визначенням комісії Брундтланд, сталий розвиток – це розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби[2]. Для сучасних підприємств це означає інтеграцію принципів сталого розвитку у всі сфери їхньої діяльності – від стратегічного планування та виробництва до маркетингу та управління персоналом.

Сталий розвиток стає не просто бажаним, а необхідним для сучасних підприємств. Для цього існує кілька вагомих причин:

По-перше, зростаюча обізнаність та вимогливість споживачів: сучасні споживачі стають все більш свідомими щодо екологічних та соціальних наслідків виробництва товарів та надання послуг. Вони віддають перевагу компаніям, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та суспільства, і готові платити більше за екологічно чисті та етично вироблені продукти. Ігнорування цих тенденцій може призвести до втрати частки ринку та зниження лояльності клієнтів.

По-друге, посилення державного регулювання: уряди різних країн все активніше впроваджують екологічні стандарти, норми щодо соціальної відповідальності та правила корпоративного управління, спрямовані на забезпечення сталого розвитку. Недотримання цих вимог може призвести до штрафів, судових позовів та репутаційних ризиків.

По-третє, обмеженість природних ресурсів та зміна клімату: зростаюче споживання природних ресурсів та негативні наслідки зміни клімату створюють серйозні ризики для бізнесу. Підприємства, які не враховують ці

фактори у своїй діяльності, можуть зіткнутися з нестачею сировини, зростанням витрат на енергію, руйнівними наслідками стихійних лих та іншими проблемами, що загрожують їхній довгостроковій життєздатності.

І на завершення - інновації та нові можливості: впровадження принципів сталого розвитку може стимулювати інновації та відкривати нові бізнес-можливості. Розробка екологічно чистих технологій, виробництво сталих продуктів та надання "зелених" послуг можуть стати джерелом конкурентних переваг та нових ринків збуту.

Інтеграція сталого розвитку в діяльність підприємства не є одноразовим заходом, а являє собою безперервний процес, що охоплює всі аспекти його функціонування. Це вимагає системного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін – від керівництва та співробітників до постачальників, клієнтів та місцевих громад.

Основними напрямками впровадження сталого розвитку на підприємстві є:

- ✓ Зменшення викидів парникових газів: Перехід на відновлювані джерела енергії, підвищення енергоефективності виробництва та транспортування, оптимізація логістичних ланцюгів.

- ✓ Раціональне використання природних ресурсів: Впровадження ресурсозберігаючих технологій, повторне використання та переробка відходів, мінімізація споживання води.

- ✓ Запобігання забрудненню навколишнього середовища: Впровадження екологічно безпечних виробничих процесів, контроль за викидами та скидами, утилізація небезпечних відходів.

- ✓ Збереження біорізноманіття: Відповідальне використання земельних ресурсів, підтримка екосистем, запобігання вирубці лісів.

- ✓ Соціальна справедливість та забезпечення гідних умов праці: Дотримання трудового законодавства, забезпечення безпеки та гігієни праці, справедлива оплата праці, можливості для професійного розвитку.

- ✓ Підтримка місцевих громад: Створення робочих місць, інвестування в соціальну інфраструктуру, підтримка місцевих ініціатив.

- ✓ Етичні практики ведення бізнесу: Прозорість та чесність у відносинах з партнерами та клієнтами, боротьба з корупцією, дотримання прав людини.

Впровадження принципів сталого розвитку може принести підприємствам значні переваги, окрім виконання соціальної та екологічної відповідальності. Серед них: зниження витрат, підвищення репутації та іміджу бренду, залучення інвестицій, зниження ризиків, підвищення інноваційної активності, підвищення мотивації співробітників тощо. Однак, на шляху впровадження сталого розвитку підприємства можуть зіткнутися з певними викликами, такими як:

- високі початкові інвестиції: впровадження нових технологій та зміна виробничих процесів можуть потребувати значних фінансових вкладень.

- складність оцінки та вимірювання результатів: оцінка впливу діяльності підприємства на сталий розвиток та вимірювання досягнутих результатів може бути складним завданням.

- недостатня обізнаність та кваліфікація персоналу: впровадження принципів сталого розвитку вимагає від співробітників нових знань та навичок.
- опір змінам: зміна усталених практик та підходів може зустрічати опір з боку деяких співробітників або керівників.

Незважаючи на існуючі виклики, сталий розвиток є неминучою умовою успішної діяльності сучасних підприємств. Це вже не просто модна тенденція, а стратегічна необхідність, що визначає їхню конкурентоздатність та довгострокову життєздатність. Підприємства, які усвідомлюють важливість інтеграції принципів сталого розвитку у свою діяльність, не лише сприяють збереженню планети та покращенню життя суспільства, але й отримують значні економічні та репутаційні переваги.

Для успішного впровадження сталого розвитку підприємствам необхідно:

- Розробити чітку стратегію сталого розвитку: Визначити цілі, пріоритети та конкретні заходи у сфері екологічної, соціальної та економічної відповідальності.
- забезпечити підтримку вищого керівництва: Лідери компанії повинні бути ініціаторами та рушійною силою змін у напрямку сталого розвитку.
- залучити всіх співробітників: Інформувати та навчати персонал щодо принципів сталого розвитку, заохочувати їхню участь у відповідних ініціативах.
- налагодити ефективну систему моніторингу та звітності: Регулярно оцінювати свій вплив на сталий розвиток та публічно звітувати про досягнуті результати.
- співпрацювати з іншими зацікавленими сторонами: Взаємодіяти з постачальниками, клієнтами, місцевими громадами, неурядовими організаціями та іншими партнерами для досягнення спільних цілей у сфері сталого розвитку.

У довгостроковій перспективі, підприємства, які ігнорують принципи сталого розвитку, ризикують опинитися на узбіччі економічного прогресу. Натомість, ті, хто зробить сталий розвиток невід'ємною частиною своєї корпоративної культури та стратегії, зможуть не лише забезпечити власне процвітання, але й зробити вагомий внесок у створення більш стійкого та справедливого майбутнього для всіх. Час діяти настав, і сталий розвиток – це той шлях, яким повинні йти сучасні підприємства.

Література:

1. Селюченко Н.Є., Данилович Т.Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 299-306.

2. Сталий розвиток. [URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA)

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Створення умов для розвитку конкурентоздатного підприємництва як найпотужнішого ресурсу економіки та соціальної сфери залишається одним з головних завдань у діяльності як центральних, так і місцевих органів виконавчої влади.

Стратегічними пріоритетами у сфері розвитку підприємництва є:

1) у сфері вдосконалення системи державного управління:

- збалансування повноважень Верховної Ради, Президента та Уряду України щодо здійснення ними державної політики;
- забезпечення гарантій недоторканності приватної власності;
- завершення реформування судової системи з метою покращення захисту від порушень чинного законодавства з боку як держави, так і суб'єктів підприємництва;
- встановлення суворого контролю за виконанням антикорупційних програм і рішень в усіх ланках державного апарату;

2) у сфері партнерства держави і підприємництва:

- нормативно-правове врегулювання механізму контролю з боку всеукраїнських об'єднань роботодавців і підприємців, об'єднань підприємців та громадських об'єднань над розробкою, прийняттям та виконанням рішень органів державної влади усіх рівнів; прийняття Закону України «Про державно-приватне партнерство»;
- запровадження державного контролю за неухильним дотриманням вимог законодавства щодо забезпечення інформаційної відкритості органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

3) у сфері регуляторної політики:

- здійснення ефективного контролю держави за безумовним дотриманням посадовими особами органів державної влади та органів місцевого самоврядування вимог національного законодавства про регуляторну політику.
- підтримка єдиного правового поля та забезпечення прозорих умов у сферах дозвільної системи та ліцензування;

4) у податковій сфері:

- створення в Україні стабільної податкової системи, ефективне функціонування економіки країни, справедливий підхід до оподаткування всіх категорій платників податків, створення умов для подальшої інтеграції України у світове співтовариство;
- зближення податкового та бухгалтерського обліку;
- поетапне зниження податкового навантаження на суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- адаптація податкового законодавства України до законодавства ЄС;

5) у сфері забезпечення конкуренції:

- створення якомога повного і внутрішньо узгодженого законодавчого забезпечення підприємництва, пристосованого до вимог Світової організації торгівлі та законодавства Європейського Союзу.

6) у сфері активізації інноваційної діяльності малих і середніх підприємств:

- формування належного правового середовища для розвитку інноваційної та науково-технічної діяльності, підвищення мотивації підприємця до високопродуктивної і високоякісної діяльності через вдосконалення системи економічного стимулювання.

Тактичними пріоритетами у сфері розвитку підприємництва є:

1) у сфері регуляторної політики:

- надання рекомендацій органам місцевого самоврядування збільшити фінансування відповідних заходів з місцевих бюджетів у рамках регіональних програм розвитку малого підприємництва;

2) у податковій сфері:

- збереження спрощеної системи оподаткування шляхом прийняття відповідного закону;

3) у сфері активізації інвестиційної та інноваційної діяльності малих і середніх підприємств:

- полегшення доступу малих та середніх підприємств до фінансових ресурсів;

- забезпечення фінансування інноваційного процесу, збільшення частки фінансування витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

4) у сфері розвитку інфраструктури підтримки підприємництва:

- збільшення обсягів фінансування заходів щодо розвитку мережі інфраструктури в рамках реалізації Національної та регіональних програм підтримки малого підприємництва;

- поглиблення міжрегіонального та міжнародного співробітництва;

- підвищення досконалості малих підприємств шляхом досягнення світових стандартів, навчання персоналу з питань запровадження систем управління якістю, бенчмаркінгу, охорони праці і навколишнього середовища, захисту інтелектуальної власності відповідно до норм і стандартів ЄС.

Література

1. Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні // Економіка України. 2009 .

2. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: [Навч. посіб.] / Л.Д. Буряк. – К.: КНЕУ, 2007. – 423 с.

3. Кубай Н.Є. Фінансові аспекти державної підтримки малого бізнесу в Україні. // Фінанси України. - 2008.

4. Палига Є. М. Соціально-економічний механізм формування ефективної економіки [Текст] / Є. М. Палига. — Львів : Ін-т регіон. досліджень НАН України, 2000. — 340 с.

ПОКАЗНИКИ ТА МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Властивості, які визначають якість продукції, можуть характеризуватися параметрами якості (кількісна характеристика якості) та ознаками якості (якісні характеристики).

Параметри та ознаки якості об'єднані в показники якості. Для оцінки рівня якості продукції всі показники якості згруповані. Класифікація груп показників якості така:

Показники призначення. Група показників призначення характеризує ступінь відповідності виробу його цільовому призначенню, а також властивості, що визначають основні функції, для виконання яких виріб призначений. Показники призначення визначають і сферу застосування даного виробу.

Показники надійності. Надійність – це властивість виробу зберігати в установлених часом межах значення всіх параметрів, що характеризують здатність виробу виконувати відповідні функції в заданих режимах і умовах використання, технічного обслуговування, ремонтів, зберігання, транспортування і інших дій.

До показників надійності відносять:

Безвідмовність – властивість виробу безупинно зберігати працездатність протягом заданого часу або наробітку в певних умовах експлуатації.

Довговічність – властивість виробу зберігати в часі працездатність, із необхідними перервами для технічного обслуговування і ремонту, до його граничного стану, застереженого технічною документацією.

Ремонтпридатність – властивість виробу, що полягає в його пристосованості до підтримки і відновлення працездатного стану шляхом виявлення та усунення дефекту й несправності технічною діагностикою, обслуговуванням або ремонтом.

Збереженість – властивість виробів безупинно зберігати значення встановлених показників його якості в заданих межах протягом тривалого зберігання і транспортування.

Узагальненими показниками технологічності виробів служать: трудомісткість, матеріалоемність, енергоємність і собівартість виготовлення.

Ергономічні показники технічних виробів розподіляють на чотири підгрупи:) гігієнічні й біомеханічні; антропометричні; фізіологічні й психофізіологічні.

Естетичні показники характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання й стабільність товарного вигляду виробу.

Методи визначення значень показників якості продукції. Методи визначення числових значень показників якості промислової продукції підрозділяються на дві групи:

- за способами одержання інформації;
- за джерелами одержання інформації.

Залежно від *способу* одержання інформації методи визначення числових значень показників якості продукції поділяються на вимірювальний, реєстраційний, органолептичний і розрахунковий. Залежно від *джерела* інформації методи визначення значень показників якості продукції розподіляються на традиційний, експертний, соціологічний (маркетинговий).

Вимірювальний метод визначення числових значень показників якості продукції заснований на інформації, одержуваній під час використання технічних засобів виміру.

В поліграфії вимірювальний метод визначення показників якості зображення реалізується за допомогою технічних засобів вимірювань.

Реєстраційний метод заснований на використанні інформації, отриманої шляхом підрахунку певних подій, предметів або витрат.

Органолептичний метод використовує інформацію, одержану в результаті аналізу відчуттів від органів відчуття людини: зору, слуху, нюху, болючих відчуттів, дотику й смаку.

Розрахунковий метод характерний тим, що він ґрунтується на використанні теоретичних або емпіричних залежностей для визначення числових значень показників якості виробів. Цим методом користуються під час проектування й конструювання техніки, коли розроблюваний виріб ще не може бути об'єктом експериментальних досліджень.

Експертний метод визначення значень показників якості продукції використовують тільки у разі, коли ті або інші показники якості не можуть бути визначені іншими, більш об'єктивними методами.

Рівень якості. Під час оцінки рівня якості, тобто технічного рівня *однорідних* виробів, варто використовувати диференціальний, комплексний, змішаний або інтегральний методи.

Диференціальний метод оцінки якості виробів складається в зіставленні одиничних показників якості оцінюваних виробів з відповідними показниками базового зразка.

Комплексна оцінка рівня якості передбачає використання комплексного показника якості. Цей метод застосовують у тих випадках, коли найбільш доцільно оцінювати якість складних виробів тільки одним числом.

Література

1. Гавенко С. Ф., Воржева О. Ю., Конюхова І. М., Мельников О. В. Оцінювання якості поліграфічної продукції: практикум. – Київ: КНУТД, 2020. – 96 с.
2. Гавенко С.Ф., Мельников О.В. Стандарти у видавничо-поліграфічній галузі. – К.: КНУТД, 2019. – 112 с.
3. Гавенко С.Ф., Мельников О.В., Оцінка якості поліграфічної продукції. – Львів, «Афіша», 2000.

4. Економіка підприємства: Підручник / за заг. редакцією Є.М.Палиги. - Львів, УАД. 2013.

Медвіцький Денис

Науковий керівник: ст. викладач **Кобрин Л.Й.**,

НУ «Львівська політехніка»

Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРИКЛАДНИЙ ПІДХІД

Соціально-економічний розвиток підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на одночасне досягнення економічних цілей (зростання прибутковості, обсягів виробництва, технічної озброєності праці) та соціальних завдань (покращення умов праці, підвищення заробітної плати, забезпечення соціальних гарантій для працівників, розвиток корпоративної культури).

Програма соціально-економічного розвитку підприємства — це не лише набір заходів, а стратегічний інструмент підвищення стійкості бізнесу, що дозволяє забезпечити системний підхід до покращення фінансових показників та підвищення соціальної стабільності в колективі. Також програма соціально-економічного розвитку дозволить сформулювати комплекс стратегічних рішень, спрямованих на встановлення балансу між потенціалом підприємств і його зовнішнім середовищем.

Метою розробки програми соціально-економічного розвитку є забезпечення та збалансованого функціонування виробничої, фінансової та соціальної сфер підприємства. До основних завдань програми належить: стратегічне планування розвитку; підвищення ефективності використання всіх ресурсів; вдосконалення соціальної політики підприємства; забезпечення екологічної та техногенної безпеки.

Ефективність програми визначається інтеграцією економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, а також здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє підприємству не тільки виживати в умовах конкуренції, а й стати лідером галузі.

Розробка програми соціально-економічного розвитку може включати п'ять основних етапів:

1. Аналіз рівня соціально-економічного потенціалу підприємства,
2. Визначення основних резервів розвитку підприємства,
3. Формування основних напрямків соціально-економічного розвитку,
4. Реалізація першочергових заходів
5. Оцінка ефективності реалізації програми

На першому етапі проводиться аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів. В рамках аналітичного процесу виявляються і оцінюються виробничо-економічні,

організаційно-управлінські, науково-технічні і соціальні показники розвитку підприємства, а також ринкове середовище, ресурсне забезпечення та напрямки державного регулювання. Все це дозволяє сформуванню інформаційно-аналітичний опис підприємства, а також визначити траєкторію його сталого розвитку, слідуючи якій воно найбільш повно зможе скористатися наявними можливостями і мінімізувати ризики, пов'язані з досягненням стійкого розвитку.

Другий етап включає в себе визначення місії, постановку системи цілей стратегічного розвитку, оцінку соціально-економічного стану і конкурентних переваг підприємства, визначення перспективних, стратегічних напрямків, альтернатив і оптимальних варіантів розвитку, а також формування інструментарію їх реалізації.

Третій етап полягає в здійсненні порівняння варіантів стратегій розвитку, розробки базової стратегії розвитку, в складанні і прийнятті програм і планів стратегічних дій.

На четвертому етапі відбувається розробка механізму управління реалізацією стратегії розвитку, який повинен включати наступні процедури:

1. Розробку комплексу правил вироблення і прийняття стратегічних рішень менеджментом підприємства.
2. Визначення цільових показників планованих результатів реалізації стратегічних рішень.
3. Реалізацію стратегічних заходів через постановку конкретних завдань і фінансове забезпечення їх виконання.
4. Організацію стратегічного контролю та обліку, який повинен містити такі компоненти: гнучке і оперативне управління проблемами і цілями, координацію проектів і програм, управління і контроль за змінами.
5. Комплексну оцінку висновків за результатами виконання конкретних завдань і коригування прийнятих раніше стратегічних рішень.
6. Моніторинг тенденцій і змін зовнішнього і внутрішнього середовища в контексті стратегічного управління підприємством.

Реалізація програми розвитку підприємства може супроводжуватися змінами в сфері організаційної структури, бюджетної політики, загальної корпоративної культури та менеджменту підприємства. Це дозволяє підприємству не лише зростати економічно, але й формувати здоровий внутрішній мікроклімат, покращувати соціальні стандарти та забезпечувати сталість. Реалізація такої програми вимагає системного підходу, високого рівня управлінської компетентності та чіткого бачення стратегічної мети. Успіх залежить від узгоджених дій усіх учасників процесу, чіткої координації та гнучкості в ухваленні управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Дейнеко Л. В., Пилипенко І. В. Соціально-економічна ефективність розвитку промислових підприємств. Економіка України. 2020. №3(708). С. 45–56.

2. Квасницька Р. С., Бойко А. М. Програмно-цільовий підхід у формуванні стратегій розвитку підприємств. Економічний часопис-XXI. 2023. №1(1). С. 24–29.

3. Герасимчук З. В. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті сталого розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. №79. С. 56–61.

Мельник Степан, Яремчук Ростислав
Львівський державний університет внутрішніх справ
БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ТА УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ КОРУПЦІЇ

Актуальними на сьогодні є широке та вузьке розумінні корупції. Так, глибокими коренями корупції можна пояснити її сприйняття як соціального явища, що повсякчас поширене на побутовому рівні. Зазначене ґрунтується на взаємовідносинах, що побудовані за принципом «я тобі – ти мені». Зважаючи на те, що обидві сторони залишаються задоволеними, то послаблення тенденцій до подальшого існування є ускладненим. Уточненням такого сприйняття повинно бути те, що до уваги беруться виключно інтереси двох взаємодіючих сторін та ігноруються інтереси громади й держави, а це уже виявляє не лише позитивні наслідки, а фактичну деструкцію суспільних відносин із економічними, соціальними та іншими втратами.

В основі вузького розуміння корупції лежить її початкова асоціація з хабарем, тобто йдеться про отримання матеріальної винагороди певною посадовою особою через застосування наданих їй повноважень.

В безпекознавстві корупцію розглядають як загрозу на кожному із рівнів безпекової ієрархії. Усе це є необхідною підставою для поглиблення розуміння корупції як складного явища, яке полягає в отриманні неправомірної вигоди безпосередніми учасниками з одночасними негативними соціально-економічними наслідками для інших громадян, суспільства та держави. Необхідним застереженням повинно бути те, що в авторському баченні домінує саме безпековий аспект, при цьому враховано позиції чинного законодавства та відомі підходи в інших сферах практичного застосування. Акцент на негативні наслідки є підставою для реагування, варіантом якого повинні бути антикорупційні механізми.

Соціально-культурне середовище в межах кожної країни та регіону визначили часткову індивідуальність з наступним формуванням відмінних моделей. К. Бабенко [1, с. 29] розглядає чотири найбільш поширені моделі корупції, тобто західноєвропейську (більшість видів корупції сприймаються як аномалії завдяки нетерпимості населення до правопорушень в будь-якій формі, зокрема таких, що дозволяють отримати неправомірну вигоду із одночасними втратами для інтересів громади), азіатську (тісні родинні зв'язки та обов'язковість дотримання традицій мають вищу пріоритетність за спроби законодавчо врегулювати питання взаємодії між владою, бізнесом та

громадянами), африканську (консенсус між політичною владою, великими сировино орієнтованими корпораціями та представниками силових структур у досягненні інтересів, в тому числі завдяки задоволенню лише мінімальних потреб населення) та латиноамериканську (домінуючий вплив кримінальних структур на політичну й економічну ситуацію в країні). Жодна із вказаних моделей в повній мірі не характеризує корупцію в Україні. Одна з причин полягає в трансформації цього складного явища. Так, в період існування УРСР основним видом корупції було кумовство, що спиралося на традиційне тяжіння до проживання в сільській місцевості, де кожний хутір був як окрема держава, а поміч могли своєчасно надати лише члени сім'ї та сусіди. Будь-яке просування по суспільній ієрархії вимагало зміцнення позиції завдяки просуванню довірених людей із найближчого оточення. Трансформації корупції сприяли процеси роздержавлення та обмеження функцій контролю за діяльністю підприємств з початку 90-х років. «Дах» став новим проявом корупції, коли систематична неправомірною винагорода довіреним людям, що перебувала в складі певного державного органу, зменшувала фіскальний тиск та сприяла отриманню вигідних контрактів, в тому числі фінансування з державного та місцевих бюджетів. Непотизм став результатом фактичної обов'язковості діяльності кожного підприємства із відповідним введенням до числа працівників відповідних державних органів людей з числа близьких осіб та родичів. Багатоетапні непрозорі приватизаційні процеси сприяли утворенню й посиленню впливу фінансово-промислових груп, коли лобіювання інтересів відбувається безпосередньо на законодавчому рівні. Недостатня увага до фінансування державних органів утворило можливості для патронату (у формі спонсорської підтримки) фінансово-промислових груп над окремими підрозділами із отриманням у відповідь послуги щодо ліквідації перешкод для розвитку бізнесу.

Демографічна криза, зубожіння та військова агресія сприяли обмеженому спротиву корупції та наданню переваги неправовим варіантам захисту особистих інтересів. Усі наведені аргументи вказують на відмінність існуючої в Україні моделі корупції. Тобто, іноземний досвід антикорупційної політики не може бути безпосередньо застосований через різницю у вихідних умовах, в тому числі соціально-культурних традиціях, суспільному сприйнятті, громадській терпимості та сприяючих й гальмуючих факторах. Висока динамічність економічних процесів створює додаткові труднощі, адже обов'язковим стає повсякчасне внесення змін, в тому числі щодо цільових орієнтирів, через варіацію причин та наслідків корупції.

Література

1. Бабенко К. А., Діденко Н. Г., Кондрашова М. В. та ін. Прояви корупції в системі освіти: запобігання та протидія: навч.-мет. посіб. Київ: Грамота, 2015. 184 с.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах, які поряд з іншим, характеризуються нарощуванням кризових явищ у світі, спонукальним чинником для чого стало також поширення пандемії, викликаної COVID-19, яка охопила усі країни світу та загострила різноманітний та багатофакторний характер кризових явищ в економіках держав світу та України, зокрема, й сприяла зниженню рівня економічної безпеки малого та середнього підприємництва. У зв'язку з чим виникає об'єктивна необхідність сприяння активізації інвестиційного процесу й спрямування його на забезпечення та відтворення потенціалу малого та середнього підприємництва для практичного забезпечення економічної безпеки [1].

Головна мета управління економічною безпекою — забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювати нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

Активізація підприємницької діяльності населення та становлення потужного підприємницького сектору стає важливим і невід'ємним завданням гарантування економічної безпеки держави на сучасному глобалізаційному етапі розвитку міжнародних відносин. Економічний розвиток держави буде прогресивним і стабільним лише за умови ефективного функціонування окремих суб'єктів господарювання, що утворюють сукупність економічної системи держави. Саме економічна безпека підприємництва є системотворчим елементом соціально-економічного базису національної економіки, але для цього необхідним є належне інституціональне середовище, сприятливе як для започаткування бізнесу, так і його адаптації до зовнішнього середовища, зокрема за умов посилення конкуренції, зміцнення конкурентних позицій.

Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємства справляє держава. Використовуючи прямі та непрямі прийоми втручання, вона регулює економічний і соціальний розвиток країни. Часто загрозу економічній безпеці підприємства може становити розбіжність в інтересах держави та відповідного суб'єкта господарювання.

Окремими видами загроз для компанії також є протиправні дії, такі як рейдерство, рекет, вимагання, незаконні дії органів державної влади, публікації неправдивих матеріалів, що спрямовані на їх дискредитацію, інспірація офіційних заяв від імені ЗМІ і представників влади, в яких підривається ділова репутація підприємства [2].

Розглянуті вище види загроз дозволяють розглядати безпеку компанії як комплекс ефективних управлінських рішень по зниженню реальних і

потенційних загроз, який повинен бути обґрунтований оцінкою цих загроз, аналізом кризових ситуацій та інших чинників, що перешкоджають досягненню цілей підприємства і створюють небезпеку для нього [2].

Серед сучасних концепцій зміцнення економічної безпеки суб'єктів господарювання можна виділити наступні:

➤ розвиток інтелектуального капіталу - орієнтація на підвищення кваліфікації та навчання персоналу, створення сприятливого робочого середовища, забезпечення доступу до медичної допомоги та соціального захисту;

➤ глобальна інтеграція - спрямована на залучення до міжнародного ринку, розвиток експортної та імпоротної діяльності та співпрацю з іноземними партнерами. Вона надає підприємствам доступ до міжнародних джерел інвестицій та фінансування, що дозволяє залучати капітал для розвитку й реалізацію стратегічних проєктів та сприяє зміцненню економічної безпеки.

На рис. 1 наведено деякі методи та механізми підвищення економічної та фінансової безпеки підприємств на макро- та мікроекономічному рівнях.



Рис. 1. Шляхи підвищення економічної та фінансової безпеки підприємств
Джерело: складено автором на основі даних [3].

Отже, в складних умовах господарювання роль економічної безпеки підприємства зростає, а відтак виникає потреба в удосконаленні відповідного методичного забезпечення. Систематизація підходів до трактування поняття економічної безпеки підприємства сприятиме кращому розумінню сутності поняття, полегшить його вивчення та аналіз, а також дозволить створити підґрунтя для вироблення ефективної системи управління економічною безпекою на підприємстві.

Таким чином, взаємодія суб'єктів господарювання є важливою складовою економічної безпеки, забезпечення якої вимагає комплексного підходу та уваги до всіх аспектів функціонування економіки. Тому впровадження концепцій, спрямованих на створення стабільного та конкурентоспроможного середовища для взаємодії суб'єктів господарювання сприятиме зміцненню їхньої економічної безпеки та забезпечить сталий розвиток.

Література

1. Сучасний стан та тенденції розвитку малого й середнього підприємництва у контексті забезпечення його економічної безпеки: *фаховий Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічна наука»* / М. П. Денисенко, П. Т. Колісніченко, Н. М. Гомон. Київ, 2021. С. 20.

2. Забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання: *матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави»* / С. М. Виганяйло. Харків, 2018. С. 231.

3. Сучасні тенденції економічної безпеки підприємства в Україні: *збірник наукових праць «Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності»* / О. М. Анісімова, Л. В. Лаврентьєва. Вінниця, 2015. С. 157.

Найда Віталій, Фучило Софія

Науковий керівник: д.е.н., проф. **Базилук В.Б.**

Національний університет «Львівська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах трансформації національної економіки поліграфічна галузь стикається з рядом викликів, що обумовлюють необхідність теоретичного переосмислення чинників та інструментів підвищення ефективності її діяльності. Висока конкуренція, цифровізація процесів, зміни в інформаційному споживанні потребують глибокого аналізу і формування ефективних управлінських підходів. Відтак, наукове обґрунтування теоретичних засад підвищення ефективності діяльності поліграфічних підприємств є актуальним як з точки зору розвитку галузі, так і забезпечення загальної економічної стабільності.

Поняття ефективності діяльності підприємства традиційно визначається як співвідношення результатів виробничо-господарської діяльності до витрат

ресурсів, що були необхідні для їх досягнення [1]. У контексті поліграфічної діяльності це співвідношення повинно враховувати специфіку продукції, що виготовляється, технологічну складність виробничих процесів, інтенсивність використання технічних і кадрових ресурсів, а також якість управлінських рішень.

Науковий інтерес становить диференціація понять ефективності в розрізі економічної, технічної, виробничої, інноваційної та соціальної складових. Так, економічна ефективність передбачає досягнення максимального прибутку або мінімізацію витрат за збереження заданого рівня якості продукції; технічна ефективність — використання сучасного обладнання, зменшення виробничих витрат; виробнича ефективність — оптимізацію виробничих процесів; інноваційна ефективність — впровадження новітніх рішень; соціальна ефективність — забезпечення належного рівня мотивації персоналу, соціальної відповідальності підприємства [2].

Визначальним чинником підвищення ефективності діяльності поліграфічного підприємства є інноваційна активність. Упровадження цифрових технологій (веб-друк, гібридний друк, автоматизація післядрукарських процесів) суттєво скорочує витрати, підвищує продуктивність і дає змогу підприємствам адаптуватися до вимог персоналізації продукції [3]. Поряд із цим важливим є інтелектуалізація управління: впровадження інформаційно-аналітичних систем, ERP-рішень, CRM-інструментів, що дозволяють ефективно керувати ресурсами, проектами та клієнтськими зв'язками.

Ще одним теоретичним аспектом підвищення ефективності є система внутрішнього контролінгу, яка базується на концепції цільового управління, контролю витрат і процесному підході до оцінювання результатів. Контролінг дає змогу поліграфічним підприємствам виявляти внутрішні резерви підвищення ефективності, удосконалювати процеси ціноутворення, контролювати рентабельність замовлень і оптимізувати портфель клієнтів [4].

Окремо слід зазначити роль маркетингової стратегії як інструменту впливу на ефективність. Сучасні поліграфічні підприємства повинні орієнтуватися не лише на масове виробництво, а й на розробку унікальних пропозицій, послуг з доданою вартістю (наприклад, друк з AR-елементами, індивідуальний дизайн, екологічно сертифіковані матеріали), що дозволяє створити конкурентні переваги та залучити нові сегменти ринку [5].

Таким чином, теоретичні основи підвищення ефективності діяльності поліграфічних підприємств слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних напрямів: від оптимізації витрат до стратегічного управління інноваціями та ринковою поведінкою. Ефективність у поліграфії є інтегративним показником результативності господарської, виробничої та управлінської системи, яка вимагає гнучкості, адаптивності та орієнтації на інноваційний розвиток.

Література

1. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Підручник. — К.: Знання, 2021. — 656 с.

2. Герасимчук З.В., Гончаренко І.І. Ефективність функціонування підприємств в умовах трансформаційної економіки. – Економіка і держава. – 2020. – № 3. – С. 45–49.

3. Ковальчук О.І. Інноваційні стратегії розвитку поліграфічного виробництва. – Вісник НУ "Львівська політехніка". – 2021. – № 876. – С. 112–117.

4. Дорошенко О.М. Сучасні підходи до підвищення ефективності управління підприємствами. – Економічний вісник університету. – 2020. – № 48(2). – С. 124–130.

5. Бобров Є.С. Стратегічне управління маркетингом на підприємствах поліграфічної галузі. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 1. – С. 61–70.

к.е.н., доцент **Наконечна Н. В.**

НУ "Львівська політехніка", м. Львів

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ЗАХИСТ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Критична інфраструктура має життєво важливе значення для економічної та національної безпеки держави, оскільки забезпечує життєдіяльність основних економічних, соціальних і технічних процесів країни. У сучасному світі, де все частіше виникають загрози як природного, так і штучного характеру, питання його охорони та розвитку стає пріоритетним завданням кожної держави. В Україні ситуація ускладнюється економічними труднощами та постійною загрозою зовнішньої агресії, яка спричиняє прямі та непрямі втрати в інфраструктурі, особливо в енергетиці, транспорті та телекомунікаціях.

Інвестиції в об'єкти критичної інфраструктури є одним із основних шляхів забезпечення стабільності економіки та запобігання можливим катастрофам. Інфраструктурна вразливість може мати катастрофічні наслідки для держави, про що свідчать масштабні атаки на енергетичні системи, фінансові мережі та навіть телекомунікації. У такій ситуації Україні варто розвивати наявну інфраструктуру та активно впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення безпеки. Проте, щоб ці інвестиції були ефективними, необхідно правильно визначити пріоритети, оцінити ризики та реалізувати стратегічні підходи до управління об'єктами інфраструктури. Шлях запобігання можливим катастрофам включає аналіз поточного стану критичної інфраструктури, визначення найбільш вразливих секторів і розробку довгострокових планів розвитку та модернізації [1].

Критична інфраструктура складається з кількох ключових секторів, кожен з яких відіграє життєво важливу роль у функціонуванні держави та забезпеченні її безпеки. Об'єкти критичної інфраструктури – це системи та мережі, які забезпечують безперебійне функціонування, необхідне для

забезпечення національної безпеки, економічного процвітання, добробуту та здоров'я населення.

Інвестиції в критичну інфраструктуру потребують чіткої стратегії та визначення важливих вказівок, які дозволять оптимально розподілити ресурси та мінімізувати ризики, ефективно реагуючи на потенційні загрози. Стратегічні інвестиційні маркери орієнтують державу та приватних інвесторів, допомагаючи визначити найбільш пріоритетні напрями інвестування: пріоритетність об'єктів критичної інфраструктури; оцінка ризиків і загроз; державно-приватне партнерство; інновації та нові технології; міжнародна співпраця [1].

Інвестиції у захист критичної інфраструктури є ключовим фактором для забезпечення стійкості держави та бізнесу до кібератак. Їх економічна ефективність визначається співвідношенням витрат на впровадження заходів безпеки та потенційних збитків, яких вдалося уникнути (табл. 1).

Таблиця 1

Економічні інвестиційні маркери

Пріоритетні напрями інвестування	Реагування на потенційні загрози
Прямі економічні вигоди	Зниження збитків від атак: Своєчасні інвестиції в кіберзахист мінімізують ризик зупинки критичних послуг (енергопостачання, транспорт, фінансові послуги) та втрат від простою. Зменшення витрат на відновлення: Запобіжні заходи знижують обсяг витрат на ліквідацію наслідків інцидентів. Захист даних і конфіденційності: Збереження критичної інформації зменшує ризик фінансових санкцій та репутаційних втрат.
Непрямі вигоди	Підвищення довіри клієнтів і партнерів: Наявність високих стандартів безпеки збільшує привабливість бізнесу та зберігає клієнтську базу. Стабільність економіки: Захищена інфраструктура гарантує безперервність роботи ключових секторів економіки (наприклад, транспорту чи енергетики), що сприяє сталому розвитку. Зменшення страхових виплат: Компанії з високим рівнем захищеності можуть отримувати знижки на страхування кіберризиків.
Інструменти оцінки економічної ефективності	Cost-Benefit Analysis (CBA): порівняння витрат на заходи безпеки із прогнозованими збитками у разі атак. Return on Security Investment (ROSI): оцінка рентабельності інвестицій у безпеку на основі співвідношення збережених активів і вкладених коштів. Моделювання сценаріїв ризиків: аналіз потенційних загроз для визначення доцільності та масштабу інвестицій.
Роль партнерства між державою і бізнесом	Державні ініціативи, такі як субсидії, податкові пільги або створення нормативних стандартів, стимулюють приватний сектор інвестувати у кіберзахист. <i>Наприклад</i>, у країнах ЄС та США діють програми спільного фінансування захисту критичної інфраструктури, які дозволяють ефективно використовувати ресурси.

Таким чином, інвестиції у захист критичної інфраструктури є економічно ефективними, якщо вони дозволяють суттєво зменшити ризики, забезпечують безперервність критично важливих функцій та мінімізують втрати від атак. Використання сучасних методів оцінки ефективності допомагає організаціям

оптимізувати витрати на кібербезпеку та досягати кращих результатів у захисті інфраструктури.

Література

1. Затонацький, Д., Полторацька, А. (2024). Стратегічні маркери інвестування в об'єкти критичної інфраструктури в контексті економічної безпеки України. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 3(53), 10-21. <https://doi.org/10.55643/ser.3.53.2024.576>

Низ Софія-Любомира, Тислюкевич Олексій

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Сосновська О.О.**

Національний університет «Львівська політехніка»

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах загострення ринкової конкуренції, стрімкої технологічної трансформації та зростання вимог споживачів, конкурентоспроможність продукції підприємства виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку, фінансової стійкості та успішного функціонування. Конкурентоспроможність продукції відображає її здатність ефективно задовольняти потреби споживачів на фоні аналогічних товарів-конкурентів, враховуючи показники якості, ціни, сервісного обслуговування, інноваційної привабливості тощо.

Підвищення конкурентоспроможності продукції потребує стратегічного підходу, який передбачає цілісну систему управлінських рішень, орієнтованих на формування стійких конкурентних переваг. У загальному вигляді стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства можна класифікувати за різними критеріями: за орієнтацією (внутрішні/зовнішні), за рівнем охоплення (корпоративні/функціональні/продуктові), за природою конкурентної переваги (цінова/нецінова) тощо.

Одним із найпоширеніших підходів до формування конкурентних стратегій є модель М. Портера, відповідно до якої виділяють три базові стратегії: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування [1]. Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення мінімальних витрат на виробництво й збут, що забезпечує можливість формування нижчої ціни порівняно з конкурентами. Ця стратегія є ефективною на ринках з високою ціновою конкуренцією. Натомість стратегія диференціації спрямована на створення унікальних характеристик продукції, що дозволяє підприємству уникнути прямого цінового суперництва. Стратегія фокусування передбачає концентрацію на певному ринковому сегменті, де підприємство прагне досягти конкурентної переваги через глибоке розуміння специфіки потреб цільової аудиторії.

В умовах динамічного розвитку наукоємних галузей, вагомого значення набувають інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема стратегії технологічного лідерства, стратегія

випереджального оновлення асортименту, стратегія адаптивного проектування. Вони передбачають інвестування в наукові дослідження, впровадження нових матеріалів і технологій, активну патентну діяльність, а також розвиток сервісного супроводу продукції.

Особливу увагу заслуговують маркетингові стратегії, що включають позиціонування продукції, розвиток бренду, формування лояльності споживачів, створення ефективної системи комунікацій. Стратегія орієнтації на споживача, заснована на глибокому вивченні споживчих уподобань, дозволяє адаптувати продукцію під конкретні очікування ринку, що значно підвищує її конкурентоспроможність. Водночас ефективна система післяпродажного обслуговування, гнучкі умови гарантії та підтримки споживачів формують додану вартість продукту в очах клієнта [2].

У сучасних умовах цифровізації економіки також ефективними є стратегії цифрової трансформації продукту, що передбачають інтеграцію смарт-технологій, елементів штучного інтелекту або блокчейн-рішень у товарну пропозицію підприємства. Цифрові функціональні компоненти продукції створюють нові рівні цінності та конкурентної переваги.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є забезпечення належної якості продукції, що реалізується через впровадження систем управління якістю (ISO, TQM, Lean), постійне вдосконалення виробничих процесів, контроль дефектності та підвищення кваліфікації персоналу. Якість у широкому розумінні охоплює не лише функціональні характеристики продукту, а й екологічність, ергономіку, дизайн, енергоспоживання тощо [3].

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність продукції має і цінова стратегія підприємства. Вибір між стратегіями преміального ціноутворення, стратегіями проникнення на ринок або адаптивного ціноутворення залежить від рівня попиту, конкурентного середовища, еластичності цін та фінансових можливостей підприємства. Гармонійне поєднання цінової політики з іншими інструментами забезпечує стратегічну збалансованість товарної пропозиції.

Підсумовуючи, варто зазначити, що ефективне підвищення конкурентоспроможності продукції потребує системного, комплексного й адаптивного підходу до стратегічного управління. Лише поєднання інноваційних, маркетингових, виробничих і організаційних стратегій дозволить підприємству сформувати довгострокову конкурентну перевагу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Література

1. Портер М. Конкуренція / пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
2. Фатєєва Л. О., Єгоршин А. П. Стратегії конкурентоспроможності продукції: навчальний посібник. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. – 224 с.
3. Савчук В. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 312 с.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

Оплата праці виступає основним інструментом, що підвищує зацікавленість працівників у результатах їхньої роботи, сприяє зростанню продуктивності праці, збільшенню обсягів випуску продукції, а також поліпшенню її якості та асортименту. Витрати на оплату праці є важливою складовою собівартості готової продукції, а сама заробітна плата, як головне джерело доходів громадян, визначає рівень соціальної справедливості та платоспроможності суспільства, впливаючи на економічну діяльність реального сектору економіки країни.

Водночас в процесі обліку розрахунків з оплати праці підприємство зіштовхується з низкою проблем.

I. Законодавчі та нормативні складності:

1) часті зміни в трудовому законодавстві та законодавстві про оплату праці:

- нестабільність нормативно-правової бази, що вимагає постійного моніторингу та адаптації облікових систем;
- нові вимоги щодо мінімальної заробітної плати, індексації, нарахування та сплати податків і зборів;
- зміни в порядку надання відпусток, лікарняних та інших виплат, що впливають на розрахунок середньої заробітної плати;
- введення нових форм звітності та термінів їх подання, що збільшує адміністративне навантаження на бухгалтерів.

2) суперечливість та неоднозначність трактування окремих норм законодавства:

- відсутність чітких роз'яснень щодо застосування певних положень, що призводить до ризику неправильного обліку та можливих санкцій з боку контролюючих органів;
- складність визначення бази нарахування окремих видів виплат;
- неоднозначність у застосуванні пільг та компенсацій;
- різне трактування окремих термінів та понять у нормативних актах.

3) необхідність врахування галузевих та регіональних особливостей оплати праці:

- існують специфічні нормативні акти та угоди, що регулюють оплату праці в окремих галузях економіки або регіонах, що ускладнює уніфікацію облікових процедур;
- галузеві тарифні угоди та їх вплив на розміри заробітної плати та додаткових виплат;
- регіональні коефіцієнти та надбавки;
- специфічні умови оплати праці для окремих категорій працівників.

II. Технологічні виклики:

1) необхідність використання сучасних інформаційних технологій:

- автоматизація обліку розрахунків з оплати праці стає необхідністю для забезпечення оперативності, точності та ефективності процесу;

- вибір та впровадження відповідного програмного забезпечення для обліку заробітної плати;

- підтримка актуальності програмного забезпечення у зв'язку зі змінами в законодавстві.

2) проблеми інтеграції систем обліку заробітної плати з іншими обліковими системами підприємства:

- необхідність забезпечення обміну даними між системами бухобліку, кадрового обліку та іншими інформаційними системами;

- ризики виникнення помилок при ручному введенні даних та дублюванні інформації;

- складність налаштування автоматичного обміну даними між різними програмними продуктами.

3) забезпечення безпеки та конфіденційності даних про оплату праці:

- інформація про заробітну плату є персональними даними, що вимагає особливої уваги до їх захисту від несанкціонованого доступу, втрати або розголошення;

- впровадження належних заходів кібербезпеки;

- дотримання вимог законодавства про захист персональних даних.

III. Організаційні та кадрові аспекти:

1) недостатня кваліфікація та плинність кадрів облікових працівників:

- складність обліку розрахунків з оплати праці вимагає високої кваліфікації та постійного підвищення професійного рівня бухгалтерів;

- дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку праці;

- висока плинність кадрів, що призводить до втрати знань та необхідності постійного навчання нових працівників.

2) зростання обсягу облікової роботи у зв'язку зі складністю розрахунків:

- різноманітність систем оплати праці, наявність різних видів доплат, надбавок, премій, а також необхідність утримання різних податків та зборів значно збільшують обсяг облікової роботи;

- складність обліку відпрацьованого часу при гнучких графіках роботи та дистанційній зайнятості;

- необхідність ведення деталізованого обліку різних видів нарахунків та утримань.

Вирішення зазначених проблем вимагає від бухгалтерів глибоких знань законодавства, вміння працювати з сучасними інформаційними технологіями, постійного підвищення кваліфікації та уважного ставлення до деталей обліку розрахунків з оплати праці.

Література

1. Кодекс законів про працю України: від 10 груд. 1971 р. № 322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 10.05. 2025).

2. Про оплату праці: Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.05. 2025).

Ніконенко Уляна, Їжик-Сембратович Христина
Національний університет «Львівська політехніка»
ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В сучасних реаліях життя мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств та стабільність його підприємницького успіху. Саме тому останнім часом зростає інтерес до такої сфери менеджменту, як мотивація персоналу, що лежить в основі концепції управлінської науки.

Науковий інтерес викликають існуючі змістовні теорії мотивації персоналу. Групування різних точок зору щодо природи та змісту мотивації праці надає можливість усвідомити всі аспекти цього процесу та зрозуміти їх практичну значимість, особливо в умовах російсько-української війни (рис. 1).



Рис. 1. Теорії мотивації персоналу [1]

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу стверджує, що потреби людини організовані в ієрархічну піраміду, де потреби нижчого рівня (фізіологічні, безпека) повинні бути задоволені, перш ніж людина почне прагнути до задоволення потреб вищого рівня (соціальні зв'язки, повага, самореалізація). У менеджменті це означає, що для мотивації співробітників необхідно забезпечити їм гідні умови праці, стабільність, можливість для спілкування, визнання їхніх заслуг та можливості для професійного зростання.

Теорія потреб К. Альдерфера аналогічна теорії потреб А. Маслоу, але виділена трьома основними потребами: потреба існувати, потреба спілкуватися з іншими та потреба свого росту та розвитку. Основна відмінність теорії потреб К. Альдерфера від А. Маслоу полягає в тому, що в першій рух по ієрархії може здійснюватися як знизу вгору, так і навпаки.

Теорія мотивації набутих потреб Д. МакКлелланда основний акцент робить на потребах вищого рівня: влади, причетності та успіху. Вони набуваються впродовж життя у зв'язку з освоєнням деякого досвіду та накопиченням знань. Потреба влади є узагальненням двох вищих рівнів потреб по Маслоу та вищого рівня К. Альдерфера. Вона проявляється у людей надбаванням займати керівну посаду і мати статус, безпосередньо мати вплив

на інших. Таким людям властива цілеспрямованість та енергійність, їх не лякає конфронтація в будь-якому її прояві, приваблює відчуття власної значущості після досягнення успіху у справах, і тут вже проявляється друга потреба по МакКлеланду – в успіху. Почуття причетності асоціюється із соціальними потребами по А. Маслоу, тобто взаєморозуміння та відчуття єдності цілей з колегами, спільне виконання завдань, що забезпечує спільність групи.

Відповідно до теорії Ф. Герцберга існує дві групи чинників, що впливають на мотивацію працівників. «Гігієнічні чинники» (умови праці, заробітна плата, політика компанії, міжособистісні відносини), відсутність яких викликає невдоволення. Друга група представлена внутрішніми мотивуючими чинниками або мотиваторами (досягнення, визнання, відповідальність, творче зростання), наявність яких сприяє задоволенню та мотивації. Менеджерам слід не лише усувати потенційні джерела невдоволення, але й створювати можливості для розвитку та досягнень співробітників.

Під час війни в Україні практичне застосування перерахованих вище теорій мотивацій тимчасово зупинилось на нижчих ланках ієрархії, а саме: фізіологічні потреби, потреби в безпеці та потреба в приналежності (за А. Маслоу); потреба в існуванні та спілкуванні (за К. Альдерфером).

Теорія мотивації набутих потреб Д. МакКлелланда саме в нинішніх умовах є другорядною і має сенс існування в перспективі, оскільки влада, успіх, визнання та нагороди наразі не мають особливого значення для більшості працівників будь-якої сфери.

До основних заходів, які сприятимуть підвищенню мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання можна віднести [2; 3]:

- психологічну підтримку працівникам, котрі мають підвищений рівень стресу або тривогу, особливо це стосується тих, хто через військові дії в країні втратив близьку людину, родичів, друзів, залишився без житла, майна (різнопланові консультації, групові сесії та тренінги зі стрес-менеджменту).

- створення безпечного середовища на робочому місці є надзвичайно важливим моментом у воєнний час, а саме: регулярні перевірки безпеки, навчання з евакуації та захисту тощо.

- розробку соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих категорій працівників, таких як військові ветерани, внутрішньо переміщені особи та їх сім'ї (пільги на медичне обслуговування, підтримку з пошуку житла та інші види допомоги).

- використання різноманітних форм стимулювання: премії, винагороди за досягнення, збільшення заробітної плати або надання додаткових вихідних днів, гнучкий графік роботи, можливість балансувати роботу й особисте життя тощо.

- пропонування можливостей для навчання та професійного розвитку, як новим працівникам так і тим, що вже давно працюють (це дасть їм змогу відчувати себе потрібними, конкурентоспроможними).

Література

1. Філіппов В.Ю., Дирда А.О., Хінев І.І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в

Україні. *Грааль науки*. 2022. № 16. С. 72–79.

2. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672>.

3. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 97–103.

Ніконенко Уляна, Милик Андрій

Національний університет «Львівська політехніка»

БЮДЖЕТУВАННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ: ІНВЕСТИЦІЯ В МАЙБУТНЄ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах перманентних змін та зростаючої конкуренції, розвиток управлінського потенціалу є надзвичайно важливим для забезпечення довгострокового успіху будь-якого підприємства. Ефективне бюджетування цього процесу дає змогу не лише спланувати необхідні заходи, але й забезпечити їх фінансування та контроль за результатами.

Бюджет розвитку управлінського потенціалу охоплює витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації та ефективності керівників на всіх рівнях управління. До основних статей витрат належать:

- навчальні програми та тренінги (оплата зовнішніх та внутрішніх навчальних курсів, семінарів, воркшопів, конференцій, спрямованих на розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, навичок комунікації, управління командою, прийняття рішень та інших ключових управлінських компетенцій);

- коучинг та менторинг (залучення зовнішніх коучів або внутрішніх менторів для індивідуальної підтримки та розвитку керівників. Це може включати оплату сесій коучингу, розробку індивідуальних планів розвитку та час менторів);

- програми ротації та стажування (фінансування програм, що дають керівникам змогу отримувати досвід в різних функціональних областях або на різних рівнях управління, розширюючи їх кругозір та навички. Сюди можуть входити витрати на переміщення, проживання та додаткові виплати);

- оцінка та діагностика (витрати на проведення оцінки управлінських компетенцій (наприклад, за допомогою центрів оцінки, опитувальників 360 градусів), що дає можливість визначити потреби в розвитку та відстежувати прогрес);

- матеріали та ресурси (придбання навчальних матеріалів, книг, підписок на професійні видання, доступ до онлайн-платформ та інших ресурсів, що сприятимуть самостійному навчанню та розвитку);

- внутрішні експерти та фасилітатори (оплата праці внутрішніх співробітників, які залучаються до розробки та проведення навчальних програм або виступають в ролі внутрішніх коучів);

- адміністративні витрати (витрати на організацію навчальних заходів, логістику, комунікацію та адміністрування програм розвитку).

Ефективне бюджетування розвитку управлінського потенціалу включає наступні етапи:

1. Визначення потреб у розвитку: аналіз стратегічних цілей організації, оцінка поточного рівня управлінських компетенцій, виявлення прогалин та майбутніх потреб у розвитку.

2. Розробка планів розвитку: формування індивідуальних та групових планів розвитку, визначення конкретних заходів та часових меж їх реалізації.

3. Оцінка вартості заходів: розрахунок витрат на кожний запланований захід, включаючи прямі та непрямі витрати.

4. Формування бюджету: зведення всіх витрат у єдиний бюджет розвитку управлінського потенціалу, визначення джерел фінансування та розподіл коштів за статтями витрат і періодами.

5. Затвердження бюджету: отримання схвалення бюджету від керівництва організації.

6. Виконання бюджету: реалізація запланованих заходів у межах затвердженого бюджету.

7. Контроль та моніторинг: відстеження фактичних витрат, аналіз відхилень від бюджету, оцінка ефективності проведених заходів та коригування планів за необхідності.

8. Оцінка результатів: вимірювання впливу програм розвитку на управлінську ефективність та досягнення стратегічних цілей організації.

Перевагами ефективного бюджетування є:

- цілеспрямованість (забезпечує спрямування інвестицій у найважливіші сфери розвитку управлінського потенціалу, що відповідають стратегічним пріоритетам підприємства);

- прозорість (створює чітке розуміння витрат на розвиток персоналу та забезпечує прозорість використання коштів);

- контроль (дає змогу контролювати витрати та оцінювати ефективність інвестицій у розвиток управлінського потенціалу);

- підзвітність (підвищує відповідальність керівників за використання бюджетних коштів та досягнення запланованих результатів);

- стратегічне планування (інтегрує розвиток управлінського потенціалу в загальну стратегію розвитку підприємства).

Таким чином, бюджетування розвитку управлінського потенціалу є не просто статтею витрат, а стратегічною інвестицією в майбутній успіх підприємства. Системний підхід до планування та фінансування розвитку лідерських якостей забезпечує формування ефективної команди управлінців, здатної досягати амбітних цілей та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах сучасних викликів.

Література

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2020. № 3. С. 97–109.

2. Мошковська О.А., Кульгейко М. О. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. *Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид.* 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4830/4770> (дата звернення 11.05. 2025).

3. Humeniuk R. Determinants of the level of development of management capacity of enterprises in the digital economy. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2020. № 1(2). P. 90–95. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2020-2-9> (дата звернення 13.05. 2025).

Ніконенко Уляна, Пшоно Сергій

Національний університет «Львівська політехніка»

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції забезпечення фінансово-економічної безпеки стає ключовим фактором сталого розвитку підприємства. Фінансово-економічна безпека вимагає постійного моніторингу, аналізу та застосування стратегічного інструментарію для мінімізації ризиків та забезпечення здатності підприємства до зростання.

Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки охоплює комплекс взаємопов'язаних методів, підходів та технологій, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, запобігання та нейтралізацію загроз фінансово-економічним інтересам підприємства в контексті бізнес-процесів його розвитку. Ефективне застосування інструментарію дає змогу не лише захистити існуючі активи, але й створити сприятливі умови для майбутнього зростання.

До ключових елементів стратегічного інструментарію фінансово-економічної безпеки належать [1-3]:

1) стратегічний аналіз ризиків. Цей інструмент передбачає систематичне виявлення та оцінку потенційних загроз фінансово-економічній безпеці, які можуть виникнути на різних етапах розвитку бізнес-процесів. Аналіз включає вивчення макроекономічних факторів, галузевих тенденцій, діяльності конкурентів, внутрішніх слабких сторін підприємства та специфічних ризиків, пов'язаних з конкретними бізнес-процесами (наприклад, ризики постачання, збуту, інвестицій). Результатом є визначення пріоритетних ризиків та їх потенційного впливу на розвиток підприємства;

2) система раннього попередження криз. Впровадження системи моніторингу ключових фінансово-економічних індикаторів (ліквідність, платоспроможність, рентабельність, боргове навантаження, ефективність використання активів) дає змогу своєчасно виявляти негативні тенденції та сигнали кризових явищ. Визначення контрольних точок та встановлення граничних значень індикаторів забезпечує оперативне реагування на загрози;

3) сценарне планування та стрес-тестування. Розробка альтернативних сценаріїв розвитку бізнес-процесів з урахуванням потенційних негативних подій (фінансові кризи, зміни законодавства, втрата ключових клієнтів) та проведення стрес-тестів (імітація кризових ситуацій) дає змогу оцінити стійкість підприємства до зовнішніх шоків та розробити плани реагування;

4) управління фінансовими потоками та ліквідністю. Оптимізація структури грошових потоків, забезпечення достатнього рівня ліквідності коштів, диверсифікація джерел фінансування та ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованостями є надзвичайно важливими для підтримки фінансової стабільності підприємства в процесі його розвитку;

5) внутрішній контроль та аудит. Створення ефективної системи внутрішнього контролю за фінансово-господарською діяльністю, включаючи контроль за цільовим використанням коштів, збереженням активів та дотриманням законодавства, а також проведення регулярних внутрішніх та зовнішніх аудитів, сприяє виявленню та усуненню потенційних зловживань та неефективності;

6) інформаційна безпека. Захист інформаційних систем та даних, що мають фінансово-економічне значення, від несанкціонованого доступу, використання, розголошення або знищення, є невід'ємною складовою фінансово-економічної безпеки в умовах цифрової економіки;

7) юридична безпека. Забезпечення правової захищеності бізнес-процесів, мінімізація юридичних ризиків, пов'язаних з договірними відносинами, інтелектуальною власністю, корпоративним управлінням та іншими аспектами діяльності підприємства, є важливим елементом фінансово-економічної безпеки.

Таким чином, ефективне застосування вищезазначеного стратегічного інструментарію фінансово-економічної безпеки дає підприємству змогу не лише мінімізувати потенційні втрати та забезпечити свою фінансову стійкість, але й створити міцну основу для подальшого розвитку, підвищення конкурентоздатності та досягнення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі.

Література

1. Іванов І. П. Ключові аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 3. С. 15–22.

2. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. Харків : «Право», 2022. 246 с.

3. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.

ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність ефективно функціонувати та утримувати стійкі позиції на ринку в умовах конкуренції. Вона формується під впливом як зовнішніх (макроекономічні умови, дії конкурентів, державне регулювання), так і внутрішніх чинників, що контролюються самим підприємством. Саме внутрішні фактори є ключовими для створення унікальних переваг та забезпечення довгострокового успіху.

До основних внутрішніх чинників формування конкурентоспроможності належать [1-3]:

1. Людські ресурси:

- кваліфікація та досвід персоналу (високий рівень знань, навичок та досвіду працівників є дуже важливим для ефективного виконання завдань, впровадження інновацій та забезпечення високої якості продукції чи послуг);
- мотивація та залученість (вмотивований та залучений персонал демонструє вищу продуктивність, лояльність та ініціативність, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства);
- організаційна культура (сприятлива корпоративна культура, що заохочує співпрацю, навчання та розвиток, сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, а також підвищує ефективність комунікацій та прийняття рішень).

2. Організація та управління:

- ефективна організаційна структура (оптимальна структура управління, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності, ефективну координацію та швидке прийняття рішень, є запорукою гнучкості та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища);
- стратегічне управління (наявність чітко сформульованої стратегії, що визначає цілі, пріоритети та шляхи їх досягнення, дає підприємству можливість концентрувати ресурси на ключових напрямках розвитку та забезпечувати його довгострокову конкурентоздатність);
- впровадження сучасних управлінських технологій (використання інформаційних систем, систем управління якістю, управління ланцюгами поставок та інших сучасних інструментів управління сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зниженню витрат та покращенню якості продукції чи послуг).

3. Виробничі та операційні процеси:

- технологічний рівень виробництва (впровадження новітніх технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів дають змогу підвищити продуктивність, знизити собівартість продукції та покращити її якість);
- ефективність операційних процесів (оптимізація виробничих та логістичних процесів, мінімізація втрат та відходів, а також гнучкість

виробництва є важливими факторами зниження витрат та підвищення операційної ефективності);

- якість продукції та послуг (забезпечення високого рівня якості товарів та послуг є ключовим фактором задоволеності споживачів, формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення його конкурентних переваг).

4. Фінансові ресурси:

- фінансова стійкість та ліквідність (наявність достатніх фінансових ресурсів дає підприємству можливість здійснювати інвестиції в розвиток, впроваджувати інновації, а також протистояти фінансовим кризам);

- ефективне управління витратами (контроль та оптимізація витрат на всіх етапах діяльності підприємства дає змогу підвищити його прибутковість та конкурентоздатність за ціною);

- доступ до інвестицій (можливість залучення зовнішнього фінансування для реалізації стратегічних проєктів та розширення діяльності є важливим фактором забезпечення довгострокового розвитку підприємства).

5. Інновації та науково-дослідна діяльність:

- здатність до інновацій (активне впровадження нових продуктів, послуг, технологій та бізнес-моделей дає підприємству змогу створювати унікальні конкурентні переваги та адаптуватися до вимог ринкового середовища);

- ефективність науково-дослідних розробок (інвестиції в науково-дослідну діяльність та комерціалізація її результатів є важливим джерелом створення нових знань та технологій, що забезпечують довготривалу конкурентоздатність).

Таким чином, внутрішні чинники є фундаментом конкурентоздатності підприємства. Ефективне управління ними та постійне вдосконалення дає підприємству змогу не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й досягати лідерських позицій на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання. Комплексний підхід до розвитку всіх внутрішніх факторів є запорукою формування стійких конкурентних переваг та довгострокового успіху підприємства.

Література

1. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка : електрон. наук. фахове вид.* 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf (дата звернення: 14.05. 2025).

2. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір.* 2020. №154. С. 93–97.

3. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт.* 2021. № 21-22. С. 35–42.

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах сучасної глобалізації економічний розвиток країн зазнає істотного впливу, що супроводжується як появою нових можливостей, так і виникненням серйозних викликів для національних економік. Україна, знаходячись на перехресті міжнародних ринків і глобальних інтеграційних процесів, змушена адаптувати свою економічну структуру до вимог світової економіки. У зв'язку з цим структурна трансформація стає ключовою передумовою для забезпечення стійкого економічного зростання, зміцнення конкурентоспроможності та активної участі України в глобальних економічних процесах.

Структурна трансформація економіки є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності України. Війна, глобальні кризи та внутрішні дисбаланси актуалізували потребу в оновленні економічної моделі країни.

На сьогоднішній, розглядаючи ключові аспекти структурної трансформації економіки України в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів, сформувалися сучасні виклики структурної трансформації, до яких належать:

- руйнування промислової інфраструктури;
- зниження обсягів інвестицій;
- енергетична нестабільність;
- трудова міграція та втрата людського капіталу;
- відсутність диверсифікованої економіки.

Економіка України історично базується на сировинному секторі, де ключову роль відіграють аграрна продукція, чорні метали та енергетичні ресурси. Проте така структура робить країну залежною від коливань світових цін, що знижує її економічну стійкість і ускладнює довготривале зростання. У цьому контексті актуальним є перехід до інноваційної, орієнтованої на високі технології моделі економіки, здатної забезпечити не лише стабільність, а й підвищення рівня життя громадян. Підвищення рівня участі України в глобальних інноваційних процесах, зміцнення технологічного потенціалу та розвитку наукоємних галузей є основними кроками для зменшення залежності від сировинного експорту та підвищення конкурентоспроможності.

Основні стратегічні напрями трансформації:

- розвиток високотехнологічних галузей (ІТ, біотехнології, оборонна промисловість);
- модернізація агропромислового комплексу;
- залучення іноземних інвестицій та формування сприятливого бізнес-клімату;

- впровадження інноваційної та «зеленої» економіки;
- інтеграція в європейський економічний простір.

У разі ефективного впровадження структурних реформ Україна має потенціал досягти суттєвих позитивних зрушень у сфері євроінтеграції, післявоєнного відновлення та переходу до інноваційно-орієнтованої моделі економічного розвитку. А саме:

- сталого економічного зростання;
- підвищення продуктивності праці;
- зменшення залежності від сировинного експорту;
- зростання рівня добробуту населення;
- посилення інтеграції до світових економічних структур.

Глибокий аналіз поточного стану економіки України в контексті цифрових змін показує, що подальший розвиток і комплексне впровадження цифрових технологій у всіх секторах національної економіки є неможливим без усунення існуючих перешкод. З огляду на це, вироблення та конкретизація стратегічного бачення цифрової трансформації, на думку науковиці, має супроводжуватися середньо- та довгостроковим стратегічним плануванням розвитку національної економіки. [1]

Отже, структурна трансформація економіки України — це довгостроковий процес, що вимагає комплексного підходу, злагоджених дій держави, бізнесу та громадянського суспільства. Лише системні реформи та орієнтація на інновації здатні забезпечити країні конкурентні переваги в глобальному середовищі.

Література

1. Фісуненко Н. Стратегічні пріоритети забезпечення ефективного розвитку економіки України в умовах цифрової трансформації: відповідь на сучасні виклики. Економіка та суспільство. 2023. No 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2864>
2. Большая О. В. Інноваційний розвиток економіки України у контексті глобалізації. Економіка і регіон. 2022. No 2(85). С. 74–80.
3. Фісуненко Н. Стратегічні пріоритети забезпечення ефективного розвитку економіки України в умовах цифрової трансформації: відповідь на сучасні виклики. Економіка та суспільство. 2023. No 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2864>
4. Костик Є., Чекаловська Г. Структурна трансформація економіки України в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. Випуск # 68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4857/4797>

Нога Інеса, Шокира Мар'яна
Науковий керівник: к.е.н. доц. **Халіна О.В.**
Інститут поліграфії та медійних технологій
НУ «Львівська політехніка»

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У глобалізованому світі, де цифрові технології значно змінюють бізнес-середовище, підприємства повинні пристосовувати свої стратегії розвитку до нових реалій цифрової економіки. Цифрові технології не тільки трансформують бізнес-процеси, але й змінюють споживчі звички, моделі управління та можливості для інновацій.

Цифрова трансформація є необхідною умовою для розвитку підприємств, оскільки дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність і підвищувати ефективність. Ключовими аспектами цієї трансформації є автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та Інтернету речей. Це дозволяє знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити кращу взаємодію зі споживачами.

В умовах швидких технологічних змін та високої конкуренції підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії розвитку. Гнучкість стратегії дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, впроваджувати нові технології та пристосовувати бізнес-моделі до потреб споживачів. Адаптивні стратегії повинні включати інноваційні підходи до створення і реалізації продуктів і послуг.

Інновації є важливим фактором у цифровій економіці, де підприємства повинні постійно оновлювати свої продукти, послуги та бізнес процеси для підтримки конкурентоспроможності. Інвестиції в дослідження та розробки, а також активне використання новітніх технологій, таких як блокчейн, 3D-друк, робототехніка, сприяють формуванню інноваційних стратегій підприємств. Це дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність та створювати нові можливості для розвитку бізнесу.

У цифровій економіці важливим аспектом стратегії розвитку підприємства є забезпечення надійного захисту даних і кібербезпеки. Враховуючи високий рівень загроз у кіберпросторі, підприємства повинні вжити заходів для захисту інформації, що є цінним активом. Для цього необхідно впроваджувати ефективні системи захисту даних, організовувати регулярні аудит та навчання персоналу, а також підтримувати юридичну відповідність вимогам захисту даних.

Успішна реалізація стратегії розвитку в умовах цифрової економіки потребує формування цифрової культури в організації. Це включає в себе розвиток навичок співробітників, здатних працювати з новими цифровими інструментами та технологіями, а також створення середовища, що сприяє інноваціям і прийняттю змін. Крім того, стратегічне управління змінами стає ключовим інструментом для підприємств, що прагнуть досягти стійкого розвитку в умовах цифрових трансформацій.

У цифровій економіці підприємства мають доступ до великих обсягів даних, які можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень. Аналітика даних допомагає підприємствам краще розуміти ринкові тенденції, потреби клієнтів та оцінювати ефективність своїх операцій. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та приймати більш обґрунтовані стратегії розвитку.

В умовах цифрової економіки підприємства повинні активно шукати партнерства і стратегічні альянси з іншими компаніями, що дозволяє об'єднувати ресурси для впровадження інноваційних рішень та досягнення спільних цілей. Це можуть бути як технологічні альянси для впровадження нових технологій, так і співпраця в межах екосистем для забезпечення більшої ефективності операцій.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що стратегія розвитку підприємства в умовах цифрової економіки повинна бути орієнтована на інновації, гнучкість, адаптацію до змінюваного середовища та використання можливостей, які надає цифровізація. Це вимагає постійного моніторингу технологічних змін, управлінської обізнаності та здатності підприємства швидко реагувати на виклики сучасності, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Важливо, щоб підприємство не лише впроваджувало нові технології, але й постійно переглядало свої бізнес-моделі та стратегії, адаптуючи їх до нових умов, що виникають через швидкі зміни на ринку та в технологічному середовищі. Таке стратегічне планування дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, але й активно формувати нові можливості для зростання, підтримуючи інноваційний розвиток та ефективність на всіх етапах діяльності.

Література

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360> (дата звернення 14.05.2025)
2. Ігнатенко М. М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_57_7. (дата звернення 15.05.2025р.)
3. Кульчицький І.І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №6. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190> (дата звернення 14.05.2025)

ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Фінансова безпека є невід’ємною складовою національної безпеки кожної країни. Для України, яка вже тривалий час перебуває в умовах збройної агресії з боку Російської Федерації, питання її зміцнення має надзвичайно важливе значення. Стабільність фінансової системи виступає основою для підтримання макроекономічної рівноваги, виконання державою соціальних, оборонних та економічних зобов’язань, а також для збереження довіри як громадянського суспільства, так і міжнародних донорів і партнерів.

Фінансова безпека — це такий стан фінансової системи, при якому гарантується стабільне функціонування економіки, її здатність протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам, забезпечується фінансування ключових потреб держави та зберігається соціально-економічна рівновага [2]. Вона включає в себе стабільність державного бюджету, ефективність банківського сектору, збалансованість фіскальної політики та здатність реагувати на виклики світової економіки.

Основні загрози фінансовій безпеці України [3]:

- Воєнні дії та руйнування критичної інфраструктури призвели до суттєвого скорочення валового внутрішнього продукту, зниження обсягів податкових надходжень та різкого зростання бюджетних витрат на оборонний сектор
- Залежність від зовнішньої фінансової підтримки — Україна отримує значні обсяги кредитування від МВФ, Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки, що, у свою чергу, створює ризики обмеження фінансового суверенітету.
- Зростання обсягів державного боргу — відповідно до офіційної статистики Міністерства фінансів, державний та гарантований державою борг перевищив 90% ВВП у 2023 році.
- Тіньова економіка, яка, за оцінками Національного банку України, охоплює понад третину господарської діяльності, ускладнює формування доходної частини бюджету та послаблює податкову дисципліну.
- Кібернетичні загрози, які все частіше спрямовані проти банківських установ, платіжних систем і цифрової інфраструктури органів державної влади, що підвищує вразливість фінансової системи до дестабілізаційних впливів.

Для забезпечення надійної та стійкої фінансової системи необхідно реалізовувати комплекс заходів у таких стратегічно важливих напрямках [1]:

- Оптимізація функціонування банківського сектору, зокрема посилення регуляторного нагляду з боку НБУ, посилення вимог до капіталу банків та вдосконалення внутрішніх процедур управління ризиками.

- Забезпечення фіскальної прозорості та ефективної боротьби з корупційними проявами шляхом розширення використання електронних сервісів у сфері публічних фінансів та запровадження відкритих бюджетних практик.

- Розширення джерел фінансування державних потреб, що передбачає розвиток внутрішнього ринку запозичень, а також активізацію механізмів державно-приватного партнерства для зменшення залежності від зовнішніх позик.

- Реформування податкової політики з метою розширення податкової бази, підвищення ефективності адміністрування податків та зниження фіскального тиску на бізнес-середовище.

- Формування повноцінного внутрішнього фінансового ринку, що включає розвиток інструментів для довгострокового інвестування, підтримку обігу державних цінних паперів і активізацію діяльності небанківських фінансових установ.

- Підвищення ролі державного регулювання у кризових ситуаціях, що передбачає створення механізмів оперативного реагування на фінансові кризи, запровадження стабілізаційних фондів і антикризових програм.

Підсумовуючи, можна сказати, що фінансова безпека України — це не лише економічна категорія, а й елемент державного виживання в умовах війни та глобальної нестабільності. Її зміцнення потребує комплексного підходу: поєднання антикризових заходів, інституційних реформ та ефективної взаємодії з міжнародними партнерами. Створення умов для економічного зростання всередині країни є довгостроковим фундаментом для забезпечення стійкої фінансової безпеки.

Література

1. Барановський О.І. Фінансова безпека в системі економічної безпеки держави: теорія, методологія, практика. Київ : КНЕУ, 2004.

2. Мельник М.І., Луніна І.О. Фінансова система України: сучасний стан і напрями реформування. Київ : НІСД, 2020.

3. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. Затверджена розпорядженням КМУ від 12.05.2021 № 439-р.

Олинець Андрій

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Заплатинський М.В.**

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК КЛЮЧ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Україна, перебуваючи в умовах глобалізованої економіки та геополітичних викликів, стикається з необхідністю підвищення

конкурентоспроможності власного виробництва. За даними Світового банку, частка промисловості у ВВП України становить близько 22%, проте ефективність цього сектора залишається нижчою за середньосвітові показники через застарілі технології, низьку продуктивність праці та обмежений доступ до інновацій [1]. У цьому контексті модернізація виробничих процесів і впровадження інноваційних рішень стають не лише стратегічним імперативом, а й єдиним шляхом до інтеграції української продукції у світові ланцюги доданої вартості.

Сучасний стан української промисловості характеризується суттєвим технологічним відставанням. За оцінками Державної служби статистики України, лише 15% підприємств машинобудування використовують автоматизовані системи керування виробництвом, тоді як у ЄС цей показник перевищує 60% [2]. Це обмежує можливості вітчизняних виробників конкурувати на міжнародних ринках, де ключовими факторами успіху є якість, швидкість виконання замовлень та гнучкість логістики. За даними Європейської бізнес-асоціації, українська металургія втрачає до 30% потенційного експорту через неефективність енергоспоживання, що робить продукцію дорожчою за аналогами з Туреччини чи Індії.

Проте окремі галузі демонструють, що інновації можуть стати локомотивом змін. Так, агросектор, який забезпечує 18% ВВП України, поступово переходить на технології точного землеробства. Згідно з дослідженням Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» (2023), впровадження IoT-сенсорів для моніторингу ґрунту дозволило збільшити врожайність пшениці на 20–25%, а витрати на добрива скоротити на 15% [3]. Компанія «МХП» інвестувала понад 50 млн доларів у автоматизацію ланцюгів постачання, що забезпечило їй лідерство на ринках ЄС та Близького Сходу. Цей приклад підкреслює, що навіть у традиційних галузях технологічна трансформація відкриває доступ до преміальних ринків.

Ключовою перешкодою залишається недостатня державна підтримка. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Україна виділяє лише 0,5% ВВП на наукові дослідження, що в 4 рази менше за середній показник країн ЄС [4]. Незважаючи на запуск програми «Індустрія 4.0 в Україні» у 2021 році, більшість підприємств не мають доступу до дешевих кредитів для модернізації. Згідно з опитуванням Європейської бізнес-асоціації, 65% компаній називають основним бар'єром високі процентні ставки (17–20% річних). Для порівняння: у Польщі держава субсидує кредити для інновацій під 3–5%.

Варто підкреслити, що технологічна модернізація – це не лише інструмент економічного зростання, а й гарантія національної безпеки. Збройна агресія РФ показала, що стійкість економіки залежить від здатності швидко адаптуватися. Підприємства, які інвестували в цифрові рішення змогли відновити виробництво вже через 2–3 місяці після пошкоджень. Таким чином, інновації стають основою не лише конкурентоспроможності, а й економічного суверенітету.

Шлях до конкурентоспроможності української продукції лежить через

системну модернізацію, що поєднує державні ініціативи, приватні інвестиції та розвиток людського капіталу. Без цього Україна ризикує залишитися на периферії глобальних ланцюгів доданої вартості, втрачаючи можливості для стрибка у якісно нову економічну реальність.

Інноваційні технології та модернізація виробництва є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності української продукції. Позитивні тенденції у зростанні інноваційної активності підприємств, модернізації виробничих потужностей та розширенні експортних можливостей свідчать про значний потенціал для подальшого розвитку.

Для забезпечення стійкого економічного зростання та інтеграції у світові ринки необхідно:

1. Збільшити фінансування наукових досліджень та розробок, зокрема за рахунок державного бюджету та залучення приватних інвестицій.
2. Підвищити ефективність взаємодії між науковими установами, бізнесом та державними органами.
3. Розвивати інфраструктуру підтримки інновацій, включаючи технопарки, інкубатори та акселератори.
4. Забезпечити доступ українських виробників до міжнародних ринків через укладення торговельних угод та участь у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Література:

1. Офіційний сайт Світового Банку. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
2. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Український клуб аграрного бізнесу URL: <https://www.ucab.ua/ua>
4. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org/en/countries/ukraine.html>
5. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія [О.С. Власюк, А.І. Мокій, О.І. Іляш, В.І. Волошин, М.І. Флейчук, Т.О. Власюк та ін.] / за заг. ред. О.С. Власюка. – К. : НІСД, 2017. – 384 с.

Павловська Богдана

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Шляхетко Віталій**

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК РЕАЛЬНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Тіньова економіка — це економічна діяльність, яка не відображається в обліку та звітності суб'єктів підприємницької діяльності, а також не враховується і не контролюється державними органами і спрямована на отримання неконтрольованого державою доходу, шляхом порушення чинного законодавства, від якої держава не одержує податкових надходжень.

За оцінкою консалтингової компанії Ernst & Young, тіньова економіка становила 11,8% від загального світового ВВП у 2023 році (це найсвіжіші дані) [1]. При цьому приблизно в половині досліджуваних країн тіньова економіка перевищувала 19%.

Згідно з офіційними даними Міністерства економіки України, простежується тенденція зниження рівня тіньової економіки з 43% валового внутрішнього продукту у 2014 році до 32% у 2021 році. Водночас слід зазначити, що під час пандемії COVID-19 спостерігалось підвищення рівня тіньового сектору на 4 відсоткових пункти, що є закономірною реакцією на кризові явища. За актуальними оцінками, у поточному періоді обсяг тіньової економіки становить приблизно 25-30% ВВП [2].

Міністерство економіки України використовує комплекс методик для оцінювання рівня тіньової економіки:

1. Метод оцінки співвідношення витрат населення та динаміки роздрібної торгівлі;

2. Електричний метод, що базується на аналізі співвідношення між зростанням ВВП та динамікою споживання електроенергії;

3. Монетарний метод, що ґрунтується на аналізі динаміки готівкового обігу відносно загального обсягу грошової маси.

Необхідно відзначити безпрецедентний феномен: в умовах воєнного стану негативний вплив на тіньовий сектор економіки виявився більш істотним, ніж на офіційний. Легальний сектор підтримується бюджетними установами, підприємствами критичної інфраструктури, оборонно-промисловим комплексом та державними замовленнями з залученням зовнішнього фінансування.

Натомість тіньовий сектор зазнає суттєвого скорочення внаслідок таких чинників:

- Зниження платоспроможного попиту серед основних споживачів;
- Значні логістичні обмеження;
- Посилення фінансових рестрикцій;
- Інтенсифікація контрольно-перевірочних заходів з боку державних органів.

Слід констатувати наявність глибоких структурних деформацій національної економіки, зокрема:

- Деіндустріалізацію виробничого потенціалу;
- Посилення залежності ВВП від сировинного аграрного сектору;
- Домінування банківського сектору та сфери послуг у структурі економіки;
- Зростання залежності бюджетних надходжень від зовнішньої фінансової допомоги.

Попри позитивну динаміку скорочення тіньового сектору, необхідно враховувати наступні ризики:

1. Нестабільність досягнутих показників та потенційна можливість повернення до рівня 40% за несприятливих економічних умов;

2. Недостатня ефективність цілеспрямованих державних заходів з детінізації порівняно з "природними" факторами воєнного часу;

3. Відсутність сталих інституційних механізмів підтримки легалізації економічної діяльності, що підтверджується низькою результативністю податкової амністії 2021 року.

Зазначені аспекти свідчать про необхідність розробки комплексної стратегії забезпечення економічної безпеки держави з урахуванням фактору тіньової економіки як одного з ключових системних ризиків.

Література

1. The Hidden Economy. Ernst & Young Global, 2023. – Режим доступу: <https://www.ey.com>

2. Оцінка тіньової економіки в Україні / Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>

Палагнюк Сергій, Русінко Антон

Науковий керівник: д.е.н., проф. **Зибарева О.В.**

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

Економічний розвиток підприємств в умовах невизначеності характеризується підвищеною турбулентністю зовнішнього середовища, що актуалізує потребу формування адаптивних механізмів управління ризиками інноваційних бізнес-моделей. Дослідження ресурсного потенціалу підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища потребує додаткового урахування специфіки сучасних викликів, зокрема акцентується увага на необхідності врахування військових загроз та безпекових аспектів при формуванні механізмів управління ризиками [1]. Результати аналізу функціонування підприємств в умовах цифровізації дозволяють констатувати наявність стійкого взаємозв'язку між кадровим потенціалом та ефективністю впровадження інноваційних бізнес-моделей, що підтверджується дослідженнями, які наголошують на важливості забезпечення стійкості кадрового потенціалу як фактора зниження ризиків інноваційної діяльності [2].

Дослідження методологічних засад формування механізму управління ризиками інноваційних бізнес-моделей підприємств потребує врахування їх галузевої специфіки, масштабу діяльності та організаційно-правової форми. Особливу увагу варто приділити суб'єктам малого бізнесу, які характеризуються підвищеною вразливістю до зовнішніх шоків, що підтверджується дослідженнями щодо необхідності розробки спеціалізованих підходів до підвищення стійкості фінансового стану малих підприємств [3].

Архітектоніка механізму управління ризиками інноваційних бізнес-моделей підприємства являє собою структурно-функціональну систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, нейтралізацію та моніторинг ризиків у процесі впровадження інноваційних

підходів до організації господарської діяльності. Структурними компонентами зазначеного механізму виступають: методологічний блок (принципи, методи, функції, інструменти управління ризиками); організаційний блок (організаційна структура ризик-менеджменту, розподіл повноважень та відповідальності, комунікаційні канали); інформаційно-аналітичний блок (системи збору, обробки та аналізу інформації про ризики); фінансово-економічний блок (фінансове забезпечення управління ризиками, економічні методи впливу на ризики); технологічний блок (програмно-технічні засоби управління ризиками); нормативно-правовий блок (внутрішні регламенти та положення з управління ризиками). Функціонування механізму управління ризиками інноваційних бізнес-моделей підприємства базується на реалізації комплексу взаємопов'язаних функцій: планування (визначення цілей, завдань, розробка стратегії управління ризиками); організація (формування організаційної структури управління ризиками, розподіл функцій та повноважень); мотивація (стимулювання працівників до ефективного управління ризиками); контроль (моніторинг ефективності управління ризиками, коригування управлінських рішень); координація (забезпечення узгодженості дій структурних підрозділів у процесі управління ризиками).

Пріоритетними напрямками вдосконалення механізму управління ризиками виступають: імплементація проактивного підходу до ідентифікації та нейтралізації ризиків, що передбачає випереджальне виявлення потенційних загроз та розробку превентивних заходів [1]; інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємством, що забезпечує узгодженість цілей управління ризиками з загальними стратегічними цілями розвитку [5]; впровадження технологій цифрового ризик-менеджменту, що базуються на використанні big data analytics, штучного інтелекту, машинного навчання для підвищення точності прогнозування ризиків [2]; розвиток корпоративної культури управління ризиками, що передбачає формування відповідних компетенцій персоналу та створення атмосфери ризик-орієнтованого мислення; диверсифікація інструментів нейтралізації ризиків, що включає використання різноманітних методів уникнення, локалізації, дисипації та компенсації ризиків [3]; розвиток систем раннього попередження про ризики, що дозволяють своєчасно виявляти сигнали потенційних загроз та вживати відповідних заходів [4].

Отже, стратегічні напрями формування механізму управління ризиками інноваційних бізнес-моделей підприємства в умовах мінливого середовища передбачають реалізацію комплексу заходів, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування та розвитку суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Література

1.Різник Д. В. Адаптація методології дослідження ресурсного потенціалу економіки до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Вип. 7. С. 138-143. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.138> (дата звернення: 17.05.2025).

2. Міщенко В. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14> (дата звернення: 17.05.2025).

3. Леонова Б., Островська О., Круш В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65> (дата звернення: 17.05.2025).

4. Синяховський Ю. Внутрішні детермінанти стійкості бізнес-моделі банку в контексті формування антикризових механізмів. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. Вип. 1. № 11. С. 266-277. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0123> (дата звернення: 17.05.2025).

5. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.

Пархомчук Сергій

*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
Хмельницький, Україна*

СТАЛИЙ БРЕНДИНГ НА РИНКУ АВТЕНТИЧНИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Упродовж останнього десятиліття автентичні товари — від народних ремесел до локальної гастрономії — дедалі частіше розглядаються не лише як носії культурної пам'яті, а й як повноцінні учасники глобальних ринків. Саме тому дослідження сталого брендингу таких продуктів у періоди економічної нестабільності набуває подвійної цінності: воно пропонує бізнесу практичний інструментарій виживання й водночас створює умови для збереження нематеріальної спадщини. У світі, де темпи змін перевищують можливості довгострокового планування, сталий бренд стає рідкісним «якорем» довіри для споживача. Концепція сталого брендингу ґрунтується на триєдиній логіці «прибуток — люди — планета» («потрійний підсумок»), що зобов'язує компанії однаково дбати про фінансовий, соціальний та екологічний ефекти своєї діяльності. Останні науково-практичні дослідження підкреслює [1-3]: бренди, які системно інтегрують таку триєдину перспективу, отримують довшу «життєву силу» та вищу інвестиційну привабливість, оскільки суспільство дедалі суворіше оцінює корпоративну відповідальність. Однак досягнути сталості стає дедалі складніше через гіпердинамічне зовнішнє середовище. Аналітики Deloitte констатують: поєднання енергетичної кризи, інфляції та наслідків пандемії послабило готовність споживачів голосувати гаманцем за «зелені» ініціативи; відповідальне споживання перетворюється на «розкіш, доступну тим, хто може собі це дозволити».

Пандемія COVID-19 продемонструвала крихкість глобальних ланцюгів постачання: крафтові майстерні, що поклалися на туристичний потік, буквально за місяці втратили точки збуту та оборотний капітал. Всесвітній економічний форум відзначив, що креативно-виробничий сегмент, де

працюють понад триста мільйонів ремісників, опинився серед найбільш постраждалих; проте саме цифровізація відкрила нові шляхи відновлення — через електронну комерцію та прямий доступ до глобальних споживачів. І, як наслідок, електронна комерція перетворилася на основний канал продажу для багатьох автентичних брендів. За даними того ж форуму, ринок handmade-продукції зростає на двадцять відсотків щороку і вже впритул наближається до позначки у трильйон доларів, а цифрові платформи «вирівнюють старт» малих майстерень і великих марок.

Фінансова стійкість у кризові часи потребує інноваційних моделей: краудфандингові передзамовлення, кооперативні платформи, «виробництво на вимогу» та циклічні ланцюги постачання зменшують складські ризики й підвищують залученість споживача. Світовий економічний форум підкреслює ефективність мобільних застосунків, що перетворюють розрізнених майстрів на «віртуальні фабрики» з прозорим менеджментом і прямими виплатами, підвищуючи дохід ремісників у кілька разів.

Таким чином, дослідження сталого брендингу автентичних товарів у часи економічної нестабільності є не просто академічною справою, а нагальною потребою для виживання цілого сегмента культурної економіки. Наступним логічним кроком стане аналіз того, як змінилося бачення маркетингових стратегій брендингу автентичних товарів в Україні з огляду на війну, прискорену цифровізацію та перегляд глобальних ланцюгів вартості.

Список використаних джерел

1. Москвяк Я. Діджіталізація як інструмент збереження нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО в Україні в умовах післявоєнного відновлення. Development Service Industry Management, (4), с. 21–28

2. Косенко С. А. Сутність сучасної концепції маркетингу вражень. Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф, м. Кременчук, 15 листоп. 2022 р. С. 163–167

3. Кривешко О. В. Особливості процесу застосування маркетингу вражень на підприємствах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. Т. 2.

Пашняк Євген

Науковий керівник: д.е.н., проф. **Зибарева О.В.**

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

РИЗИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Глобалізація, цифровізація та необхідність швидкої адаптації до змін сприяють зростанню популярності проєктного підходу в управлінні. Проте в Україні розвиток проєктно-орієнтованого бізнесу (ПОБ) супроводжується численними викликами, зумовленими економічною нестабільністю,

політичними ризиками, регуляторними бар'єрами, геополітичними конфліктами та інституційними слабкостями. У цих умовах оцінка середовища функціонування ПОБ та ідентифікація ключових ризиків стають важливими завданнями для підвищення ефективності управління проєктами та зменшення загроз для бізнесу.

Аналіз наукових праць [1-4] дозволив виявити низку чинників, які визначають специфіку розвитку проєктно-орієнтованого бізнесу в Україні в сучасних умовах. Зокрема, одним із основних чинників, що впливають на розвиток ПОБ в Україні, є нестабільне макроекономічне середовище: зростання рівня інфляції, валютні коливання та низький рівень інвестиційної активності ускладнюють реалізацію довгострокових проєктів. Поряд з тим, нестача доступного фінансування, обмеженість кредитних ресурсів та високі ставки кредитування стримують розвиток ПОБ у ключових галузях, таких як будівництво, енергетика та ІТ. Політична нестабільність, пов'язана з військовими діями, призводить до зниження довіри з боку міжнародних партнерів та обмеження доступу до зовнішнього фінансування.

На регуляторному рівні існує низка бар'єрів, які ускладнюють функціонування ПОБ. Це, зокрема, складна система оподаткування, бюрократизація процесів державної реєстрації та ліцензування, а також відсутність чіткого законодавчого регулювання проєктної діяльності. Особливу увагу слід приділити питанню правового забезпечення контрактних відносин у сфері проєктного управління, оскільки недосконалість договорів часто стає причиною конфліктів між учасниками проєкту.

Соціальні фактори, зокрема відтік кваліфікованих кадрів за кордон, обмежують потенціал розвитку ПОБ. Незважаючи на високу кваліфікацію українських фахівців, їхній дефіцит стає проблемою для підприємств, які реалізують складні та інноваційні проєкти. Крім того, цифрова трансформація бізнесу вимагає значних інвестицій у підготовку персоналу, що є викликом для малих і середніх підприємств.

Технологічні фактори також суттєво впливають на ПОБ. З одного боку, впровадження сучасних інформаційних систем, таких як MS Project, Trello, Jira, дає змогу оптимізувати управлінські процеси. З іншого боку, слабка цифровізація більшості підприємств в Україні гальмує їх інтеграцію у глобальні ринки.

Крім зовнішніх факторів, важливу роль у функціонуванні ПОБ відіграють внутрішні ризики. Вони пов'язані з недостатньо ефективним управлінням проєктами, низьким рівнем кваліфікації працівників, слабкою комунікацією між командами та недостатньою цифровізацією бізнес-процесів. Особливої актуальності набуває впровадження сучасних інформаційних систем управління проєктами, які можуть сприяти підвищенню прозорості, оперативності та якості прийняття рішень.

Разом із цим, ПОБ має значний потенціал для розвитку в Україні. Однією з переваг є висока креативність та інноваційність українських фахівців, а також їх здатність швидко адаптуватися до нових умов. Розширення міжнародної співпраці, залучення грантових програм і підтримка з боку міжнародних

організацій відкривають нові можливості для розвитку проєктів у таких стратегічних напрямках, як екологічні ініціативи, цифрова трансформація, енергетика та соціальні інновації.

Отже, проєктно-орієнтований бізнес в Україні функціонує у надзвичайно складному середовищі, яке характеризується високою нестабільністю та динамічністю. Це обумовлено поєднанням економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників, які створюють як ризики, так і можливості для розвитку. Попри це, ПОБ залишається однією з найперспективніших форм організації діяльності, яка дозволяє адаптуватися до мінливого середовища через чітке планування, мобілізацію ресурсів і концентрацію на конкретних цілях.

Для подолання перерахованих викликів підприємствам рекомендується зосередитися на вдосконаленні систем управління ризиками, інтеграції сучасних цифрових інструментів та розширенні міжнародної співпраці. Важливо створювати довгострокові стратегії, які включають підтримку інновацій, розвиток кадрового потенціалу та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Інтеграція цих підходів дозволить українським компаніям ефективно використовувати потенціал проєктно-орієнтованого бізнесу та забезпечити сталий розвиток навіть у складних умовах.

Література

1. Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес інформ*. 2024. №1. С. 383-391.

2. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проєктів в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.

3. Кісільов О. І., Качков С. О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.46-54>

4. Підгірна В.Н., Зибарева О.В., Чубрей О.С. Проєктна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4740/4681>

Перцович Т.О.

старший викладач кафедри управління та адміністрування

ЗВО Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

В умовах війни вітчизняні підприємства зустрічаються з необхідністю адаптуватися до нових викликів та динамічних змін ринку, що вимагає високого рівня та професійності менеджменту. Роль менеджера як

координатора ресурсів і стратегічного лідера є ключовою для успішної діяльності підприємства. Також, додаються стрімкі зміни у світі технологічних інновацій, глобалізації економіки. Так, роль менеджера в управлінні підприємством стає ключовою для успіху організації. Ефективне управління підприємством базується на спроможності менеджера виконувати широкий спектр функцій, які дозволяють забезпечити стабільність роботи, адаптацію та досягнення цілей і психологічної готовності сприймати ці процеси як належне.

Роль функцій менеджера у забезпеченні ефективності управління мають критичне значення для досягнення стабільної роботи підприємства. Поєднання планування, організації, мотивації, контролю та комунікації допомагає забезпечити безперервний розвиток компанії, її адаптивність до змін та конкурентоспроможність. Від того, наскільки добре менеджер виконує ці функції, залежить злагодженість роботи команди, продуктивність і задоволеність працівників. Окрім цього, функції менеджера тісно пов'язані між собою. Планування визначає цілі, організація створює умови для їх досягнення, мотивація підтримує працівників, контроль відстежує результати, а комунікація об'єднує всі елементи у єдиний процес. Це створює цілісну систему, в якій кожен аспект діяльності менеджера сприяє ефективному управлінню підприємством [1].

У практичній роботі керівника можуть виникати ситуації, коли необхідно виявляти не тільки діалогічність, але й здатність оперативно визначати загальний характер тієї чи іншої психологічної реальності. Комунікативна компетентність менеджера можна розглядати як здатність особистості менеджера висловлювати свою суб'єкту позицію в умовах професійної комунікації за допомогою реалізації своєї мовної поведінки з метою виконання професійно значущих завдань (організаційних, координаційних, планування та мотивації чи контролю), специфічних для сфери менеджменту [2, с.52].

Психологічні та особистісні якості менеджера є важливими аспектами його професійної діяльності, які безпосередньо впливають на ефективність роботи не лише самого керівника, а й всієї команди. У сучасних умовах конкурентного ринку та швидких змін керівники повинні мати набір психологічних якостей, що допомагають їм ухвалювати правильні рішення, працювати зі стресом і мотивувати персонал. Розглянемо основні особистісні риси, які є важливими для успішної роботи менеджера [3].

Стресостійкість та емоційна стабільність є однією з ключових якостей успішного менеджера є здатність зберігати спокій та впевненість у складних ситуаціях. Стресостійкість дозволяє керівникові залишатися продуктивним навіть під час великих навантажень, що особливо важливо в умовах кризи чи при прийнятті важливих рішень. Менеджер повинен не лише вміти керувати власним емоційним станом, але й створювати сприятливу атмосферу для команди. Крім того, здатність управляти емоціями дозволяє менеджеру уникати конфліктів або вчасно їх вирішувати, що сприяє здоровому клімату в колективі. Це є основою для формування довірливих відносин у команді, адже працівники відчують підтримку і впевненість у своєму керівникові.

Лідерські якості та здатність до впливу управління людьми передбачає наявність лідерських якостей. Лідерство дозволяє менеджеру надихати команду, мотивувати працівників на досягнення високих результатів та підтримувати ентузіазм у колективі. Лідерські якості допомагають керівнику бути прикладом для підлеглих, а також сприяють формуванню авторитету та довіри. Менеджер з розвинутими лідерськими якостями вміє ефективно делегувати завдання, що допомагає підвищити продуктивність команди і зосередитися на стратегічно важливих аспектах роботи. Важливим аспектом лідерства є також здатність керівника підтримувати співробітників під час змін та трансформацій, допомагаючи їм пристосуватися до нових умов.

Емоційний інтелект є однією з основних якостей менеджера, оскільки він дозволяє розуміти емоції та потреби інших людей, а також керувати власними емоціями. Завдяки емоційному інтелекту керівник може створити атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння у команді. Це допомагає мотивувати працівників, поліпшувати їхню залученість до роботи та сприяє згуртованості колективу. Емоційний інтелект також допомагає менеджеру ефективно розв'язувати проблеми, які виникають у процесі роботи, та швидко знаходити компроміси у конфліктних ситуаціях.

Здатність до прийняття рішень є однією з найважливіших особистісних рис менеджера є вміння ухвалювати рішення, особливо в умовах невизначеності. Рішення менеджера можуть мати довготривалі наслідки для підприємства, тому керівник повинен мати здатність швидко і точно оцінювати ситуацію, розглядаючи всі можливі ризики та перспективи. Крім того, важливим є не лише ухвалення рішення, але й відповідальність за нього. Менеджер повинен бути готовий до того, що його рішення можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Сильна особистість не боїться брати на себе відповідальність, що додає їй авторитету і допомагає підлеглим довіряти своєму керівникові.

Гнучкість і креативність в сучасного менеджера має бути здатним адаптуватися до змін та пропонувати нові підходи до вирішення проблем. Гнучкість дозволяє керівникові швидко реагувати на зміну ситуації, вчасно впроваджувати необхідні корективи та підтримувати продуктивність команди. Креативність, у свою чергу, дозволяє знайти нестандартні рішення для досягнення цілей компанії. Менеджери, які вміють мислити креативно, зазвичай знаходять інноваційні способи вирішення проблем і пропонують ідеї, які допомагають підприємству виділятися серед конкурентів.

Висока мотивація та цілеспрямованість та особистісні якості, такі як внутрішня мотивація та цілеспрямованість, дозволяють менеджеру підтримувати високу продуктивність і завзятість у роботі. Цілеспрямований керівник здатен досягати стратегічних цілей, незважаючи на труднощі чи невдачі. Менеджер, який має чіткі цілі та високий рівень самодисципліни, здатний ефективно організувати свою роботу і спрямовувати зусилля команди у потрібному напрямку.

Таким чином, психологічні та особистісні якості менеджера є важливими факторами, які визначають його здатність ефективно виконувати свої обов'язки

та досягати поставлених цілей. Стресостійкість, лідерські якості, емоційний інтелект, здатність до прийняття рішень, гнучкість і мотивація — все це допомагає керівникові підтримувати високу продуктивність, будувати згуртований колектив і забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Ефективні керуючі повинні будувати свою діяльність на сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях [4].

Література

1. Гончарова М. В. Управлінські функції менеджера: теорія та практика. Харків: Фоліо, 2019. 232 с.
2. Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти: матеріали методологічного семінару / За заг. ред. Т. М. Хлебнікової. Харків, 2020. 75 с <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/39df0145-c629-4bf5-9912-17026c27c2d3/content>
3. Гудзенко О. В. Управління персоналом в умовах цифровізації: монографія. Львів: Афіша, 2022. 278 с.
4. Пітер Ф. Друкер Ефективний керівник Source: <https://samoosvita.in.ua/piter-f-druker-efektyvnyj-kerivnyk> (дата звернення 19.02.2025)

Пирско Маркіян

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Безпалько І.Р.**

НУ «Львівська політехніка»

ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку друкованих медіа та зростаючої конкуренції між видавничими підприємствами ефективна маркетингова стратегія повинна ґрунтуватися не лише на традиційних інструментах просування, а й на тісній інтеграції з логістичними процесами. Для видавничо-поліграфічних підприємств таке поєднання може стати ключем до підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнес-моделі.

Суть логістичного підходу полягає у забезпеченні максимальної синхронізації всіх ланок ланцюга поставок – від закупівлі матеріалів до доставки готової продукції споживачу, – з урахуванням маркетингових цілей підприємства. Це означає, що маркетинг і логістика повинні працювати у тісному взаємозв'язку, координуючи дії відповідно до потреб цільових споживачів, поведінки ринку, витрат та термінів.

Таким чином, інтеграція логістичного підходу в маркетингову стратегію видавничо-поліграфічного підприємства може базуватись на наступних заходах (рис.1).

1. *Впровадження концепції інтегрованої логістико-маркетингової стратегії* - розробка інтегрованої стратегії, яка об'єднує маркетингову та логістичну діяльність в єдину систему управління споживчою цінністю,

зокрема і з врахуванням логістичних обмежень [1] (наприклад, швидкості друку, транспортування, запасів) при плануванні маркетингових кампаній; адаптацією маркетингових повідомлень відповідно до можливостей логістичного забезпечення (наприклад, акції тільки в тих регіонах, де забезпечено швидку доставку); створенням єдиного інформаційного поля для логістичного та маркетингового відділів (CRM-система, ERP-платформи, наскрізна аналітика).



Рис. 1. Модель інтеграції логістичного підходу в маркетингову стратегію видавничо-поліграфічного підприємства

2. *Оптимізація каналів розповсюдження* - перегляд системи дистрибуції з урахуванням географії попиту, логістичних витрат та часу доставки з подальшою оптимізацією маршрутів та вибором партнерів для зниження витрат і підвищення задоволеності споживачів [2].

3. *Впровадження принципу «Just-in-time»*. Принцип «точно вчасно» допоможе мінімізувати складські залишки, реагувати на зміни попиту та знижувати витрати на зберігання, що дозволить перенаправити частину бюджету на рекламу.

4. *Використання логістичних сервісів для підвищення цінності пропозиції*. Логістика може стати конкурентною перевагою через персоналізацію доставки, трекінг у реальному часі та додаткові сервіси, такі як доставка рекламної поліграфії разом із виданням.

5. *Цифрова трансформація процесів.* Цифрові технології дозволяють інтегрувати маркетинг та логістику через аналітику даних, мобільні додатки для відстеження замовлень та інтеграцію CRM і SCM-систем, що підвищить оперативність і персоналізацію обслуговування.

6. *Зміна маркетингової комунікації з урахуванням логістики* - необхідність адаптації комунікації зі споживачами, акцент на швидкості доставки та можливостях передплати, використовуючи логістичні дані для оцінки задоволеності клієнтів.

Отже, інтеграція логістичного підходу в маркетингову стратегію видавничо-поліграфічного підприємства дозволить забезпечити більш комплексне управління бізнес-процесами, орієнтованими на споживача [3]. Це не лише підвищить ефективність операційної діяльності, але й дозволить сформуванню сильні конкурентні переваги завдяки синергії маркетингу і логістики.

Література

1. Тяжкун Є. (2024). Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. Економіка і суспільство. Вип. 59/2024 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>

2. Тюріна Н. М. (2011). Маркетинг-логістична концепція управління підприємством. Економічні науки. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2, Т. 1. С. 43–46. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/043-046.pdf

3. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Економіка промисловості. 2019. № 1 (27). С. 114–123

Підгородецький Іван, Хомик Мар'яна, Єфімов Лев

Національний університет «Львівська політехніка»

РИНОК ПРАЦІ: СУЧАСНЕ СПРИЙНЯТТЯ З ПОЗИЦІЙ АКТИВНОСТІ ОСНОВНИХ УЧАСНИКІВ

Упродовж тривалого історичного періоду трактування поняття «ринок праці» в більшості не зазнало суттєвих змін відносно початкового сприйняття з часів Месопотамії, але відбулося уточнення окремих важливих моментів, можна сказати осучаснення за рахунок деталей. Ілюстрація змісту такої трансформації нами буде здійснена за рахунок виділення окремих позицій, що обґрунтовані в напрацюваннях українських дослідників.

Першочергово доцільно відзначити, що в межах першого підходу прослідковується успадкована асоціація ринку праці із місцем де відбуваються операції купівлі–продажу. Так, М. Семикіна доводить необхідність розгляду досліджуваного поняття як «...особливого ринку, на якому відбувається продаж послуг праці в якості специфічного товару, що дозволяє найманому працівнику на умовах договору (контракту) виконати певний обсяг роботи (трудових послуг) певної якості упродовж необхідного часу, отримуючи дохід» [3, с. 96]. На наш погляд, цікавим є підкреслення специфічності товару, що є

об'єктом торгівлі на такому ринку. На інших ринках товар переходить у власність покупця, але на ринку праці такий процес неможливий. Дискусійним моментом є те, що М. Семикіна розглядає лише ті переваги, що отримує найманий працівник, зокрема у вигляді винагороди за виконану роботу, залишаючи без уваги іншу зацікавлену сторону – роботодавця. Цей момент частково уточнений в межах другого підходу, коли має місце узгодження інтересів за рахунок знаходження рівноваги між попитом і пропозицією. Саме на таких моментах наголошує В. Васильченко, в трактуванні якого ринок праці являється «...виразом конкретних систем суспільної організації найму праці в умовах товарно-грошових відносин, який забезпечує функціонування ринкової економіки на основі дії закону попиту і пропозиції» [1, с. 7]. В процитованому визначенні конкретизовано кілька важливих моментів: по-перше, основу складає організований процес, а не хаотичні дії, що безпосередньо вимагає регулювання зі сторони держави за рахунок формування й забезпечення дієвості відповідних інституцій; по-друге, йдеться про конкуренцію поміж претендентів на робочі місця та роботодавців. В поточних умовах перші виборюють можливість почати та/або продовжити трудову діяльність в кращих умовах та за вищого рівня оплати праці за рахунок професійного рівня та відповідності особистих якостей технології й організації в умовах певного підприємства. Цифровізація й інтелектуалізація економіки змушує роботодавців шукати фахівців із відповідним рівнем цифрової грамотності, спроможним генерувати нові знання й практично їх впроваджувати у формі інновацій задля покращення конкурентних позицій підприємства. Тобто, ринок праці не є двовимірною площиною де зустрічається покупець й продавець, а місцем множинного встановлення зв'язків, коли найманий працівник не обмежений в контакті з одним роботодавцем, а досягнена домовленість не слугує обмеженнями подальшої активності як учасника на ринку праці. Такі реалії набули реалізації за результатами COVID-19 із набуттям поширення практики організації віддалених робочих місць й впровадженням гнучкого графіку виконання завдань, коли роботодавець втратив контроль за найманим працівником, а останній, відповідно, отримав додаткові можливості для вищої мобільності без будь-яких географічних обмежень у місці роботи. Автоматизація й роботизація уже посилили конкуренцію не лише поміж працівників, що орієнтовані на просту фізичну працю, але й так званих «білих комірців», які також перебувають під загрозою безробіття. Попри високі темпи розвитку цифрових технологій, зокрема такої як штучний інтелект, зростає попит на інтелектуально розвинутих працівників із креативним підходом до вирішення будь-яких проблем, тобто нових і тих, що з'явилися вперше.

Третій підхід послуговує подальшому поглибленню розуміння сучасної трансформації ринку праці, коли має місце зміна умов взаємодії основних учасників. Для доведення цієї тези процитуємо Е. Лібанову, яка доводить необхідність розгляду ринку праці як «...системи соціально-економічних відносин між роботодавцями – власниками засобів виробництва та населенням – власниками робочої сили щодо задоволення попиту перших на працю, а інших – на робочі місця, які є їхнім джерелом засобів існування» [2, с. 42]».

Відмінним є розгляд основних учасників ринку як власників, досягнення цілей яких можливе лише у випадку взаємовигідної співпраці. Тобто, якщо раніше йшлося про домінування позиції роботодавця, то в поточних умовах існує паритет, але із врахуванням тих якостей, якими повинен характеризуватися найманий працівник. Цікавою є така позиція і тим, що в її основі покладено системний підхід, який дає змогу деталізувати систему через розгляд підсистем нижчого порядку та уточненням умов узгодженого існування й набуття нових характеристик.

Обставиною виділення четвертого підходу стало те, що ринок праці пропонується розглядати як механізм, призначений для перерозподілу праці в ті сфери, де досягається вище результативність використання. Так, Л. Швайка пропонувала розглядати ринок праці як «...сукупність механізмів, які забезпечують координацію попиту та пропозиції, купівлю/продаж робочої сили, визначення її вартості, організацію оплати праці, соціальну опіку через підприємницькі структури» [4, с. 16]. Імпонує те, що узгодження інтересів найманого працівника та роботодавця можливе за активності третього учасника такого ринку – держави, що має створити відповідні механізми та підтримувати їх дієздатність. Йдеться не лише про інвестування в людський капітал через розбудову системи освіти та охорони здоров'я, але й призупинення демографічної кризи та гальмування трудової міграції, що посилюють дисбаланс на ринку праці в Україні.

Усі виділені підходи об'єднані усвідомленням того факту, що основними учасниками ринку праці є наймані працівники, роботодавці та держава. Відмінності мають місце через акцент на певні ключові моменти, що визначають характер взаємодії зазначених учасників. Важливо наголосити на тому факті, що стабільність ринку праці можлива за узгодження інтересів усіх сторін, але такий стан є короткостроковий, оскільки, у відповідності до системного підходу, йдеться про відкриту соціально-економічну систему, яка перебуває під впливом зовнішніх факторів та внутрішніх змін. Так, сьогодні стан ринку праці в Україні визначається інтенсивністю військових дій, оскільки це безпосередньо впливає на мобільність робочої сили, тобто чисельність груп біженців та внутрішньо переміщених осіб.

Література

1. Васильченко В. С., Василенко П. М. Ринок праці: теоретичні основи і державна практика. Київ : Козак, 2000. 318 с.
2. Лібанова Е. М. Проблеми розвитку ринку праці в контексті соціальної політики України, загроз та викликів ХХІ століття. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 41–46.
3. Семикіна М. В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці. Кіровоград : ПВЦ «Мавік», 2004. 146 с.
4. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки. Київ : Знання, 2006. 435 с.

Підуст Софія, Якуб'як Ірина

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Гомольська В.В.

Інститут поліграфії та медійних технологій НУ «Львівська політехніка»

ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ТА ЕКСПЛУАТАЦІЇ CRM- СИСТЕМ

Процес автоматизації та інформатизації проник практично в усі сфери життєдіяльності людини, забезпечуючи розвиток суспільства. Впровадження інформаційних технологій в роботу компанії дозволяє вирішити низку завдань, пов'язаних з необхідністю обробляти постійно зростаючі обсяги інформації, знизити тимчасові витрати на збір, облік, обробку та контроль даних. Компанія, яка активно використовує в роботі автоматизовані системи, підвищує свою конкурентоспроможність на ринку, а також привабливість як роботодавець. Автоматизовані системи роботи надають керівництву постійний доступ до оперативних даних компанії, підвищують рівень та швидкість прийняття рішень, забезпечують швидкий та ефективний документообіг. У зв'язку з цим застосування інформаційних технологій є не лише ефективним, але й життєво необхідним для компаній. Зокрема, це стосується автоматизованих систем роботи з клієнтами CRM (Customer Relationship Management), спрямованих на формування та розвиток клієнтської бази, управління продажами, підвищення ефективності роботи співробітників компанії, управління інформацією, створення електронного документообігу, планування та аналіз продажів.

Разом з тим, при використанні CRM-систем виникає низка проблемних моментів, пов'язаних із забезпеченням безпеки інформації, що міститься в базі даних системи, наприклад, відомостей про клієнтів та прогнозів продажів. Витік або втрата цієї інформації тягне за собою низку негативних наслідків, які полягають у втраті клієнтів, зниженні конкурентоспроможності, санкціях з боку регулюючих органів.

Проблема захисту інформації широко обговорюється на міжнародному рівні. Так, наприклад, у 1990 році були прийняті «Керівні принципи ООН щодо регламентації комп'ютеризованих картотек, що містять дані особистого характеру», у 2014 році прийнято Резолюцію Генеральної асамблеї ООН «Право на приватність у цифрову епоху», де зазначається, що уряди повинні вживати заходів для забезпечення безпеки персональних даних. Національне законодавство України також передбачає механізми захисту інформації, основа якого закладена у Конституції України, а також у Законі України від 16.12.2020 р. № 1089-IX «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах». За порушення законодавства у сфері захисту інформації передбачено адміністративну та кримінальну відповідальність.

При купівлі CRM системи, компанії необхідно вирішити: який вид продукту для них є оптимальним — традиційний, де сервер знаходиться на території замовника, або хмарний, розташований у постачальника з доступом через Інтернет за моделлю «ПЗ як послуга» (Software as a Service, SaaS). Експерти рекомендують замовникам обов'язково з'ясовувати у постачальника

хмарної технології, які технології захисту даних він використовує, чи є у штаті компанії фахівці з безпеки, чи передбачені методи забезпечення безперервності роботи та відновлення у разі катастроф, наявність багаторівневих протоколів безпеки. Найбільш прогресивні провайдери хмарних CRM-послуг проводять аудит інформаційної безпеки та сертифікацію відповідно до стандарту ISO 27001. При виборі традиційної моделі, у переважної більшості клієнтів і дані, і функціонування бізнес-систем піддаються значно більшим ризикам, ніж у серйозного SaaS-провайдера. Проблеми можуть виникнути як з відновленням після технічних проблем, так і з протидією зловмисникам. Провайдери вживають заходів для створення захищеної інфраструктури та швидкого відновлення даних клієнта. Клієнт переносить відповідальність за нерозголошення інформації на постачальника послуги. При укладенні угоди обидві сторони повинні обговорити бізнес-ризик та юридично грамотно прописати їх в угоді. Цього достатньо, щоб інтегрувати сервіс у систему управління ризиками замовника.

Для забезпечення безпеки необхідно вибрати надійного постачальника CRM-системи. Українським компаніям слід звернути увагу на захищене хмарне рішення на базі хостингу на території ЄС, а також рішення на базі приватної хмари, що встановлюється на території замовника. З погляду інформаційної безпеки для невеликих компаній, цілеспрямована атака на які є малоймовірною, достатньо використовувати on demand версію CRM з встановленням на власний сервер. Правильно налаштоване програмне забезпечення та використання Firewall систем мінімізує ризик втратити особисті дані клієнтів. Але у невеликих компаній не завжди є кошти на купівлю серверів, їх обслуговування та налаштування. Хмарна CRM дозволяє заощадити на цьому кошти, оскільки оплата здійснюється через проміжок часу і це менше впливає на економічні показники компанії.

Великим компаніям безпечніше користуватися хмарною CRM, оскільки дата-центри цих компаній мають більш серйозний захист (хоча і є більш привабливою метою для інформаційної атаки), також відновлення інформації відбувається швидше і з більшою ймовірністю. Але для великих компаній економія на ціні ліцензії відіграє меншу роль, також рівень кастомізації системи зазвичай є вищим, що простіше зробити з on demand версією CRM. Не менш важливим фактором для великих компаній при використанні хмарних CRM є залежність від широкосмугового каналу доступу до мережі Інтернет.

Таким чином, впровадження та експлуатація CRM-систем супроводжуються низкою викликів у сфері захисту інформаційних технологій, зокрема ризиками витоку даних, кібератак та недотримання вимог безпеки. Ефективне вирішення цих проблем можливе завдяки комплексному підходу, який поєднує технічні засоби захисту, нормативне регулювання та підвищення рівня цифрової культури користувачів.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ДЕРЖАВИ ЧЕРЕЗ ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАСЕНС ТА АВТОМАТИЗАЦІЮ

Питання можливості платників податків ефективно управляти власними податковими ризиками, використовуючи при цьому визначені процедури відповідності, є важливим через постійні зміни в законодавстві, які є чинником зростаючої невизначеності платників податків всіх рівнів.

У зв'язку з цим, під податковим компласенсом розуміють процедуру податкового консультування у сфері податкової звітності та розрахунків, метою якої є максимальне виключення ризику. Важливим питанням є можливість адаптації компанії до змін податкового законодавства та реальності, що впливає як на ефективність її діяльності, так і на репутацію, а також на можливість законної оптимізації оподаткування та ефективної реалізації поставлених цілей через використання відповідних стратегій.

Метою запровадження податкового компласенсу в компанії є:

- дотримання податкового законодавства, що гарантує податкову безпеку та мінімізує пов'язані з цим ризики для компанії та її посадових осіб.
- здійснення моніторингу і постійного контролю за всіма процесами, що відбуваються в компанії та реагувати на можливі порушення.
- сприяння уникненню подібної помилки в майбутньому та забезпечення постійного нагляду за функціонуванням системи, а також зміною норм податкового законодавства.

Реалізація податкового компласенсу передбачає наступні процедури:

- аналіз всіх процесів, які відбуваються в компанії;
- аналіз можливостей фінансово-бухгалтерської системи компанії;
- інвентаризація передових практик, які використовує компанія;
- запровадження процесів і процедур, пов'язаних з аудитом і внутрішнім контролем, а також з процесом управління щодо виконання зобов'язань, що впливають з положень податкового законодавства.

Система податкового компласенсу дозволяє завчасно виявляти та впливати на податкові ризики, а якщо вони вже сформовані, – адекватно оцінювати і мінімізувати їх негативні наслідки, що по суті і є основою забезпечення податкової безпеки компанії. Безумовно, важливою складовою впровадження комплексного податкового компласенсу є оцінка не лише власних податкових ризиків компанії, але і податкових ризиків контрагентів [1].

Мета податкового компласенсу – передбачити й запобігти проблемам під час податкових перевірок. Фахівці з податкового компласенсу проводять поточний, регулярний або разовий аудит, після якого виявляють ризики й пропонують способи їх скоротити. Регулярний аудит може проводитися за період 1-3 роки. Разовий аудит можуть проводити перед конкретною операцією, щоб оцінити можливі наслідки та запобігти ризикам [2].

Кабінетом Міністрів України прийнято постанову про реалізацію експериментального проєкту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі.

По-перше, запроваджено централізацію процесу управління податковими ризиками через зміни в організаційній структурі ДПС та у самого підходу – податкові ризики виявляються у конкретного платника податків та визначається, що має вчинити податковий орган, зокрема територіальний, тільки на рівні центрального апарату. Внаслідок впровадження цієї реформи рішення, кого перевіряти, прийматиметься централізовано з урахуванням ризиків відповідно до визначеної методології за міжнародними стандартами.

По-друге, запроваджується систематизація контролю за територіальними органами щодо якості виконання визначених заходів з усунення податкових ризиків територіальними органами.

По-третє, визначається чітка циклічність заходів з визначеними правилами дій кожного кроку у виконанні, що дає перспективу, що ризико-орієнтований підхід таки буде запроваджено та кращі міжнародні практики таки будуть запроваджені і в Україні [3].

На сьогодні фахівцями Державної податкової служби України та Міністерства фінансів України все частіше використовується термін «податковий комплаєнс». Комплаєнс - це ступінь виконання платниками податків своїх зобов'язань добровільно або через зусилля податкової адміністрації, спрямовані на забезпечення виконання зобов'язань платниками податків. Використання управління комплаєнс-ризиками (Compliance Risk Management; CRM/УКР) дозволяє країні оптимізувати збір доходів шляхом виявлення та зосередження ресурсів на найбільш істотних ризиках бази оподаткування.

Управління комплаєнс-ризиками (CRM/УКР) – це методологія, яка використовується для виявлення комплаєнс-ризиків серед платників податків з метою виявлення найбільших відносних ризиків бази оподаткування та дозволяє керівництву адміністрацій приймати обґрунтовані рішення про те, як усунути недотримання та сприяти довгостроковому зростанню показників добровільного комплаєнсу (voluntary compliance). Метою CRM/УКР є управління та розвиток комплаєнсу за всіма чотирма ключовими зобов'язаннями платників податків щодо: реєстрації / взяття на облік, вчасного звітування, подання правильних показників звітності та своєчасної сплати податкових зобов'язань.

CRM/УКР починається з сегментації - розподілу сукупності платників податків на різні групи зі схожими характеристиками, що допоможе податківцям краще зрозуміти кожний окремий сегмент. CRM/УКР - це структурований повторюваний процес, основною метою якого є виявлення потенційних областей некомплаєнсу та розробка стратегій щодо усунення комплаєнс-ризиків [4].

Ключові етапи CRM/УКР:

1. Операційний контекст – оцінка середовища діяльності.
2. Ідентифікація ризиків – виявлення закономірностей.

3. Оцінка та визначення пріоритетів (пріоритизація) ризиків – визначення пріоритетності.

4. Аналіз комплаєнс-поведінки (поведінки, пов'язаної із дотриманням вимог дотримання/відповідності) – розуміння мотивацій.

5. Визначення стратегії «лікування» /обробки (вжиття відповідних заходів) – профілактичні, сприяючі, примусові заходи.

6. Планування та впровадження стратегії(й) – визначення кількості заходів.

7. Контроль продуктивності в порівнянні з планом – відстеження результатів.

8. Оцінка результатів комплаєнсу – визначення впливу.

Література

1. Оцоколич В. Податковий комплаєнс в компанії - чому це важливо? ПЛАТФОРМА ЛІГА:ЗАКОН: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/230337_podatkoviy-komplans-v-kompan---chomu-tse-vazhlivo.

2. Види комплаєнсу і коли він може знадобитися. YouControl: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/articles/compliance_guide/.

3. З 2025 року запрацює система управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в ДПС. Дебет-Кредит. Новини/Право і відповідальність/Контролюючі органи і перевірки: веб-сайт. URL: <https://news.dtki.ua/law/inspections/92061-z-2025-roku-zapraciuje-sistema-upravlinnia-podatkovimi-rizikami-komplajens-rizikami-v-dps>.

4. Курілов Є. Податковий комплаєнс та основні елементи управління комплаєнс-ризиками: бачення ОЕСР та МВФ. ПЛАТФОРМА ЛІГА:ЗАКОН: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/228168_podatkoviy-komplans-ta-osnovn-elementi-upravlnnya-komplans-rizikami-bachennya-oesr-ta-mvf.

Попадинець Ірина

к.е.н., доцент, завідувач кафедри управління та адміністрування
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

БЕЗПЕКА 3.0: СТРАТЕГІЧНЕ ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, зростання обсягів обробки даних та посилення глобалізації бізнесу, питання безпеки виходять за межі виключно технічних аспектів і стають ключовим фактором успішного функціонування організацій. Сучасні загрози - кіберзлочинність, витоки інформації, фізичні ризики, а також посилення регуляторних вимог - створюють нові виклики, які потребують комплексного підходу. Однак, незважаючи на це, багато організацій не інтегрують безпеку в стратегічне управління, розглядаючи її лише як операційне завдання, що призводить до підвищеної вразливості бізнесу та втрати конкурентних переваг. Тому актуальним є питання формування у менеджерів нового стратегічного бачення

безпеки 3.0, що передбачає її інтеграцію у всі рівні управління та бізнес-процеси, забезпечуючи не лише захист, а й стійкий розвиток організації. [1-3]

Безпека 3.0 - це сучасний комплексний підхід до управління безпекою, який виходить за межі традиційних технічних рішень і інтегрує безпеку в загальну бізнес-стратегію компанії. У світі, де технології стрімко розвиваються, а загрози стають все більш складними і масштабними, безпека перестає бути виключно технічним питанням і стає одним із ключових стратегічних завдань менеджера.

Сьогодні менеджерам необхідно не просто забезпечувати дотримання стандартів безпеки, а розробляти та впроваджувати комплексні стратегії, які враховують як технічні, так і організаційні, і культурні аспекти. Безпека 3.0 передбачає системне управління ризиками, інтеграцію захисних заходів у всі бізнес-процеси, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на безпеку, що дозволяє не лише мінімізувати ймовірність виникнення інцидентів, але й створювати умови для сталого розвитку компанії.

Загрози сучасного світу - кіберзлочинність, витоки даних, корпоративний шпигунство, фізичні атаки - впливають не лише на технічний рівень, а й на репутацію, фінансову стабільність і довіру клієнтів. В умовах глобалізації бізнесу навіть один слабкий ланцюг у системі безпеки може призвести до значних втрат. До того ж, посилення регуляторних вимог, таких як GDPR або стандарти ISO, вимагає від організацій відповідального і системного підходу до захисту інформації та ресурсів.

Роль менеджера в умовах безпеки 3.0 є стратегічною. Він не лише контролює виконання заходів безпеки, а й формує стратегію, інтегрує безпеку в бізнес-модель, управляє ризиками і адаптує компанію до постійних змін навколишнього середовища. Важливою є також робота з персоналом: навчання співробітників, формування культури відповідальності та обізнаності, що суттєво знижує внутрішні ризики.

Основними складовими безпеки 3.0 є стратегічне планування, управління ризиками, культурна трансформація, постійний моніторинг і аудит, а також використання інноваційних технологій. Лише поєднання цих елементів дозволяє забезпечити не просто захист, а конкурентні переваги і стійкий розвиток бізнесу.

Таким чином, безпека 3.0 - це не просто технічна необхідність, а важлива частина стратегії менеджера, що забезпечує не лише збереження активів і інформації, а й довіру клієнтів і партнерів, підвищення репутації та довгостроковий успіх компанії. Менеджер, який усвідомлює ці виклики і можливості, здатен зробити безпеку важливим інструментом розвитку бізнесу.

Література

1. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Гельветика. 2019. Вип. 26 № Ч. 1. С. 56-60.

2. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. Галицький економічний вісник. 2020. Том 65. № 4. С. 34-39.

3. Копитко М. І. Ключові аспекти впливу індустрії 4.0 на економічну безпеку держави. Соціально-правові студії. 2021. Випуск 4 (14). С. 117-122.

Процайло Мирослав

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

МОНІТОРИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються військовими діями, інфляцією, нестабільністю законодавства, податковим тиском на підприємницьку діяльність, іншими негативними чинниками на розвиток підприємницької діяльності. Значна частина вітчизняних підприємств незалежно від сфери бізнесу і масштабів діяльності намагається зберегти належний рівень своєї економічної безпеки, спираючись на внутрішні резерви, змінюючи підходи до формування системи управління. Найбільш вагомою характеристикою економічної безпеки підприємства вважається фінансова безпека. Вона є таким станом підприємства, який дає змогу забезпечувати найбільш ефективне використання його ресурсів, виконання зобов'язань та задоволення потреб на підґрунті певної системи оцінювання [1].

Класична управлінська система охоплює такі ключові елементи як планування, оцінка ситуації, аналітичний аспект, корегування за результатами його проведення ключових індикаторів та контроль за виконанням внесених змін. Проте, як доводить практична підприємницька діяльність, обмежуватися лише процедурою контролю за виконанням основними фінансових критеріїв розвитку не достатньо. Доцільно підприємствам до системи управління фінансовою безпекою підприємствам включити такий елемент як моніторинг.

Моніторинг фінансової безпеки як складник її системи управління забезпечує збір інформації, спостереження, оцінку, аналіз, контроль, порівняння та прогнозування рівня фінансової безпеки на основі дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що є інформаційним підґрунтям прийняття управлінських рішень [1]. Тривалість та періодичність процесу моніторингу визначається відповідно до термінів збору інформації, її систематизації та обробки, а також кінцевих термінів прийняття управлінських рішень. При цьому головною метою дії системи моніторингу є забезпечення своєчасності прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності діяльності, попередження або усунення дії загроз, виправлення їх наслідків та забезпечення фінансової безпеки.

У межах системи моніторингу фінансової безпеки підприємства можна вирішити такі питання: спостереження, збір та нагромадження інформації про зміни факторів середовища у динаміці; визначення тенденцій змін факторів

середовища; здійснення оцінки впливу факторів зовнішнього середовища і внутрішнього середовища на рівень фінансової безпеки підприємства; аналіз трендів та тенденцій впливу факторів у динаміці; прогнозування тенденції зміни фінансової безпеки підприємства з урахуванням впливу факторів середовища; становлення системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень для забезпечення фінансової безпеки підприємств у довгостроковій перспективі.

Процес оцінки фінансової безпеки на основі визначення потенціалу підприємства у системі внутрішнього моніторингу можна поділити на такі етапи: визначення напрямків та об'єктів дослідження; вибір конкретного періоду та напрямку здійснення аналізу; визначення мети дослідження; вибір методів дослідження; визначення основних факторів діяльності підприємства та причин відхилень; розрахунок основних причин фіксованих втрат, перевитрат часу та коштів [2].

Моніторинг фінансової безпеки підприємства передбачає застосування різних методів фінансового аналізу, конкретний зміст яких визначається насамперед специфікою господарської діяльності досліджуваного суб'єкта. Проте можна сформулювати принциповий підхід до визначення потенціалу підприємства, який полягає у послідовній деталізації проведеного фінансового аналізу на основі моніторингу інформації, наведеної у фінансовій звітності.

Елементом системи моніторингу фінансової безпеки підприємства є безпосередній моніторинг динаміки фінансового стану та інших структурних складників безпеки. У цьому контексті фінансову безпеку розглядають як сукупність кількісних та якісних показників фінансового, економічного та технічного стану підприємства, яка визначається забезпеченням фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, ефективністю використання наявних фінансових ресурсів, організацією внутрішньогосподарського контролю основних видів діяльності, аналізом можливих внутрішніх та зовнішніх загроз та попередження збитків, якістю менеджменту.

У системі моніторингу доцільно використовувати мультиплікативні моделі аналізу результатів діяльності та факторів, які поділяються на групи залежно від особливостей діяльності підприємства та рівнів управління: фактори виробничої діяльності; фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю; показники, що характеризують ефекти та ризики фінансової діяльності; показники стратегічного прогнозування стану підприємства; фактори поточного фінансового стану; перелік критеріїв порівняння та правил регулювання [2].

У процесі моніторингу реалізуються заходи щодо визначення часткових індикаторів фінансової безпеки, формування інформаційної бази дослідження, розрахунку часткових і інтегрального показників за складниками фінансової безпеки, ідентифікації та оцінки ризиків, виявлення факторів, які впливають на фінансову безпеку, прогнозування її рівня тощо. Результати моніторингу орієнтовані на прийняття ефективних управлінських рішень на

підґрунті вивчення причин, змісту та тенденцій зміни фінансової безпеки підприємства.

Література

1. Лелюк С. В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення моніторингу фінансової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1093-1098.

2. Мойсеєнко І. П. Методи моніторингу фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2010. Вип. 2. С. 205-211.

Пушак Галина

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОЛІГОПОЛЬНОГО РИНКУ МОБІЛЬНИХ ОПЕРАТОРІВ В УКРАЇНІ

Олігопольний ринок мобільних операторів в Україні представлений кількома великими компаніями, які домінують у галузі, найбільшими серед яких є Київстар, Vodafone Україна та lifecell.

Київстар є лідером ринку за кількістю користувачів. Компанія має широку зону покриття, надає послуги мобільного зв'язку, інтернету та цифрових сервісів, активно інвестує в розвиток мережі 4G і готується до впровадження 5G. Vodafone Україна займає друге місце за кількістю абонентів, пропонує конкурентоспроможні тарифи, надає послуги для приватних клієнтів та бізнесу, розвиває мережу високошвидкісного інтернету. Третім найбільшим гравцем є lifecell. Компанія позиціює себе як інноваційний оператор, активно просуває цифрові рішення, зокрема електронні SIM-картки (eSIM) та мобільні додатки.

Ці компанії діють у тісному суперництві: уважно слідкують за діями одна одної, а нововведення в одній компанії часто викликають реакцію інших. Незважаючи на конкуренцію, ціни на послуги є відносно стабільними, а акцент робиться на якості обслуговування, бонусах і зручності для користувача.

Вихід нових гравців на ринок ускладнений високими витратами на інфраструктуру та ліцензії. Тому ринок залишається закритим для дрібних компаній і зберігає риси олігополії. Споживачі, своєю чергою, мають вибір між кількома великими брендами, що змагаються не лише ціною, а й рівнем сервісу.

Ціноутворення на ринку мобільного зв'язку в Україні є важливим інструментом конкуренції між основними операторами. Вартість тарифів формується з урахуванням потреб абонентів, витрат на інфраструктуру, ліцензій та конкурентного середовища.

Київстар пропонує широкий спектр тарифних планів, орієнтованих як на масовий сегмент, так і на бізнес-користувачів. Його тарифи зазвичай є трохи вищими за середньоринкові, що компанія виправдовує якістю покриття, стабільністю мережі та додатковими послугами, такими як хмарні сервіси або онлайн-кінотеатри.

Тарифні плани Vodafone Україна часто оптимізовані для активних користувачів інтернету, із великим обсягом гігабайтів і вигідними умовами для дзвінків за кордон. Компанія також активно використовує промоакції та знижки для нових клієнтів.

lifecell вирізняється гнучкою та доступною тарифною політикою, тарифи орієнтовані на молодь, користувачів мобільного інтернету та тих, хто шукає вигідні умови за помірну ціну. Компанія також пропонує тарифи без дзвінків, виключно для користувачів мобільного інтернету, що робить її привабливою для абонентів з конкретними запитами.

Загалом, ціни на мобільний зв'язок в Україні залишаються доступними в порівнянні з європейськими країнами. Оператори рідко вступають у цінові війни, натомість змагаються бонусами, обсягами інтернету, додатковими сервісами та якістю зв'язку.

Проте, ціноутворення мобільних операторів в Україні має низку проблем, які впливають як на користувачів, так і на сам ринок. Одною з головних проблем є непрозорість структури тарифів. Часто тарифи мають приховані умови або додаткові платежі, які не завжди чітко зазначені при підключенні. Ще однією проблемою є ускладнення тарифної сітки - з великою кількістю тарифів та опцій абонентам важко зорієнтуватися, порівняти вигідність пропозицій і обрати найкращий варіант для себе. Це створює штучні труднощі при виборі та знижує довіру до оператора.

Оператори також часто вдаються до штучного подрібнення послуг - замість єдиного зручного пакета абонентам пропонують оплачувати окремо хвилини, інтернет, SMS, доступ до окремих застосунків. Це дозволяє компаніям підвищувати середній чек, не збільшуючи номінальну вартість тарифу.

Додатковою проблемою є часте підвищення цін без покращення якості послуг. Деякі оператори змінюють умови діючих тарифів у бік здорожчання, посиляючись на інфляцію або витрати на розвиток мережі, але при цьому абоненти не завжди бачать реальні покращення.

Ще один виклик - обмеження конкуренції на рівні ціноутворення. Умови тарифів трьох найбільших гравців досить схожі між собою, що створює ефект узгоджених дій (хоча формально це не є змовою), тобто споживач не має великого вибору між справді різними за ціною та наповненням пропозиціями.

Держава в Україні використовує низку інструментів контролю та впливу на ціноутворення на ринку мобільних операторів, щоб запобігти зловживанням і захистити споживачів.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій (НКЕК), є основним державним органом, який контролює діяльність операторів зв'язку. Вона аналізує тарифи і вимагає пояснення у випадку масових скарг або різкого підвищення цін. НКЕК може виносити приписи, якщо тарифи визнаються такими, що порушують права споживачів або мають ознаки дискримінації.

Антимонопольний комітет України (АМКУ) стежить за ознаками узгоджених дій між операторами - наприклад, одночасним підвищенням цін на однакові послуги. Якщо виявляється змова або зловживання монопольним

становищем, АМКУ має право накладати штрафи. У 2020–2023 роках комітет неодноразово відкривав справи щодо тарифної політики операторів.

Оператори зобов'язані попереджати абонентів заздалегідь про зміни тарифів (зазвичай за 7–30 днів). У разі порушення цього правила абонент може звернутися до НКРЕК або до суду. З 2019 року в Україні діє послуга перенесення номера між операторами (MNP) - держава гарантує прозорість і доступність цієї послуги без додаткових витрат, підтримує гарячі лінії для консультацій та скарг.

Таким чином, ефективне функціонування ринку мобільних операторів в Україні потребує взаємодії між державою, компаніями та самими користувачами. Це дозволить створити більш справедливий, прозорий і конкурентний ринок мобільного зв'язку.

Пушак Ярослав, Новосад Юлія

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

В сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства переживають складні часи, до низки системних проблем, пов'язаних із їх діяльністю, додалась нова, яка для більшості з них є однією із ключових, а саме військова агресія проти України. А тому в умовах сьогодення актуалізуються проблеми, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Наукова академічна спільнота чітко сформулила теоретичне підґрунтя щодо розуміння сутності економічна безпека підприємства, однак окремі дослідники при трактуванні суті даного поняття розставляють власні акценти. Так зокрема М. Єрмошенко акцентує увагу на складному та системному характері даного процесу, вирізняючи в його структурі фінансову, внутрішньо-економічну та зовнішньоекономічні складові [1, с. 24-32].

В. Ортинський визначає економічну безпеку підприємства через здатність захисту його потенціалу в основних аспектах його діяльності, а саме виробничому, організаційно-технічному, фінансовому та соціальному [2, с. 121].

Узагальнюючи теоретичні підходи різних науковців до трактування поняття «економічна безпека підприємства» зазначимо, що за своєю суттю – це стан підприємства, при якому воно здатне ефективно акумулювати та використовувати задіяні ним ресурси з метою забезпечення власного стабільного розвитку та можливості щодо запобігання негативному впливу потенційних або ж нівелювання наявних, внутрішніх та зовнішніх загроз, котрі обумовлюють його функціонування та розвиток.

Цілком очевидно, що ступінь негативного впливу на функціонування та розвиток вітчизняних підприємств, що зумовлений наслідками війни в Україні мав певні відмінності, що обумовлені їх територіальним розміщенням та

галуззю економіки, до яких вони належать, низкою інших чинників.

За оцінками експертів Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP) на кінець 2023 року завантаженість потужностей вітчизняних підприємств знизилась на чверть у порівнянні із аналогічним періодом 2021 року, а у секторі малого та середнього бізнесу - більш ніж на половину, а саме до 45,7%. [3]. Повномасштабне вторгнення найбільш негативно вплинуло на реальний сектор економіки, готельно-туристичну сферу та громадське харчування, найменш вразливими в нових форс мажорних умовах були сфери сільського господарства та ІТ, хоча і у них мали місце економічні втрати.

Серед основних проблем, зумовлених початком повномасштабної війни проти України у 2022 році, доцільно відзначити: окупацію близько 20 % української території, що забезпечувала формування значної частини ВВП; часткове пошкодження або ж цілковите знищення промислових, освітніх, соціальних, енергетичних, житлових та інфраструктурних об'єктів, у тому числі й тих, що відносяться до критичної інфраструктури; порушення логістичних процесів; зменшення працересурсного потенціалу, що зумовлено виїздом значної частини населення за кордон та відволікання значної його частини на потреби забезпечення обороноздатності нашої країни, а також; зменшення реального попиту в районах ведення бойових дій та прилеглих до них територій, падіння платоспроможного попиту у значній частині населення; необхідність релокації частини підприємств, що перебувають у зоні ризиків, пов'язаних із військовими діями тощо [4, с. 96-97].

Таким чином нові умови, зумовлені війною, негативно позначились на функціонуванні та розвитку переважної більшості вітчизняних підприємств та спричинили наступні негативні тренди:

- зниження обсягів виробництва товарів та надання послуг;
- падіння рівня платоспроможного попиту серед окремих верств населення, насамперед серед частково зайнятих та внутрішньо переміщених осіб;
- ускладнення логістичних процесів, в тому числі пов'язаних із експортом товарів та послуг;
- зниження рівня інвестиційної привабливості та ускладнення залучення комерційних позик та банківських кредитів;
- зупинка авіаційних та суттєве обмеження морських та річкових перевезень;
- брак робочої сили, передусім високого рівня кваліфікації тощо.

Одним із локомотивів економічного розвитку національної економіки в сучасних умовах став військово-промисловий комплекс, роль якого істотно зросла у формуванні ВВП порівняно із довоєнним періодом.

Література

1. Єрмошенко М. М. Визначення загрози національним інтересам у фінансово-кредитній сфері. *Економіка України*. 2013. № 1. С. 24–32.
2. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін. К. : Правова єдність, 2009. 544 с.
3. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-? And Medium-sized

Enterprises in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine?fbclid=IwAR2UqHzWnyVtRONMuI7NZPGRsxYTre4Wdi0LVsxYzNCdaDTyVPeyI3cFEUg> (Дата звернення 20.05.2025)

4. Пушак Я. Я. Реальний сектор економіки України в умовах військового стану. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.І. Копитко., д.ю.н., проф. З.Р. Кісіль [Електронний ресурс]. Львів: ЛьвДУВС, 2024. С. 72-105.

Равлюк Андрій, Присяжнюк Олег

Науковий керівник: к.е.н., доц. **Лопашук І.А.**

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДОВА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ключовим моментом соціальної відповідальності бізнесу є прозорість діяльності та готовність демонструвати результати свого впливу у забезпеченні сталого розвитку суспільства. Враховуючи, що практика підготовки нефінансової звітності недостатньо розвинута в Україні, рівень доступності інформації про результати впровадження практик сталого розвитку, особливо на рівні малого та середнього бізнесу, залишається доволі низьким.

Для українського бізнесу проривним моментом у цьому питанні стало запровадження обов'язкового звітування зі сталого розвитку для великих підприємств (з 2018 року на законодавчому рівні [1] зобов'язали подавати Звіт про управління (Звіт про сталий розвиток) у відповідь на Директиви 2013/34/ЄС та 2014/95/ЄС). З 2028 року українські компанії, що працюють в ЄС, також повинні будуть звітувати про сталий розвиток за вимогами загальних та секторальних стандартів відповідно до нової Директиви ЄС з корпоративної звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD [2]). Тому наступним важливим кроком посилення соціальної відповідальності українського бізнесу є «підвищення прозорості його ведення шляхом переходу до стандартів комплексного ведення звітності, зокрема, звіт з управління слід рекомендувати готувати всім підприємствам (за винятком мікропідприємств), а великі та середні підприємства слід стимулювати на урядовому рівні у русі до підготовки та оприлюднення нефінансової звітності за стандартами Глобального договору, Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) або за стандартом AA1000» [3].

У забезпеченні прозорості діяльності підприємств в сучасних умовах ключову роль відіграють процеси цифровізації, зокрема, впровадження систем електронного документообігу, що дозволяє не тільки накопичити необхідну інформацію, але й скоротити час на її обробку та зменшити ризики втрати використовуваних даних. Завдяки процесам цифровізації спрощується та пришвидшується процес комунікації зі стейкхолдерами: партнери, постачальники, інвестори, споживачі, громада тощо мають у постійному

доступі дані, що дозволяють їм вибудовувати стратегію взаємовідносин та визначати рівень зацікавленості щодо розвитку бізнес-процесів на підприємстві. Інформація, яка подається бізнесом щодо ідентифікації та політики керування екологічними, соціальними та управлінськими впливами та ризиками, слугує, насамперед, орієнтиром для стейкхолдерів у контексті підтримки його власної діяльності та активізації співробітництва у сферах бажаних як для суспільства, так і для бізнесу. Саме підприємство, володіючи необхідною інформацією, має можливість швидко приймати управлінські рішення щодо удосконалення бізнес-процесів задля покращення результатів діяльності та рівня впливу на стейкхолдерів. Цифровізація сприяє підвищенню безпеки сталості у виробничій, соціальній та екологічній сферах через зниження впливу людського фактору та скорочення витрат [4], а також забезпечує підвищення якості управлінських процесів. Завдяки цифровізації разом із прозорістю діяльності підвищується якість зворотного зв'язку зі стейкхолдерами, що в свою чергу позитивно впливає на рівень їх лояльності, а з іншого боку, позитивно відображається на діловій репутації підприємства.

Отже, прозорість ведення бізнесу забезпечує підвищення продуктивності взаємодії зі стейкхолдерами через систему нефінансової звітності, оптимізації розподілу та контролю ресурсів, в тому числі, через цифровізацію бізнес-процесів, розширення інноваційних можливостей, сприяє екологічній та соціальній стійкості, що в свою чергу, є запорукою безпеки підприємницької діяльності у мінливому середовищі.

Література

1. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень» : Закон України № 2164-VIII від 05.10.2017. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19>.

2. Офіс сталих рішень. URL: <https://ukraine-oss.com/z-2028-roku-ukrayinski-kompaniyi-shho-praczyuyut-v-yes-zvituvatymut-pro-stalyj-rozvytok/>.

3. Зибарева О.В., Лучик П.О. Шляхи покращення соціальної відповідальності підприємництва в умовах рецесивного відновлення економіки : матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Потенціал сталого розвитку в умовах сучасних регіональних та глобальних викликів» (м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія), 11-13 травня 2022 року). Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2022. 132 с., С. 71-72.

4. How can companies leverage digital transformation to accelerate business growth? Vorecol. 2024. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-companies-leverage-digital-transformation-to-accelerate-business-growth-87970>.

**РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні економічні реалії характеризуються високим рівнем нестабільності, невизначеності та зростанням ризиків, що зумовлює необхідність формування ефективної системи економічної безпеки підприємства. У цьому контексті антикризове управління виступає ключовим інструментом не лише подолання кризових ситуацій, але й запобігання їх виникненню, зменшення збитків та забезпечення стабільного функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі.

Під антикризовим управлінням розуміється система заходів, спрямованих на виявлення, нейтралізацію та подолання кризових явищ, що загрожують діяльності підприємства [1]. Воно є складовою частиною стратегічного управління та тісно пов'язане із процесами забезпечення економічної безпеки.

Згідно з дослідженнями сучасних економістів, основні завдання антикризового управління полягають у:

- ранній діагностиці загроз (зовнішніх та внутрішніх);
- формуванні стратегій реагування;
- управлінні ризиками;
- оперативному прийнятті управлінських рішень;
- збереженні фінансової стійкості та репутації компанії [2].

Криза на підприємстві може мати різну природу: фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову, репутаційну. Тому ефективне антикризове управління потребує інтегрованого підходу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. На думку І. Бланка, антикризове управління має базуватися на системному моніторингу ключових індикаторів ризику та використанні моделей сценарного планування [3].

Особливої актуальності антикризове управління набуло в умовах пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, енергетичних і логістичних шоків. Саме в ці періоди багато підприємств зіткнулися з порушенням фінансових потоків, втратою ринків збуту, скороченням персоналу та загрозами кібербезпеці. Ці обставини чітко продемонстрували, що ефективна система антикризового управління є невід'ємною частиною економічної безпеки будь-якої організації.

Антикризові заходи мають бути адаптовані до специфіки діяльності підприємства. Зокрема, для малих та середніх компаній важливою є гнучкість управлінських рішень, здатність швидко перебудовувати бізнес-моделі та оптимізувати витрати. Для великих підприємств — важлива побудова структурованих антикризових команд, які відповідають за реалізацію стратегій реагування в умовах нестабільності [4].

Варто зазначити, що економічна безпека — це ширше поняття, яке охоплює фінансову, ресурсну, кадрову, інформаційну та правову безпеку.

Ефективне антикризове управління забезпечує збереження критичних активів підприємства та його здатність до відновлення після криз, що напряду впливає на загальний рівень економічної безпеки.

Таким чином, роль антикризового управління у забезпеченні економічної безпеки підприємства полягає у формуванні системи готовності до зовнішніх та внутрішніх викликів, здатності оперативно реагувати на загрози, зберігати стійкість та конкурентні переваги. Це вимагає від керівництва підприємства впровадження інструментів ризик-менеджменту, фінансової реструктуризації, управління змінами та постійного моніторингу середовища функціонування бізнесу.

Література

1. Савчук О.Г. Антикризове управління підприємством: теорія і практика : монографія. Київ. КНЕУ. 2020. 292 с.
2. Колісник М.І. Економічна безпека підприємства: стратегія та механізми забезпечення : навч. посібник. Харків: ФОП Панов А.М., 2021. 264 с.
3. Бланк І.А. Управління фінансовими ризиками : навч. посібник. Київ. Ніка-Центр, 2020. 528 с.
4. Семенченко А. І., Коваль С. І. Ризики та антикризове управління в системі економічної безпеки. *Економіка та держава*. 2023. №3. С. 42–46.
5. Литвиненко Я.Є. Антикризове управління в умовах нестабільності економіки. *Бізнес-інформ*. 2022. №9. С. 23–28.

Руденчук Аліна

Науковий керівник: к.т.н., доц. **Леськів Г.З.**

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища питання забезпечення економічної безпеки підприємства виходить на перший план. Одним з головних чинників, що визначають рівень економічної стійкості суб'єкта господарювання, є його конкурентоспроможність. Її належна оцінка дозволяє не лише виявити слабкі місця, а й сформулювати ефективну стратегію розвитку та захисту від потенційних загроз.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність ефективно функціонувати на ринку, витримувати тиск з боку конкурентів і досягати стабільного економічного зростання за рахунок оптимального використання ресурсів, впровадження інновацій та гнучкого реагування на зміни. Теоретичні підходи до визначення цієї категорії охоплюють ресурсну, процесну, ринкову та функціональну концепції.

Конкурентоспроможність є складовою системи економічної безпеки підприємства, адже забезпечує йому здатність захищати власні інтереси в умовах конкуренції, мінімізувати ризики та зберігати стабільність. Зниження

рівня конкурентоспроможності безпосередньо впливає на фінансову, виробничу та репутаційну безпеку підприємства.

Існує велика кількість методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності. Серед них можна виокремити:

- експертні оцінки (методи делфі, SWOT-аналіз);
- матричні моделі (матриці GE/McKinsey, BCG);
- індексні та рейтингові методи (індекс конкурентоспроможності, інтегральні показники);
- порівняльний аналіз (бенчмаркінг, GAP-аналіз);
- ресурсно-орієнтовані моделі (оцінка інтелектуального капіталу, компетентнісний підхід).

Кожен з методів має свої переваги та обмеження, але їх використання в комплексі дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентного становища підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності є важливою складовою системи управління економічною безпекою підприємства. Її результати слугують основою для стратегічного планування, запровадження інновацій та підвищення загальної ефективності господарської діяльності. Інтеграція різних підходів до оцінювання дозволяє сформувати цілісний механізм забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Література

1. Савчук В. С., Гончарова І. М. Економічна безпека підприємства: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 248 с.
2. Ярема М.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 196 с.
3. Ковальчук С.І. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3(39). С. 112–118.

Саад Роман-Рамі

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

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОВАДЖЕННЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Упродовж останніх тридцяти років питання безпеки для українських підприємств із другорядного трансформувалося у першочергове. Попри певний поступ невирішеним залишається ряд проблем, серед яких ключовими можна вважати: обмеженість ресурсного забезпечення та прихильність сталості у провадженні безпекової діяльності. Вказані проблеми пов'язані між собою та визначаються прихильністю до стабільності, тобто обмеженої спроможності гнучко реагувати на зміни в середовищі функціонування та внутрішніх процесах із наступною нездатністю проводити пошук оптимального варіанту рішення в кожній конкретній ситуації. Невиправданими можна вважати

очікування щодо разового й одномоментного створення системи безпеки, що дозволяє виконувати усі поставлені завдання. Хибним є також намагання скопіювати існуючу систему безпеки без врахування специфіки діяльності. В цілому доведена пріоритетність безпекової діяльності в умовах кожного окремого підприємства стикається із необхідністю подальшого усвідомлення потреби поступу як за рахунок набутого досвіду, так й спроможності реагувати й вносити ті зміни, які актуалізовані зрушеннями в умовах господарської діяльності. Тобто, йдеться про безпекову діяльність як процес, хід якого визначається спроможністю бачити умови й володіти необхідною ресурсною основою для покращення.

Сьогодні загалом складно виділити базові підходи у розумінні безпекової діяльності на мікрорівні. Зазначене можна проілюструвати суттєвими відхиленнями в найбільш поширених позиціях. Так, В. Франчук акцентує увагу на «...формі активного ставлення суб'єктів безпеки до безпекової дійсності, зміст якого полягає у проведенні в ній відповідних змін на основі застосування та розвитку безпекової культури» [4, с. 155], тим самим доводячи пріоритетність консолідації зусиль усіх працівників в питаннях повсякчасного дотримання узгоджених правил взаємодії для досягнення й підтримання стійкості підприємства як соціально-економічної системи. Прихильниками захисної політики є А. Штангрет, О. Силкінай й В. Шляхетко, що відображено в їх сприйнятті безпекової діяльності як «... активності, орієнтованої на підтримання стійкості та забезпечення стабільного функціонування підприємства шляхом захисту його ресурсів й інтересів, а також використання додаткових ринкових можливостей» [5–6, с. 58]. Імпонує, що збереження підприємства як системи розглядається і в ракурсі формування необхідних безпекових умов для використання нових можливостей, тобто через встановлення рівня ризиків та попередження виникнення загроз.

Цікавою є й позиція В. Фостяка, яка відмінна від попередньо розглянутих розширенням кола суб'єктів провадження безпекової діяльності саме стосовно підприємства, тобто коли має місце «...діяльність підприємства у співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки для забезпечення власної динамічної стійкості функціонування та формування безпечних умов розвитку через захищеність від дії зовнішніх і внутрішніх загроз та мінімізацію ризиків» [3, с. 98].

Вважаємо за доцільне звернути увагу на відмінні моменти у твердженнях М. Копитко, де наголос ставиться на «...діяльності щодо забезпечення можливості максимально ефективного використання доступних ресурсів» [1, с. 120] та З. Равлінко, яка акцентує увагу на «... досягненні й підтриманні економічної безпеки підприємства на необхідному для розвитку й реалізації економічних інтересів рівні завдяки недопущенню виникнення, протидії/адаптації й ліквідації дестабілізуючих факторів та сприянню повному використанню ринкових можливостей [2, с. 45]

Загалом прослідковується узгоджене розуміння, що безпекова діяльність являє собою активність. Така активність не може обмежуватися створенням системи безпеки й періодичним визначенням якоїсь сукупності показників, що характеризують результативність здійснення фінансово-господарської

діяльності. Внутрішні суб'єкти безпеки мають консолідувати можливості зовнішніх суб'єктів безпеки, зокрема представників правоохоронних органів, та особисту прихильність кожного працівника задля узгодженого досягнення інтересів в межах безпекової ієрархії. Кожен працівник зацікавлений в отриманні матеріальної та іншого виду винагороди задля задоволення своїх потреб. Для держави важливе ефективне функціонування підприємств харчової промисловості, що дозволяє задовольняти первинні потреби кожного громадянина. Відтак безпекову діяльність на мікрорівні треба сприймати більш ширше, тобто не обмежуючись виключно рівнем підприємства. Відтак пропонується розглядати безпекову діяльність підприємств харчової промисловості як активність усіх учасників такого процесу за безпековою ієрархією з максимальним залученням й використанням кадрового потенціалу підприємства задля узгодженого досягнення інтересів шляхом попередження, зменшення ймовірності посилення впливу й ліквідації загроз та створення необхідних умов для широкого використання нових ринкових можливостей.

Література

1. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 3 (9). С. 162–172.
2. Равлінко З. П. Безпекова діяльність торговельних підприємств: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів: Растр-7, 2024. 344 с.
3. Фостяк В. І. Концепція управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4 (66). С. 97–103.
4. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпекова діяльність: системний підхід. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 154–163.
5. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 227–237. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення 02.05.2025).
6. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10(38). С. 190–201. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) (дата звернення 02.05.2025).

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

ГАРАНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ВАЖЛИВОЇ УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується підвищеним рівнем ризиків та нестабільністю, що обумовлено як зовнішніми економічними загрозами, так і внутрішніми викликами. Система економічної безпеки підприємства дає можливість передбачити, вчасно та адекватно реагувати на загрози і виклики. Військові дії на території нашої держави, які тривають вже досить тривалий період часу, визначають додаткову необхідність приділяти ще більше уваги системі економічної безпеки підприємств, зокрема системі виробничої безпеки. У таких умовах гарантування безпеки виробничих процесів стає ключовим чинником забезпечення стабільної діяльності суб'єктів господарювання та зміцнення їхньої конкурентної позиції на ринку.

Система виробничої безпеки повинна бути інтегрована у загальну модель управління підприємством, адже вона безпосередньо впливає на його функціональну надійність. Досягнення сталого розвитку можливе лише за умови проактивного реагування на загрози та ризики, що виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і зовні [4].

Для побудови ефективного механізму управління виробничою безпекою промислового підприємства необхідно враховувати середовище і обсяги діяльності конкретного підприємства, розташування, напрям діяльності, управлінську та виробничу структуру.

Конкуренція є надзвичайно важливим елементом ринкового механізму, що надає змогу розвиватися підприємствам і при цьому максимально враховувати потреби споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність здатностей до ефективної діяльності, впровадження новацій та швидкого реагування на зміни ринкової ситуації. Збереження конкурентної переваги неможливе без системного врахування чинників ризику та динаміки економічного середовища [2].

Серед основних напрямів конкурентоспроможності в умовах війни, поруч із широко вживаними можна виокремити безпеку ведення бізнесу, динамічну логістику, збереження якості інтелектуального капіталу, активізацію соціально-відповідальних дій усіх зацікавлених сторін та інші.

З метою досягнення належного рівня економічної безпеки підприємства повинні ретельно оцінювати потенційні ризики та розробляти стратегії їх мінімізації. При цьому необхідною умовою є забезпечення достатнього рівня підготовки та адаптації суб'єктів господарювання до нових технологій для того, щоб успішно інтегрувати інноваційні рішення у виробничий процес і одночасно забезпечити фінансову стабільність.

Новітні технології та цифровізація відіграють вирішальну роль у забезпеченні гнучкості виробництва, оперативності управлінських рішень і зниженні рівня загроз. Інтеграція інноваційних підходів у виробничу систему підвищує її захищеність, а також забезпечує нові джерела зростання конкурентоспроможності [1].

В сучасних умовах ключовими елементами формування стратегій економічної безпеки, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства є стратегічне планування та управління інноваційними процесами.

Ефективні механізми безпеки мають бути закладені в основу стратегічного управління. Адаптивні стратегії повинні враховувати зміну середовища, потенційні загрози та необхідність гнучкого ресурсного управління для збереження позицій на ринку [3].

Стратегії та тактики завжди характеризувалися гнучкістю. Неможливо дотримуватися якоїсь загальноприйнятої чи конкретної стратегії розвитку. Завжди повинні існувати альтернативні варіанти. Для такої соціально-економічної системи як промислове підприємство можливі варіанти залежать від багатьох факторів, починаючи від поточного рівня конкурентоспроможності, і закінчуючи тим, які ресурси можливі для забезпечення реалізації безпекових механізмів.

Інтеграція безпекових підходів у всі рівні функціонування підприємства дозволяє не лише уникати критичних загроз, але й забезпечує підґрунтя для формування сталих конкурентних переваг.

Література

1. Вербівська Л.В. Розвиток інноваційних технологій та конкурентоспроможність підприємства: економічні аспекти безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4223>
2. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. №22. С.52-59. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/259813>
3. Корчинський І.О., Щадило М.І. Стратегія реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. №5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-02>
4. Ткаченко Т. Управлінський механізм розвитку системи економічної безпеки на промислових підприємствах в умовах конкурентної парадигми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. №4(32). С.156-163. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277040>

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного суспільства та економіки, коли інновації й нові підходи до управління соціальними системами та процесами формують нову парадигму функціонування підприємств, особливо важливими стають питання забезпечення соціально-економічної безпеки, як основи ефективної діяльності підприємства.

Соціально-економічна безпека підприємства – це стан при якому організація здатна забезпечити стабільність своїх соціально-економічних компонентів, захищаючи їх від внутрішніх та зовнішніх загроз [1].

Соціально-економічна безпека складається з економічної безпеки (фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, оптимізації витрат) та соціальної безпеки (психологічного клімату в колективі, задоволення працівників, соціальних програм).

Підвищення ефективності діяльності підприємства залежить від врахування як економічних так і соціальних аспектів безпеки, де в окремих випадках може приділятися більше уваги одному з них, залежно від того, який аспект є більш пріоритетним для безпеки підприємства на конкретний момент часу. Водночас дотримання балансу між економічною та соціальною безпекою дає можливість створювати стабільне підґрунтя для ефективного управління соціальними процесами.

Фінансова безпека підприємства дозволяє реалізувати інвестиційні стратегії підприємства, тоді як соціальна безпека сприяє створенню сприятливого робочого середовища для працівників, що в свою чергу підвищує їх продуктивність та залученість до інтересів підприємства. Взаємозв'язок між соціальною та економічною безпекою підприємства продемонстрований на рис. 1.

Для досягнення високої ефективності підприємства важливо інтегрувати концепцію соціально-економічної безпеки в стратегію розвитку підприємства. Це включає в себе: адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, запровадження систем моніторингу та управлінських практик, спрямованих на забезпечення стійкості та розвитку підприємства [2].

Оцінка соціально-економічної безпеки має бути частиною системи стратегічного управління, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та коригувати бізнес-процеси.

Підприємства, які активно інвестують у забезпечення соціально-економічної безпеки, здатні краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати свої конкурентні переваги.



Рис.1. Взаємозв'язок економічної та соціальної безпеки в контексті ефективності підприємства

Комплексна робота з підвищення соціально-економічної безпеки дозволяє підприємствам ефективно реагувати на ринкові коливання і оптимізувати внутрішні ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей.

Роль соціально-економічної безпеки в підвищенні ефективності підприємства полягає в забезпеченні стабільності його діяльності через оптимізацію внутрішніх процесів та адаптацію до зовнішніх змін. Інтеграція соціально-економічної безпеки в стратегічне управління дозволяє підприємствам не тільки виживати, але й ефективно розвиватися у довгостроковій перспективі.

Література

1. Коленда Н.В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7 С. 672-678
2. Соціально-економічна безпека : навч. посіб./ за заг. ред. О. І. Драган. Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2019. 276 с.
3. Ткачук Г.Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2022. №178 С. 55- 59 DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-9> (дата звернення 12.05. 2025р.)

Скарбарчук Тарас, Андрусак Михайло

Науковий керівник: д.е.н., проф. **Базилук В.Б.**

Національний університет «Львівська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах функціонування підприємств поліграфічної діяльності України все гострішими постають питання адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлено як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з глобальними економічними, технологічними та геополітичними зрушеннями. Антикризове управління як складова загальної системи стратегічного управління набуває особливого значення у контексті забезпечення стабільності функціонування поліграфічних підприємств, їхньої здатності протидіяти деструктивним впливам, мінімізувати втрати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Актуальність розвитку системи антикризового управління саме для поліграфічної діяльності зумовлена специфікою виробничих процесів, високим рівнем матеріалоємності, залежністю від імпортного обладнання, нестабільністю попиту, а також змінами у сфері цифрових технологій.

Антикризове управління у поліграфічному виробництві має розглядатися не як реактивний інструмент, спрямований виключно на ліквідацію наслідків кризи, а як комплексна, інтегрована система, що дозволяє прогнозувати потенційні загрози, формувати механізми запобігання кризовим ситуаціям та адаптувати організаційну структуру до умов високої невизначеності. Важливо усвідомлювати, що криза в поліграфічному бізнесі не завжди є результатом зовнішніх негативних чинників; нерідко вона постає як наслідок внутрішніх дисфункцій, серед яких слід виокремити неефективне управління ресурсами, нераціональну виробничу політику, застарілі управлінські підходи, відсутність інноваційної стратегії розвитку.

У цьому контексті, одним із ключових напрямів удосконалення системи антикризового управління є формування адаптивної управлінської моделі, яка ґрунтується на принципах ситуаційного менеджменту, ризик-орієнтованого планування, багаторівневого моніторингу та швидкого прийняття рішень. Така модель передбачає інтеграцію стратегічного та оперативного рівнів управління з фокусом на ідентифікацію потенційних загроз, оцінку вразливості окремих бізнес-процесів та реалізацію заходів превентивного характеру.

Особливу роль у побудові дієвої системи антикризового управління відіграє створення механізмів стратегічного діагностування стану підприємства. Ідеться не лише про традиційні фінансові індикатори, але й про інструменти комплексного оцінювання життєздатності підприємства, його позиціонування на ринку, рівень інноваційної активності, здатність до цифрової трансформації та організаційної гнучкості. Варто зазначити, що поліграфічні підприємства дедалі частіше опиняються перед викликами, пов'язаними з

цифровою конкуренцією — зокрема з боку електронних медіа, цифрового друку, веб-дизайну, що спонукає до переосмислення стратегічних орієнтирів.

Формування антикризової стратегії на підприємстві потребує ретельного аналізу типології криз, які можуть постати в умовах ринку поліграфічних послуг. Можна виокремити фінансові, виробничі, збутові, кадрові та управлінські кризи. Кожна з них має свої характерні ознаки та потребує специфічних інструментів діагностики та реагування.

Надзвичайно важливим є аспект кадрової складової антикризового управління. У поліграфічній діяльності, де значна частка працівників має вузькопрофільну кваліфікацію, кризи можуть бути зумовлені браком кадрів, їхньою низькою мотивацією або неготовністю до змін. У таких умовах підприємству необхідно інвестувати у навчання персоналу, розвиток адаптивних компетенцій, створення ефективної системи мотивації, що базується на принципах прозорості, гнучкості та участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Антикризове управління неможливе без використання сучасних інформаційно-аналітичних систем. Упровадження цифрових платформ для моніторингу ключових показників діяльності підприємства, застосування аналітичних інструментів для прогнозування сценаріїв розвитку, використання технологій бізнес-інтелекту (BI), систем ERP та CRM є обов'язковими елементами сучасного підходу до протидії кризовим явищам. Автоматизоване управління виробничими процесами, формування дашбордів для візуалізації ризиків, застосування методів машинного навчання для виявлення прихованих загроз – усе це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та своєчасному реагуванню на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

У цьому контексті значної актуальності набуває концепція сталого розвитку як складова антикризового управління. Врахування екологічних, соціальних і управлінських (ESG) факторів дозволяє поліграфічним підприємствам не лише зменшити ризики зовнішнього впливу, а й посилити свою репутацію на ринку, привабити нових партнерів та інвесторів. Наприклад, перехід до використання екологічно безпечних фарб, мінімізація відходів, раціональне використання енергії – усе це є не лише чинниками зниження витрат, а й складовими соціальної відповідальності, що формує довгострокову стійкість підприємства.

Таким чином, розвиток системи антикризового управління на поліграфічних підприємствах має ґрунтуватися на принципах системності, інтеграції, адаптивності та інноваційності. Лише за умови усвідомлення кризи не як форс-мажорного явища, а як циклічного елемента функціонування організації, можна сформувати дієву модель управління, яка дозволить не лише уникнути негативних наслідків, а й використати кризу як точку зростання. Перехід до проактивного антикризового управління, підкріпленого сучасними аналітичними інструментами, цифровими технологіями та людським капіталом, є необхідною умовою для стійкого розвитку поліграфічної галузі в умовах турбулентної економіки.

Смерека Михайло
Науковий керівник: д.е.н., проф. **Вербівська Л.В.**
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління логістикою підприємств в сучасних умовах господарювання неможливе без використання цифрових технологій, автоматизації та стратегічного планування, адже підприємства, які швидко адаптувалися до викликів цифрової епохи, отримують конкурентні переваги, оптимізують внутрішні бізнес-процеси та забезпечують високу якість обслуговування клієнтів. Водночас компанії, які зволікають із переходом до нових моделей управління, ризикують втратити конкурентні позиції в умовах стрімких економічних змін.

Сучасні технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), аналіз великих даних (Big Data) та блокчейн, активно змінюють логістичну сферу, впроваджуючи нові моделі управління ланцюгами постачання, складськими операціями та транспортними процесами. Завдяки цифровим рішенням підприємства можуть значно підвищити ефективність своєї діяльності, оптимізувати витрати, покращити точність прогнозування та скоротити час обробки замовлень. Реальні приклади успішного впровадження цих технологій підтверджують їхню здатність модернізувати логістичну діяльність та забезпечити підприємствам конкурентні переваги [5; 2, с. 3].

Використання цифрових технологій у логістиці забезпечує підприємствам низку вагомих переваг, які сприяють оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності, серед яких ключовими є:

- суттєве підвищення ефективності логістичних операцій завдяки автоматизації процесів, таких як управління запасами, маршрутна оптимізація та відстеження вантажів, що дозволяє значно знизити помилки та прискорити роботу;
- зменшення витрат завдяки впровадженню інтелектуальних систем управління ресурсами, що допомагає скоротити зайві витрати на транспорт, складські операції та адміністративне управління;
- оптимізація ланцюга постачання, адже цифрові інструменти забезпечують точне прогнозування попиту та швидке реагування на зміни ринку, що дозволяє уникати затримок та дефіциту товарів;
- покращення точності прогнозування – великі дані (Big Data) та аналітика допомагають ухвалювати обґрунтовані бізнес-рішення та передбачати потреби клієнтів на основі реальних показників;
- підвищення безпеки та прозорості – застосування блокчейн-технологій забезпечує надійність та прозорість даних, зменшуючи ризики шахрайства та підробки інформації у логістичних процесах;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів, оскільки цифрові технології сприяють швидшій доставці, покращенню сервісу та більшій гнучкості у виконанні замовлень, що позитивно впливає на лояльність клієнтів [6, с. 499].

Попри беззаперечні переваги цифрової логістики, її впровадження супроводжується низкою значних викликів, що можуть уповільнити або ускладнити процес переходу компаній до сучасних технологій. Серед них варто виділити:

- високу вартість впровадження, адже інтеграція цифрових систем, таких як IoT, AI та блокчейн, потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу, і, не всі компанії можуть дозволити собі такі витрати, особливо малий та середній бізнес [4, с. 469];

- складність інтеграції з існуючими системами на підприємстві, оскільки багато компаній використовують застарілі логістичні системи, які важко адаптувати до нових технологій [3, с. 51];

- нестачу кваліфікованих кадрів, адже провадження передових технологій потребує фахівців, які володіють навичками аналізу даних, роботи з автоматизованими системами та управління цифровими платформами, а низька готовність персоналу може уповільнити процес цифрової трансформації;

- технічні бар'єри та надійність інфраструктури, адже високотехнологічні логістичні рішення потребують стабільного інтернет-з'єднання, безперебійного функціонування серверів та точного налаштування обладнання [1].

Отож, сучасна логістика вимагає впровадження цифрових технологій, автоматизації та стратегічного управління, оскільки саме ці фактори визначають конкурентоспроможність компаній. Підприємства, які оперативно адаптуються до викликів цифрової ери, здобувають значні переваги на ринку, оптимізують внутрішні процеси та забезпечують високий рівень сервісу для клієнтів. У той же час компанії, що відкладають цифрову трансформацію, ризикують втратити свої позиції на ринку через стрімкі зміни бізнес-середовища та зростаючу конкуренцію..

Література

1. Марінов Є.А., Лісений, Є.В. Цифрова трансформація в логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4574>
2. Мащак Н. М. Оптимізація логістичних процесів підприємства на основі використання цифрових інновацій. *Академічні візії*. 2024. № 34. С.1-9. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1315>
3. Муха Т. А., Попова Н. В. Проблеми та виклики щодо впровадження аналітики даних у сфері логістики України. *Економіка транспортного комплексу*, Вип. 42. С. 49-67. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292768/285797>
4. Цюпак В, Боднар А. Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 465-479. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>
5. Логістика у 2024 році: тренди та виклики. URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/logstika-u-2024-roc-trendi-ta-viklik>
6. Verbivska L., Zhygalkevych Z., Fisun Y., Chobitok I., Shvedkyi V. Digital technologies as a tool of efficient logistics. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. №39, pp. 492-508. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rluz/article/view/39481/44532>

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році кіберпростір остаточно перетворився на арену бойових дій. Поряд з ракетними ударами по критичній інфраструктурі, Україна регулярно стикається з хвилями скоординованих кібератак на державні органи, стратегічні підприємства, приватний бізнес. У цьому контексті кібербезпека стала не лише питанням технічного захисту, а й ключовим фактором економічної стабільності, безперервності бізнес-процесів і довіри до цифрових послуг.

Кібератаки сьогодні — це не лише спроби викрадення інформації чи тимчасового виведення з ладу систем. Це — інструмент економічного тиску, дестабілізації та деморалізації, який здатен завдати прямих збитків підприємствам через зупинку операцій, втрату даних, репутаційні втрати або необхідність відновлення інфраструктури.

В умовах війни українські підприємства функціонують під постійним кібертиском. Критична інфраструктура, телекомунікаційні компанії, фінансовий сектор, логістичні оператори та навіть аграрні підприємства — всі вони перебувають у зоні підвищеного ризику. Агресор застосовує як класичні, так і новітні інструменти: DDoS-атаки, фішингові кампанії, зловмисне програмне забезпечення типу *wiper* (знищення даних), трояни, атакування ланцюга постачання.

Водночас український бізнес стикається з додатковими внутрішніми проблемами: брак коштів на побудову систем безпеки, кадровий дефіцит фахівців, моральне вигорання працівників ІТ-відділів, нерозуміння менеджментом значення кібер гігієни. Це створює серйозну вразливість, яка підвищує ризики як для окремого підприємства, так і для економіки загалом.

Показовими є реальні випадки, які набули широкого розголосу та мали економічний вплив.

У березні 2022 року хакерські атаки вивели з ладу мережеву інфраструктуру «Укртелекому», одного з ключових телекомунікаційних операторів країни. За даними Держспецзв'язку, компанія була змушена тимчасово обмежити надання послуг переважній більшості абонентів для локалізації атаки. Це викликало збої в роботі підприємств, які залежать від інтернету та телефонного зв'язку — особливо малого та середнього бізнесу[1].

У серпні 2022 року російські хакери здійснили безпрецедентну DDoS-атаку на сайт ДП «НАЕК «Енергоатом» з використанням понад 7 млн ботів із більш як 190 країн світу. Хоча атака не вплинула безпосередньо на енергосистему, вона викрила потенційні вразливості в цифрових сервісах компанії[2].

У серпні 2024 року Monobank повідомив про DDoS-атаку неймовірної потужності — понад 7,5 мільярда запитів за три дні. Попри відсутність прямого

доступу до систем банку, сама атака стала стрес-тестом для інфраструктури та команд безпеки [3].

Крім цього, у 2023–2024 роках зафіксовано десятки атак на логістичні компанії, агрохолдинги, постачальників ІТ-послуг та навіть медичні установи. У багатьох випадках втручання призводило до порушення контрактів, втрати партнерських зв'язків, потреби у терміновому відновленні даних, переміщенні сервісів на захищеніші хмарні платформи тощо.

Стійкість підприємства в кіберпросторі сьогодні визначається не лише наявністю ІТ-відділу, а й стратегічним підходом до кіберзахисту як частини економічної безпеки. До ефективних практик належать:

- впровадження політик кібер гігієни на всіх рівнях;
- застосування сучасних інструментів захисту (MFA, шифрування, моніторинг);
- аудит поточних систем та постійний моніторинг вразливостей;
- співпраця з державними та міжнародними центрами кібербезпеки;
- розвиток ринку кібер страхування.

Україна стала унікальним прикладом держави, яка змогла вистояти в умовах кібервійни завдяки поєднанню державної мобілізації, ІТ-волонтерства та приватного сектору. Водночас реалії показують, що кібербезпека — це не разова інвестиція, а постійна стратегічна робота. Для підприємств це означає: цифрова безпека має бути інтегрована в бізнес-модель на рівні з фінансами, логістикою чи персоналом.

У воєнний час кібератаки несуть не лише технологічну, але й економічну загрозу. Тому кожне українське підприємство — від стартапу до промислового гіганта — має розглядати кібербезпеку як запоруку власної життєздатності, а в ширшому контексті — як елемент національної економічної безпеки.

Література

1. Масована кібератака на Укртелеком нейтралізована, триває відновлення надання послуг - [Електронний ресурс] - 2022 - <https://www.kmu.gov.ua/news/masovana-kiberataka-na-ukrtelekom-nejtralizovana-trivaye-vidnovlennya-nadannya-poslug-yurij-shchigol>

2. Росіяни вчинили потужну хакерську атаку на сайт “Енергоатому” - [Електронний ресурс] - 2022 - <https://zmina.info/news/rosiyany-zdijsnyly-potuzhnu-hakersku-ataku-na-sajt-energoatoma>.

3. 7,5 млрд запитів за три доби — DDoS-атака на Monobank припинилася - [Електронний ресурс] - 2024 <https://suspilne.media/816449-75-mlrd-zapitiv-za-tri-dobi-ddos-ataka-na-monobank-pripinilasa>

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах аграрний сектор України відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні національної економіки, експортного потенціалу та продовольчої безпеки. Водночас, агробізнес зазнає впливу численних ризиків - геополітичних, економічних, екологічних та логістичних. У зв'язку з цим, питання формування економічної безпеки аграрних підприємств набуває особливого значення, а маркетингова стратегія стає ключовим інструментом забезпечення стійкості та розвитку в умовах невизначеності.

Економічна безпека агробізнесу передбачає стабільність фінансових потоків, конкурентоспроможність на ринку, здатність до інновацій, захист від зовнішніх загроз і стратегічне управління ресурсами. У кризових умовах саме грамотна маркетингова стратегія дозволяє підприємствам адаптуватися до нових реалій, зберегти ринки збуту та, навіть, зміцнити свої позиції на міжнародній арені [1].

Маркетингова стратегія в агробізнесі охоплює низку ключових елементів: сегментацію ринку та таргетинг, диференціацію продукції, інноваційний підхід до каналів дистрибуції, ефективну комунікацію зі споживачами та стратегічний брендинг. Особливої актуальності набуває цифровізація: використання big data, CRM-систем, автоматизованих платформ продажів і моніторингу ринку дозволяє в режимі реального часу реагувати на зміни попиту, логістичні бар'єри або інші ризики [2].

Під час повномасштабної війни українські аграрії зіткнулися з рядом безпрецедентних викликів: втрата доступу до експортної інфраструктури, мінування полів, знищення техніки, дефіцит палива та добрив, підвищення вартості логістики. Однак багато агрохолдингів змогли швидко адаптуватися завдяки наявності гнучких стратегій [3]. Найбільші гравці ринку, так звані латифундисти - стали прикладом ефективного антикризового управління. Зокрема, агрохолдинг "Кернел", один із найбільших експортерів олії в Європі, у відповідь на заблокування портів активно переорієнтував логістику на західні сухопутні коридори. Компанія інвестувала в інфраструктуру на кордонах з Польщею та Румунією, укріплюючи партнерства з місцевими логістичними операторами. Крім того, ТМ "Кернел" адаптувала маркетингову політику до нових умов, зосередивши зусилля на комунікації з іноземними покупцями та репутаційному менеджменті для збереження довіри до українського походження продукції. Інший приклад - "МХП" (ТМ Миронівський хлібопродукт), один із найбільших виробників курятини в Україні. У кризовий період компанія не лише зберегла виробництво, а й посилила внутрішній ринок, запровадивши спеціальні програми лояльності, знижки для соціально вразливих груп, а також змінила акценти у позиціонуванні бренду - з експортного орієнтування на соціальну місію підтримки продовольчої безпеки всередині

країни. Одночасно МХП активно працює на європейському ринку, адаптуючи маркетингову стратегію до вимог сертифікації та споживчих стандартів ЄС. Агрохолдинг "Астарта-Київ", зосередившись на диверсифікації, значно розширив цифрові рішення для агровиробництва та впровадив систему прозорості аналітики витрат. У 2022–2024 роках компанія зробила ставку на стабільність відносин із фінансовими партнерами та інвесторами, забезпечивши відкриту комунікацію про ризики та заходи управління ними. Це дало змогу залучати фінансування навіть у нестабільних умовах.

Слід врахувати, що маркетингова стратегія також тісно пов'язана з питаннями ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління), які дедалі частіше впливають на доступ до міжнародних ринків та інвестицій. Українські аграрії активно впроваджують практики сталого землекористування, зменшення вуглецевого сліду та розвитку локальних громад, що також є частиною довгострокової маркетингової стратегії, зорієнтованої на створення доданої вартості не лише продукту, а й бренду компанії.

Таким чином, маркетингова стратегія в агробізнесі перестає бути лише інструментом просування продукції. Вона стає інтегрованою складовою економічної безпеки підприємства, дозволяючи адаптуватися до змін, посилювати конкурентоспроможність, мінімізувати ризики та формувати довгострокову стійкість бізнесу.

Література

1. Збарський В. К., Пасічник Ю. В. Економічна безпека аграрного підприємства: посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2021. 216 с.
2. Рожко О. М. Маркетинг як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 55–59.
3. Latifundist.com. Досьє аграрного ринку: аналітика та рейтинги агрохолдингів України. URL: <https://latifundist.com/dosye>

Ступачук Юлія, Стасів Юрій

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

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малоефективними. Тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений світовою практикою досвід.

Розглядаючи новітні методи мотивації, варто відзначити, що останнім часом поряд зі стандартними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, поширюються інноваційні, нестандартні методи. Саме такі методи є актуальними для вітчизняних підприємств з обмеженими фінансовими

ресурсами. Розглянемо приклади застосування різноманітних методів мотивації праці у провідних міжнародних компаніях [1].

Стимулювання праці через виплати (Performance-Based Compensation): Цей метод базується на принципі винагороди за досягнуті результати та безпосередній внесок працівника у цілі організації. Гнучкі системи преміювання, включаючи індивідуальні та командні бонуси, відсотки від прибутку, а також винагороди за реалізацію конкретних проектів або досягнення ключових показників ефективності (KPIs), є потужним інструментом мотивації. Застосування таких систем, як демонструє досвід Марс Інк., IBM, МакДональдс, Лінкольн та Тапперваре, сприяє формуванню культури орієнтації на результат та підвищує відповідальність працівників. Важливо зазначити, що ефективність даного методу залежить від прозорості критеріїв оцінки та справедливості системи винагород.

Нематеріальне заохочення (Non-Monetary Recognition). Окрім фінансових стимулів, значну роль у мотивації відіграють форми визнання професійних досягнень, особистого внеску та лояльності до компанії. Надання цінних подарунків, корпоративних нагород (наприклад, "Працівник року"), публічне відзначення успіхів, а також присвоєння почесних звань є важливими елементами формування позитивного психологічного клімату та підвищення самооцінки співробітників. Практика IBM та МакДональдс підкреслює важливість символічного визнання, яке може мати довготривалий мотиваційний ефект, зміцнюючи корпоративну культуру та підвищуючи рівень задоволеності.

Системи внутрішнього навчання та розвитку (Internal Training and Development Programs). Інвестиції в людський капітал через організацію внутрішніх навчальних програм, менторство, коучинг, а також надання можливостей для отримання додаткової професійної освіти та сертифікації є стратегічно важливим інструментом мотивації. Забезпечуючи безперервний професійний розвиток, компанії, такі як Johnson&Johnson, Renault та Peugeot, не лише підвищують кваліфікацію своїх працівників, але й демонструють зацікавленість у їхньому кар'єрному зростанні. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності, зниженню плинності кадрів та формуванню висококваліфікованої команди.

Оптимізація робочого середовища (Work Environment Optimization). Створення комфортних, безпечних та ергономічних умов праці є фундаментальним аспектом мотивації. Гнучкі графіки роботи, можливості дистанційної роботи (залежно від специфіки діяльності), обладнання сучасних робочих місць, зони відпочинку та релаксації, а також програми підтримки фізичного та ментального здоров'я співробітників (як у практиці Johnson&Johnson) сприяють зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності та покращенню загального самопочуття працівників.

Опублікування визнання на високому корпоративному рівні (High-Level Public Recognition). Прозорість у визнанні досягнень співробітників та команд на рівні всієї організації є потужним мотиваційним фактором. Регулярні публікації успішних кейсів, внутрішні комунікаційні кампанії, відзначення на

корпоративних заходах та в засобах масової інформації (як це практикують GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab. та RadioCorporationofAmeric.) підвищують престижність досягнень та стимулюють інших працівників до нових звершень.

Надання вільного часу та можливостей для наукових розробок (Dedicated Time and Resources for R&D): Заохочення інноваційної діяльності шляхом виділення спеціального часу для досліджень, надання доступу до необхідних ресурсів та створення міждисциплінарних команд є важливим елементом мотивації для висококваліфікованих фахівців та науковців. Практика Toshiba, IBM та Polaroid демонструє, що надання автономії та можливостей для реалізації творчого потенціалу сприяє залученню талановитих співробітників та генеруванню проливних ідей.

Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування (Subsidized or Free Meals). Забезпечення базових потреб працівників, таких як харчування, є важливим елементом соціального пакету та може мати позитивний вплив на їхню мотивацію та лояльність. Практика Google демонструє, що надання безкоштовного або частково оплачуваного харчування є не лише зручною пільгою, але й сприяє створенню більш сприятливої та дружньої робочої атмосфери.

Узагальнюючи, застосування сучасних методів мотивації в закордонній практиці є комплексним та багатогранним процесом, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Ефективне поєднання різних підходів, адаптованих до специфіки діяльності підприємства та потреб його персоналу, є ключовим фактором успішного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей.

Література

1. Бондар, Т., Краснонос, А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

Сунак Лілія

Науковий керівник: д. е. н., проф. **Палига Є. М.**

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

Ефективність маркетингової товарної політики потрібно розглядати як складову ефективності маркетингової діяльності підприємства на загал, яка залежить від багатьох чинників.

Аналіз визначень понять «ефективність маркетингової діяльності», «ефективність маркетингу» у вітчизняних наукових публікаціях показує, що науковці вкладають у них різний зміст [1;2]. Ми ж більше схилиємося до думки Палиги Є. М. і Палиги І. Є., які пропонують таке визначення ефективності маркетингової діяльності: *ефективність маркетингової діяльності – це*

результат дії всіх маркетингових заходів підприємницької організаційної структури на процес формування пропозиції товарів і послуг на ринку відповідно до ринкового попиту з метою отримання прибутку [3]. Більше того, це визначення, на нашу думку, цілком можна вважати таким, що відповідає і суті ефективності маркетингової товарної політики підприємницьких організаційних структур.

Звичайно, що для забезпечення ефективності маркетингової товарної політики підприємства потрібно мати якісно розроблений її організаційно-економічний механізм. Без використання його (механізму) наукових методик розраховувати на позитивний результат маркетингової товарної політики не варто.

Інструментів, за допомогою яких забезпечується ефективне функціонування організаційно-економічного механізму маркетингової товарної політики, насправді багато. Вони співставні за своєю суттю з інструментами забезпечення ефективності маркетингу підприємств на загал. Ці інструменти дають можливість фірмам сформувати маркетинговий контент, залучити споживачів, аналізувати споживчий ринок, нарощувати прибуток, управляти соціальними мережами і т. д. Серед найбільш уживаних сучасних маркетингових інструментів забезпечення ефективності маркетингової товарної політики варто розглядати такі [4]:

- Ranktracker – ефективне програмне забезпечення для SEO (веб-сторінок). Воно дозволяє відстежувати ключові слова у фразах на рекламних сайтах, рейтинги конкурентів, щоб приймати ефективні маркетингові бізнес-рішення;

- Sendinblue – інструмент електронного маркетингу (email-маркетингу), який ефективний при розсилці листів реклами одночасно багатьом клієнтам фірми (умови продажів, інформаційні бюлетені тощо);

- Hubspot – це маркетингова CRM, яка дає можливість збирати та зберігати централізовано інформацію стосовно потенційних клієнтів та споживачів (демографія, взаємодія, покупки і т. д.). Це значно полегшує роботу у наданні кращого маркетингового сервісу;

- Statusbrew – маркетинговий інструмент управління соцмережами, який дозволяє управляти онлайн-платформами у реальному часі, розробляти конкурентні стратегії, відстежувати ефективність рішень тощо;

- Google-analytics – найсучасніший інструмент програмного забезпечення для аналітики, яке дозволяє відстежувати маркетингові успіхи кампаній;

- WordPress – інструмент маркетингового контенту, з допомогою якого надаються маркетингологам ресурси для створення веб-сайтів;

- Slack – це інструменти спільної роботи і командного спілкування, які забезпечують обмін повідомленнями тощо;

- Besecamp – інструмент управління маркетинговими проєктами, що дає можливість організовувати фахові команди з управління маркетинговими проєктами, які можуть працювати на віддалі;

- Filmora – інструмент відеомаркетингу, який дозволяє виконувати найскладніші маніпуляції зі звуком та зображеннями, створювати фільми з маркетинговими ефектами;

- A/B-тестування – інструмент, який ще має назву спліт-тестування. Його основне завдання полягає у наданні послуг для персоналізації даних і для веб-експериментів у вигляді тестів;

- Jira Service Desk – один з кращих інструментів надання IT-командам необхідної підтримки у процесах сертифікації продукції та її стандартизації;

- Canva – інструмент створення віртуальних візуальних контентів: діаграм, відео, графічного дизайну, логотипів, резюме;

- Adobe Marketo Engage – інструмент з автоматизації маркетингу, який включає повне програмне забезпечення з управління усіма маркетинговими функціями на всіх рівнях – від соцмереж і до маркетингових акаунтів та цифрової реклами.

Перелічені та коротко охарактеризовані нами маркетингові інструменти не є вичерпними, але вони є актуальними, бо в своїй сукупності реально забезпечують ефективне функціонування організаційно-економічного механізму маркетингу підприємницьких структур в цілому і ефективності їх маркетингової товарної політики зокрема, що проявляється у зростанні обсягів продаж, рентабельності продукції та послуг і їх прибутку тощо.

Література

1. Герасимяк Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 331-336.

2. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг: підруч. Львів: Українська академія друкарства, 2020. 352 С.

3. Палига Є. М., Палига І. Є. Інструментарій організаційно-економічного механізму ефективності сучасної маркетингової діяльності видавничо-поліграфічних підприємств. *Наукові перспективи. Серія "Економіка"*. 2025. №4 (58). С. 773-788.

4. Маркетинг. 15 найкращих маркетингових інструментів для підвищення залученості вашого бренду. URL://<https://www.ranktracker.com>

Суряк Мирослава

Науковий керівник: ст. викл. **Новик І.В.**

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасному світі ефективне стратегічне управління підприємством неможливе без врахування постійних змін у зовнішньому середовищі. Особливо актуальним це питання є в умовах економічної та політичної нестабільності, глобалізації, цифровізації, а також військових конфліктів, які

змушують підприємства швидко адаптуватися до нових викликів. Зовнішні фактори формують можливості та загрози, які безпосередньо впливають на вибір стратегічних цілей, інструментів їх досягнення, а також ефективність управлінських рішень.

Зовнішнє середовище підприємства умовно поділяється на макро- та мікросередовище. Макросередовище охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні та правові чинники (PESTEL - аналіз). Мікросередовище включає елементи, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє: постачальники, споживачі, конкуренти, ринок праці. Саме зовнішні фактори здатні суттєво корегувати або змінювати стратегічні пріоритети підприємства.

Стратегічне управління в умовах нестабільності базується на постійному моніторингу макроекономічних змін, зокрема інфляційних процесів, коливань валютного курсу, змін у регуляторному полі. Це дозволяє підвищити гнучкість бізнесу та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі [3].

Процес адаптації суб'єкта господарювання до конкурентного середовища, насамперед, слід спрямовувати на внесення змін у режим його функціонування та організаційну структуру управління з метою досягнення максимального рівня пристосування до змін кон'юнктури ринку. Ефективність діагностування адаптаційного потенціалу підприємства базується на дослідженні його зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування, а також врахуванні рівня регіонального розвитку, в межах якого функціонує суб'єкт господарювання.

Одним із ключових зовнішніх факторів є економічна ситуація в країні. Зокрема, в умовах інфляції, падіння ВВП або зростання цін на енергоносії, підприємства вимушені переглядати цінову політику, скорочувати витрати або змінювати модель бізнесу. Стратегічні рішення повинні враховувати як поточну економічну ситуацію, так і прогнози її зміни, що вимагає залучення інструментів стратегічного аналізу [1].

Технологічні інновації змінюють умови конкуренції, очікування споживачів, способи ведення бізнесу. Цифровізація процесів, автоматизація, розвиток штучного інтелекту – усе це потребує від підприємств перегляду стратегій розвитку. Ті компанії, які швидко впроваджують новітні технології, отримують суттєву конкурентну перевагу.

Зміна поведінки споживачів, зростання попиту, етичний бізнес, цифрові канали обслуговування – все це формує нові вимоги до стратегій підприємства. Компанії, які враховують соціальні зміни, зокрема запити молоді на цифрові послуги чи екологічну відповідальність, підвищують рівень лояльності клієнтів та покращують свій імідж.

На основі аналізу зовнішніх факторів можна виділити кілька ключових підходів до стратегічного управління в умовах змінного середовища [2]:

- постійний моніторинг змін у макросередовищі за допомогою PESTEL – аналізу;
- побудова сценаріїв розвитку подій та планування дій відповідно до кожного з них;

- використання цифрових технологій для підвищення ефективності управлінських рішень;
- диверсифікація ринків, постачальників і каналів збуту з метою мінімізації ризиків;
- залучення співробітників до процесів стратегічного планування для посилення адаптивності підприємства.

Отже, зовнішнє середовище чинить суттєвий вплив на стратегічне управління підприємством. Своєчасне виявлення, аналіз і адаптація до змінних факторів дозволяє підприємствам не лише зберегти свою рентабельність, але й розвиватися в умовах нестабільності. Стратегія повинна бути динамічною, гнучкою та інноваційною, а керівники – відкритими до змін і готовими до ризику.

Література

1. Довбня С., Пономаренко Р. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. С. 135-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>
2. Копитко М.І., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес – стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 132-138
3. Терлецька Ю., Данилюк М., Мажар М. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*, 2021. №1(89), С. 202-206

Сушарник Ярослав

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ

Під конкурентоспроможністю галузі слід розуміти здатність створювати зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання чинників виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу і освоєння нових ринків. З огляду на це визначення найбільш загальними показниками конкурентоспроможності галузі є обсяг і динаміка доданої вартості в розрахунку на одного зайнятого [3].

Остапенко А. В. дає наступне визначення конкурентоспроможності галузі: «це ефективність роботи сукупності підприємств, що оцінюється, окрім традиційних критеріїв, за показниками, що характеризують і описують міру живучості і динамічності галузі при різних сценаріях розвитку економіки даної країни і світу в цілому» [1].

Згідно з працями провідного спеціаліста з міжнародної конкуренції Майкла Портера, конкурентоспроможність галузі – це її здатність залучати інвестиції та забезпечувати високий рівень прибутковості капіталу [2].

Шевченко М. М. розглядає міжнародну конкурентоспроможність галузі як здатність національної галузі забезпечувати високий рівень задоволення власною продукцією певної суспільної потреби порівняно з конкурентами, утримувати та зміцнювати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку та забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів в умовах глобалізації [4].

Галузь тваринництва має низку специфічних особливостей, які визначаються як особливостями самої галузі, так і зовнішніми чинниками, що впливають на неї. Складові даної галузі включають:

1. Висока залежність від природно-кліматичних умов.

Тваринництво є галуззю, яка значною мірою залежить від природно-кліматичних умов. Продуктивність тварин, стан їхнього здоров'я, доступність кормів і води, рівень екологічного навантаження на навколишнє середовище — все це прямо пов'язано з кліматичними умовами. Тому, щоб забезпечити конкурентоспроможність галузі, необхідно враховувати місцеві природно-кліматичні особливості, адаптувати технології виробництва до змін, пов'язаних із глобальним потеплінням та змінами клімату.

2. Висока капіталомісткість і складність технологічних процесів.

Тваринництво потребує значних інвестицій у виробничі потужності, обладнання та інфраструктуру. Це стосується як великомасштабних агропідприємств, так і дрібних фермерських господарств. Інвестиції в технології, покращення умов утримання тварин, автоматизацію процесів та розвиток кормової бази є основою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Крім того, розробка і впровадження інноваційних рішень в галузі є необхідним елементом для досягнення високої продуктивності.

3. Залежність від здоров'я та генетики тварин.

Оскільки продуктивність тваринництва безпосередньо залежить від здоров'я тварин, то збереження здоров'я, запобігання хворобам та проведення вакцинацій мають велике значення для збереження конкурентоспроможності. Покращення порід тварин може суттєво збільшити їхню продуктивність, знизити витрати на годівлю та покращити якість кінцевої продукції (м'яса, молока, шкіри тощо).

4. Висока сезонність виробництва.

В багатьох країнах тваринництво має виражену сезонність, яка може впливати на конкурентоспроможність. Наприклад, на виробництво молока, яєць чи м'яса можуть впливати погодні умови та зміни в сезонності кормової бази. Тому необхідно розробляти стратегії, які дозволяють зменшити вплив сезонних коливань через використання кормових добавок, підтримку стабільного рівня виробництва через технологічні нововведення, організацію зберігання та переробки продукції.

5. Зміна споживчих вподобань та вимог до якості.

Зміна споживчих звичок і збільшення попиту на органічну та екологічно чисту продукцію ставлять нові вимоги до виробників. Підвищення вимог до якості продукції, зокрема до її безпеки, харчових властивостей та екологічності,

є фактором конкурентоспроможності. Тому виробники повинні адаптувати свої процеси до нових стандартів, таких як органічне тваринництво, використання натуральних кормів і обмеження хімічних добавок.

6. Конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках.

Тваринництво є складовою продовольчої безпеки багатьох країн, і конкуренція як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках зростає. Для збереження конкурентних переваг необхідно не тільки забезпечити високий рівень продуктивності, але й здатність пристосовуватись до змін у законодавчій сфері, стандартів якості, до зміни політичної та економічної ситуації, особливо в умовах глобалізації та торгових відносин.

7. Необхідність сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Оскільки тваринництво має суттєвий вплив на навколишнє середовище, важливими є стратегії сталого розвитку. Це включає в себе зменшення викидів парникових газів, оптимізацію використання ресурсів, управління відходами, захист біорізноманіття. Впровадження екологічно чистих технологій, перехід до органічного виробництва та зменшення впливу на навколишнє середовище можуть стати елементами конкурентоспроможного розвитку галузі.

8. Регулювання та державна підтримка.

Конкурентоспроможність галузі тваринництва напряму залежить від рівня державної підтримки. Це включає в себе субсидії, дотації, пільги для фермерів, розвиток інфраструктури та сприяння науково-дослідним роботам. Державна політика у сфері тваринництва повинна бути спрямована на підтримку розвитку галузі через стимулювання інновацій, покращення умов праці та виробничих процесів, забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

9. Підвищення ефективності виробництва та організації праці.

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати організацію праці на фермах, покращувати управлінські процеси, використовувати автоматизацію та інноваційні технології. Це дозволяє не лише знизити витрати, але й забезпечити високу продуктивність, підвищити якість продукції та оптимізувати витрати на ресурси.

Список використаних джерел

1. Місюк М.В. Інноваційно-інвестиційний підхід до формування та підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 74-79.

2. Пономарьова М.С. Конкурентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку. *Вісник ХНАУ*. Серія —Економічні науки». 2016. № 1. С. 285–295.

3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

4. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможний розвиток галузі тваринництва як найвищий рівень прояву конкуренції. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 55-61.

ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ У ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РИЗИКІВ

Сучасний стан розвитку інформаційних технологій призвів до стрімкої цифрової трансформації бізнесу, зокрема у застосуванні хмарних технологій, як одного із факторів, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та оптимізації витрат на ІТ-інфраструктуру. Особливо важливим є їх використання в сфері малого та середнього бізнесу (МСБ), де через обмежені фінансові, і відповідно технічні ресурси, питання оптимізації витрат, масштабованості та гнучкості ІТ-інфраструктури стоять особливо гостро.

За прогнозом, зробленим Gartner Inc., витрати кінцевих користувачів на публічні хмарні послуги у 2025 році перевищать 723,4 млрд. \$., що 21,4% більше ніж у 2024 році. При цьому у 2023 році 60% підприємств МСБ використовують хмарні сервіси на постійній основі [1]. Серед основних тенденцій Gartner Inc виділяє: невдоволення хмарними технологіями; зростання попиту на AI/ML; зростання галузевих хмарних платформ; зростання попиту на суверенні хмарні сервіси. Зокрема, як зазначається у прес-релізі [2] до 2029 року більше 50% компаній будуть впроваджуватимуть галузеві хмарні платформи з метою прискорення реалізації своїх стратегічних проєктів та операційних процесів, а половина всіх хмарних обчислювальних потужностей буде спрямована на забезпечення функціонування штучного інтелекту (AI/ML).

Хмарні обчислення (cloud computing) - це модель забезпечення постійного, зручного доступу до налаштованих обчислювальних ресурсів через Інтернет. За своїм призначенням до хмарних сервісів відносять: надання доступу до віртуалізованих ресурсів, таких як сервери, сховища (IaaS - інфраструктура як сервіс); середовище (платформи) для розробки додатків (PaaS); готове програмне забезпечення для кінцевого користувача (SaaS - програма як сервіс). Найбільший потенціал мають SaaS-рішення, орієнтовані на спрощення внутрішніх процесів, а саме: впровадження ERP та CRM систем, хмарна бухгалтерія, а також інструменти для командної роботи і електронної комерції.

Основними типовими завданнями, для яких доцільне застосування хмарних інструментів є:

1. Для видавництва:
 - верстка та редагування друкованих/електронних видань;
 - управління контентом;
 - співпраця з авторами, дизайнерами, редакторами;
 - публікація (електронна або друкована).
2. Для поліграфічних підприємств:
 - обробка макетів замовників;
 - управління друкарськими процесами;
 - оформлення замовлень онлайн;

- зберігання великого обсягу файлів.

Основні переваги застосування хмарних сервісів для таких операцій:

- зменшення витрат на ліцензійне програмне забезпечення та обладнання;
- пришвидшення циклу «редагування – дизайн – друк»;
- спрощення співпраці з фрилансерами або віддаленими авторами.

Якщо ефективність застосування хмарних сервісів для рітейлу та для інтернет-маркетингу не викликає сумнівів, то для підприємств, діяльність яких пов'язана з інтелектуальною власністю має певні ризики їх застосування. Зокрема, видавництва та поліграфічні підприємства, більшість яких відноситься до малих і середніх, і діяльність яких пов'язана з авторськими правами, широко використовують Adobe Creative Cloud (доступ до Photoshop, InDesign, Illustrator через хмару для спільної роботи над макетами), Dropbox/ Google Drive / OneDrive (сховища для прийому макетів і обміну файлами з клієнтами), онлайн-калькулятори вартості друку з хмарним API.

Відповідно, витік даних або несанкціонований доступ до даних через неправильне конфігурування хмари, незахищені програмні інтерфейси програм (API) чи злом акаунтів може мати негативний вплив на репутацію і довіру клієнтів або партнерів, а також юридичні наслідки, що може нести за собою фінансові збитки та негативний вплив на бренд і привести до зниження ринкової вартості компанії [3].

Тому, зважуючи усі переваги застосування хмарних обчислень з потенційними ризиками, доцільно з практичної точки зору: використовувати гібридні моделі (наприклад хмарна верстка і локальне зберігання), використовувати відкриті інтерфейси (API) для автоматизації замовлень друку.

Література

1. Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud End-User Spending to Total \$723 Billion in 2025. press-releases. Gartner Inc. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-11-19-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-total-723-billion-dollars-in-2025>

2. Gartner Identifies the Top Trends Shaping the Future of Cloud. Gartner Inc. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-05-13-gartner-identifies-top-trends-shaping-the-future-of-cloud>

3. Топ хмарних загроз, з якими необхідно боротися малим та середнім підприємствам. Softico. URL: <https://softico.ua/uk/news/top-hmarnih-zagroz-z-yakimi-neobhidno-borotisya-malim-ta-serednim-pidpriyemstvam/>

4. Піменов С.А. Цифрова трансформація бізнесу: нові виклики та можливості в період війни та повоєнного відновлення України. II International scientific and practical conference «Innovative technologies for training and educating young people», Boston, USA, January 15-17, 2025. pp.66-75. URL: <https://www.researchgate.net/publication/390091682>

Труш Андріан

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка».

Заступник генерального директора з юридичних питань

СП ТОВ «Сферос-Електрон»

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Розвиток високотехнологічного виробництва є ключовим фактором економічної стійкості та конкурентоспроможності держави в умовах глобалізації. В Україні однією з найбільш перспективних галузей у цьому контексті є сфера машинобудування, яка поєднує науково-технічний потенціал, інженерну культуру та можливості створення продуктів з високою доданою вартістю. Проте реалізація цього потенціалу тісно пов'язана з рівнем інвестиційно-інноваційної безпеки, тобто здатністю держави створювати сприятливе та передбачуване середовище для інвесторів і інноваторів. У контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення України питання економічної безпеки стає стратегічним, а стимулювання високотехнологічних секторів набуває критичного значення.

Розвиток високотехнологічного виробництва є одним із ключових напрямів забезпечення економічної стійкості України, особливо в умовах глобальних викликів та військової агресії. Машинобудівна галузь, як одна з базових складових промислового комплексу, відіграє важливу роль у модернізації економіки, незалежність від імпортних складових та технологічному суверенітеті. Водночас ефективність розвитку цієї галузі значною мірою залежить від рівня інвестиційно-інноваційної безпеки та системної здатності держави та бізнесу забезпечити сталість інвестиційного потоку і впровадження інновацій в умовах внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Повномасштабна збройна агресія спричинила прямі втрати для машинобудівної галузі: знищення об'єктів інфраструктури, евакуацію підприємств, кадровий дефіцит. Водночас, високий попит на оборонну продукцію, розвиток безпілотних літальних апаратів, засобів радіолокаційної боротьби, засобів евакуації та ремонту техніки стимулював формування нових виробничих та інноваційних ланцюгів [1].

Державно-приватне партнерство в умовах війни проявило себе як гнучкий інструмент мобілізації ресурсів: приватні підприємства розгорнули виробництво безпілотників, ремонтних засобів, бойових платформ. Держава, зі свого боку, надала підтримку у формі податкових пільг, спрощеної сертифікації, пільгового кредитування [2].

Інвестиційно-інноваційна безпека охоплює не лише економічну стабільність, а й прозорість регуляторного середовища, доступ до фінансування, надійний захист прав інвесторів і розвинену інфраструктуру для наукових досліджень та розробок. В умовах війни й післявоєнного відновлення

інвестиційна довіра стає стратегічним ресурсом. Для машинобудування це означає можливість модернізації виробничих потужностей, розвиток локального виробництва складних компонентів, а також стимулювання кооперації з університетами та науковими установами.

Актуальним є досвід країн, які реалізували успішні моделі державно-приватного партнерства у високотехнологічних сферах. Особливо цікавим є модель військово-цивільного трансферу технологій Ізраїлю, значна частина технологічних інновацій яких бере початок у військовій сфері (кібербезпека, безпілотні літаючі апарати), які згодом трансформуються у для цивільного використання. Держава активно підтримує стартапи, які працюють із подвійним призначенням, через державну агенцію. Україна може використати ізраїльський досвід для розвитку стартапів у сфері оборонного машинобудування, з перспективою комерціалізації інновацій [3].

Підвищення інвестиційно-інноваційної безпеки є критично важливим для переходу України до моделі економіки знань та сталого промислового зростання. Машинобудування в цьому контексті не лише стратегічна галузь, а й індикатор спроможності держави реалізовувати довгострокові промислові політики. Ефективне державно-приватне партнерство дозволяє об'єднати ресурси, зменшити ризики й забезпечити сталий розвиток високотехнологічного виробництва на основі національних інтересів та міжнародної співпраці. Україна має потенціал трансформувати кризу у вікно можливостей, якщо інвестиційно-інноваційна безпека стане частиною національної економічної стратегії.

Література

1. Дейнеко, Л.В., Мних, Є.В. (2023). Машинобудівна галузь України в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка України*, №5, с. 24–35.
2. Сайт міністерство економіки України. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua>. Звіт про реалізацію державно-приватного партнерства в Україні.
3. Israel Innovation Authority. (2023). Annual Report on Dual-Use Technologies. <https://innovationisrael.org.il>

Филипів Олег, Чупа Роман

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, інноваційних змін і прискореного розвитку технологій управління кадровим потенціалом стає однією з найважливіших складових ефективної стратегії будь-якого підприємства. Стратегічне управління людськими ресурсами вимагає застосування інноваційних підходів до оцінки кадрового потенціалу, які дозволяють точно і своєчасно визначати, наскільки ефективно використовуються ресурси

підприємства для досягнення його цілей. Проте традиційні методи оцінки кадрів, як правило, зосереджуються лише на кількісних та статистичних показниках, тоді як сучасні підходи вимагають комплексного і системного підходу, що враховує також якісні характеристики працівників, їхній потенціал для розвитку та адаптації до змінного середовища.

Останнім часом спостерігається значний розвиток підходів до вивчення проблематики трудового потенціалу як ключового елементу людського чинника виробництва. Сучасне тлумачення поняття «потенціал» розглядає його як джерело можливостей, засобів та запасів, які можуть бути активізовані та використані за необхідності для вирішення певних завдань або досягнення конкретних цілей. Таким чином, термін «потенціал» трактується як сукупність прихованих можливостей чи здібностей у будь-кого, які ще не були реалізовані у відповідних сферах діяльності.

Кадровий потенціал можна визначити як сукупність можливостей усіх працівників, залучених для вирішення певних завдань у діяльності підприємства. Для досягнення максимальної ефективності використання трудових ресурсів підприємствам необхідно застосовувати ефективні методи формування кадрового потенціалу, що можливо за умови реалізації оптимальної кадрової політики та стратегії.

У сучасних умовах господарювання, коли отримання нових знань є процесом постійним, формування кадрового потенціалу підприємств повинно відбуватися з використанням не лише класичних, але і сучасних методів.

Сьогодні інноваційними методами формування кадрового потенціалу підприємств є такі [1]:

- впровадження елементів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), які можуть використовуватися для автоматизації процесів підбору персоналу, прогнозування потреб у навчанні, аналізу продуктивності та виявлення найкращих практик управління персоналом, що сприяє оптимізації прийняття рішень та зменшенню витрат часу на рутинні завдання;
- аналіз великих даних (Big Data), що дозволяє підприємствам отримувати глибокі інсайти про поведінку, продуктивність і потенціал персоналу, аналізувати робочі показники, взаємодію в команді, тренди в навчанні та розвитку, а також виявляти потенційних лідерів;
- впровадження елементів гри у навчання та мотивацію персоналу (гейміфікація), що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в процесі навчання та може мати вигляд системи винагород, змагань, рейтингів та інших механізмів, які стимулюють до досягнення кращих результатів;
- використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) доречно використовувати для навчання та тренінгів, моделювання різних ситуацій, проведення віртуальних екскурсій та семінарів для забезпечення більш ефективного засвоєння знань та навичок і зменшення витрат на фізичні тренінги та поїздки;
- використання даних із соціальних мереж для аналізу репутації, виявлення ключових впливових осіб у колективі та моніторингу настроїв

персоналу, що допомагає підприємствам краще розуміти внутрішні комунікації та вчасно реагувати на проблеми;

- створення програм менторства та коучингу, які сприяють особистому та професійному зростанню персоналу шляхом співпраці з досвідченими колегами або зовнішніми консультантами;

- застосування системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) – спеціалізованих платформ для управління процесом навчання, які дозволяють підприємствам створювати, керувати та відстежувати навчальні курси, співпрацювати з тренерами та інструкторами, а також відслідковувати прогрес працівників, що сприяє підвищенню ефективності навчання та розвитку персоналу, забезпечуючи зручний доступ до навчального матеріалу, активну взаємодію та сприяючи підвищенню мотивації працівників до саморозвитку;

- залучення персоналу до процесу прийняття рішень та генерації ідей через краудсорсингові платформи, що забезпечує підвищення залученості персоналу, стимулює інноваційність і сприяє розвитку корпоративної культури;

- впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації рутинних HR-завдань, таких як облік робочого часу, управління відпустками, підбір персоналу, оцінка ефективності та інше, що дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях;

- створення стимулів та системи винагород для співпрацівників, що пропонують і впроваджують інноваційні ідеї в роботу підприємства;

Впровадження цих інноваційних методів сприяє створенню ефективного та динамічного кадрового потенціалу, що є ключовим чинником успіху сучасних підприємств.

Література

1. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 382–388. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>

Фляк Віталій

*Національний університет «Львівська політехніка»,
Львів, Україна*

КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ ЗМІН В ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Комунікаційна складова системи управління персоналом підприємства в умовах динамічності змін в зовнішньому середовищі відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Вона сприяє налагодженню зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, оперативному реагуванню на виклики, а також формуванню адаптивного механізму взаємодії в умовах нестабільності. З огляду на те, що зовнішнє середовище постійно трансформується, ефективна комунікація дозволяє

персоналу своєчасно отримувати критично важливу інформацію про зміни, що впливають на їхню діяльність і функції [1-2]. Одним з основних завдань комунікаційної складової є створення надійної системи інформаційного забезпечення, яка охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела даних. Інформаційне забезпечення управління персоналом має бути релевантним, своєчасним та доступним для всіх рівнів управлінців. У цьому контексті зростає значення електронних засобів комунікації, платформ для внутрішньої взаємодії, а також аналітичних систем, які дозволяють прогнозувати потреби в персоналі та адаптувати стратегії управління.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища підприємства повинні зосереджувати увагу на розвитку кадрової безпеки через налагодження прозорих і відкритих каналів комунікації. Кадрова безпека передбачає не лише фізичний та правовий захист працівників, але й забезпечення стабільності їх зайнятості, психологічного комфорту та рівного доступу до інформації. Саме комунікаційна складова допомагає виявляти ризики на ранніх етапах і запобігати внутрішнім конфліктам. Слід зазначити, що ефективна комунікація є основою для формування безпекового потенціалу підприємства. Це зумовлено тим, що чітке інформування працівників про стратегічні цілі, загрози та необхідні дії підвищує рівень їх залученості та відповідальності. Безпековий потенціал у сфері управління персоналом розглядається як здатність підприємства зберігати стабільність кадрового складу та адаптувати його до змін без втрати ефективності. Крім того, комунікаційна складова сприяє підвищенню гнучкості системи управління персоналом, що особливо актуально в умовах змін зовнішнього середовища. Вона забезпечує передачу нових знань, трансляцію цінностей підприємства, а також підтримку ініціативності та інноваційності серед працівників. Це дозволяє знижувати рівень опору змінам, формувати корпоративну згуртованість і підвищувати ефективність адаптації персоналу.

Таким чином, можна стверджувати, що комунікаційна складова є критичним елементом системи управління персоналом підприємства, особливо в умовах динамічності змін зовнішнього середовища. Її належна організація забезпечує інформаційне забезпечення, підтримує кадрову безпеку, формує безпековий потенціал і сприяє розвитку адаптивної моделі управління. У цьому контексті підприємства мають приділяти особливу увагу не лише технологічним аспектам комунікації, а й культурі відкритого діалогу всередині трудового колективу.

Список використаних джерел

1. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Вип. 15. С. 54–63.
2. Подлужна Н. О. Кількісна оцінка кадрової безпеки організації. Вісн. Дон. нац. ун-ту. 2011. No 2. С. 160–164.

РОЛЬ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У ФОРМУВАННІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

Основні засоби, як стратегічний ресурс емітента корпоративних прав, визначають його виробничий потенціал та довгострокову конкурентоспроможність. Стан і ефективність використання досліджуваних об'єктів безпосередньо впливають на фінансові результати та ринкову позицію підприємницької структури. Основні засоби, як складова необоротних активів підприємства, потребують комплексного аналізу, що включає оцінку їхньої структури, динаміки, технічного стану та ефективності використання. Застосування таких методів аналізу, як порівняльний, трендовий та факторний, дозволяє виявити тенденції зміни вартості основних засобів, визначити вплив різних чинників на їх ефективність. Систематичний аналіз основних засобів дозволяє не лише оцінити поточний стан виробничого потенціалу підприємства, а й ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані зі зносом обладнання, технологічним відставанням та неефективним використанням ресурсів. На основі оцінки ефективності використання основних засобів розробляються стратегічні рішення щодо інвестицій, модернізації та заміни основних засобів, що сприяє оптимізації виробничих процесів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Комплексний аналіз ефективності використання основних засобів, що включає оцінку їхньої забезпеченості, структури, рівня використання та технічного стану, дозволяє виявити резерви для підвищення ефективності виробництва, оптимізації інвестиційних рішень та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Вибір конкретних методів аналізу залежить від цілей дослідження, специфіки діяльності підприємства та наявної інформаційної бази.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та жорсткої конкуренції оцінка технічного стану та динаміки руху основних засобів набуває особливої важливості. Основні засоби, як ключовий компонент виробничого потенціалу підприємства, мають значний вплив на якість продукції, собівартість та загальну рентабельність. Тому комплексний аналіз основних засобів є невід'ємною складовою фінансового та управлінського аналізу.

Одним із фундаментальних показників, що відображає ефективність використання основних засобів підприємства, є фондівіддача. Як слушно зазначає Т.Ю. Чайка «...фондовіддача – це базовий індикатор оборотності основного (фіксованого) капіталу. Її значення характеризують рівень ділової активності та використовуються при прийнятті управлінських рішень менеджментом підприємства, інвесторами, кредиторами, іншими зацікавленими користувачами» [1]. Фондовіддача кількісно виражає віддачу капіталовкладень в основні засоби, демонструючи, скільки грошових одиниць доходу від реалізації генерує кожна гривня, інвестована в дані активи:

$$\Phi_B = \frac{\text{ЧД}}{\overline{\text{ЗВоз}}} \quad (1)$$

де:

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.;

$\overline{\text{ЗВоз}}$ – середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

«...Зворотнім показником фондовіддачі є фондомісткість. Економічний зміст даного показника полягає у тому, що він показує обсяг використаних основних засобів для виробництва однієї гривні продукції» [2, с. 103]. Низький рівень фондомісткості є індикатором раціонального використання виробничих основних засобів. Це свідчить про те, що підприємство досягає значних обсягів виробництва при відносно невеликих капіталовкладеннях в основні засоби, що є результатом застосування сучасних технологій, ефективної організації виробництва та високої кваліфікації персоналу:

$$\Phi_M = \frac{\overline{\text{ЗВоз}}}{\text{ЧД}} \quad (2)$$

У сучасних умовах ведення бізнесу для оцінки ефективності використання основних засобів підприємницької структури важливого значення набувають показники, що характеризують віддачу від вкладених реальних інвестицій. Одним із таких показників є рентабельність основних засобів ($R_{OЗ}$), яка відображає здатність підприємства генерувати прибуток з інвестованих ресурсів в об'єкти основних засобів. Рентабельність основних засобів розраховується як відношення чистого прибутку (збитку) до середньорічної вартості основних засобів:

$$R_{OЗ} = \frac{\text{ЧП}(3)}{\overline{\text{ЗВоз}}} \quad (3)$$

де:

ЧП(3) – чистий прибуток (збиток), тис. грн.

Таким чином, комплексний аналіз основних засобів є критичним для розуміння їхньої ролі як стратегічного ресурсу підприємства. Такий аналіз є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестицій, модернізації та заміни основних засобів. Вищенаведене надає змогу підприємствам більш точно планувати інвестиції та оптимізувати використання ресурсів.

Література

1. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Калашнік О.Ю. Розрахунок фондовіддачі за фінансовою звітністю НП(С)БО України та сучасні тенденції її оцінки і аналізу. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/33.pdf. (дата звернення: 05.08.2024).

2. Дорогань Л.О., Кончаковський Є.О., Живогляд Ю.А. Оцінка ефективності використання основних засобів в аграрному секторі. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2012.

Чорнобай ДенисНауковий керівник: д.е.н., проф. **Бялковська О.А.***ЗВО «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський***ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК
ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ГРОМАД**

Сільські території України відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, збереженні природного середовища, розвитку національної культури та традицій. Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені як внутрішніми соціально-економічними змінами, так і зовнішніми викликами, зокрема війною, актуалізують потребу переосмислення стратегій розвитку сільських територій. Одним із ключових чинників такого розвитку є підприємницький потенціал, який здатен стати основою для мобілізації внутрішніх ресурсів, стимулювання економічного зростання, створення нових робочих місць та формування сталих громад.

Ефективна мобілізація підприємницького потенціалу сприяє економічній диверсифікації, підвищенню рівня життя населення та зміцненню фінансової спроможності громад.

Диверсифікація відбувається шляхом стимулювання розвитку сільського туризму, ремесл, малого бізнесу, новітніх аграрних технологій, переробки сільськогосподарської продукції та місцевих ресурсів, що дозволяє не лише зменшити залежність від аграрного сектору, але і створити стійку економіку на селі [1].

У функціональному аспекті підприємницький потенціал є сукупністю соціально-економічних функцій, що характеризують трудову, виробничу, фінансову, податкову, інвестиційну, інноваційну, інфраструктурну складові потенційних можливостей підприємницького сектора економіки. У цільовому аспекті підприємницький потенціал є сукупністю можливостей досягнення системи підприємницьких цілей для конкретного суб'єкта господарювання [2].

Сільські громади в умовах децентралізації набули нових повноважень у питаннях розвитку місцевого бізнесу, проте реалізація цих повноважень значною мірою залежить від здатності активізувати наявний підприємницький потенціал.

Аналіз практик сталого розвитку громад свідчить про безпосередній зв'язок між рівнем підприємницької активності та соціально-економічними показниками громади. Підприємницький потенціал виступає системоутворюючим фактором для розвитку сільських громад, оскільки забезпечує:

– Економічне зростання – *місцеві бізнеси створюють додану вартість, нові робочі місця, наповнюють місцевий бюджет, сприяють розвитку суміжних галузей – від транспорту до переробки.*

– Зменшення трудової міграції – коли люди бачать можливості для самореалізації у своїй громаді, вони менше прагнуть виїхати за кордон або до великих міст, а це дозволяє зберігати людський капітал на місцях.

– Організація нових видів діяльності – розвиток сільського зеленого туризму, ремесел, переробки сільськогосподарської продукції, екофермерства тощо.

– Підвищення соціальної згуртованості – успішний бізнес часто підтримує соціальні ініціативи, інвестує у школи, дороги, медицину — що покращує якість життя у громаді.

Перспективні напрями, що можуть дати поштовх до активізації підприємницької діяльності на селі:

1) Розвиток кооперативів та кластерів, зокрема у сфері агропереробки.

2) Залучення молоді через освітні та інкубаційні програми.

3) Розвиток зеленого та екологічного підприємництва.

4) Інтеграція цифрових технологій, онлайн-продажів, платформ для електронної комерції.

5) Формування локальних брендів продукції як засобу просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Головними напрями забезпечення розвитку сільських територій є розвиток сільськогосподарського виробництва, організація підприємств з переробки сільськогосподарської продукції та місцевої сировини, виробництво харчових продуктів, біопалива, будівельних матеріалів тощо. Важливими елементами сільської економіки мають стати сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи [3].

Підприємницький потенціал сільських територій є потужним ресурсом, здатним забезпечити самодостатність громад, сприяти економічному зростанню та зміцненню соціальної стабільності. В сучасних умовах саме підприємництво має стати основою регіонального розвитку, інструментом ефективного використання потенціалу та головним рушієм сталого розвитку сільських територій України.

Література

1. Чорнобай Л.М., Диверсифікація як інструмент забезпечення комплексного розвитку сільських територій / Л.М. Чорнобай, І.М. Мушеник // Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. – 2025. Випуск 1 (46) – С. 200-204. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-1.29>

2. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін [та ін.]; за заг. ред. д. держ. упр., проф. О. Ю. Бобровської. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 362 с.

3. Чорнобай Л. М. Перспективи комплексного розвитку сільських територій / Л.М. Чорнобай, І.М. Мушеник // Modern Economics. – 2022. № 36 (2022). – С. 152-157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-22)

4. Бутенко А.І. Методологічні аспекти визначення підприємницького потенціалу регіону / А.І. Бутенко, Є.В. Лазарева, І.М. Сараєва // Економічні

Шевченко Наталія

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки

Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ УЧАСНИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

За останні десять років вплив фінансових посередників на українському фондовому ринку зазнав суттєвих трансформацій. Якщо раніше їхня роль обмежувалася функціями фінансових інститутів, що перенаправляли вільні кошти інвесторів у різноманітні фінансові інструменти, то на сьогодні вони є ключовими професійними гравцями. Ці учасники сприяють зростанню прибутковості емітентів, впроваджують цифрові технології на фондових біржах, розробляють інноваційні посередницькі послуги, а також забезпечують відповідність міжнародним стандартам та правилам емісії та інвестування в Україні.

Професійні учасники фондового ринку дедалі більше виконують функцію координаторів комплексного розвитку ринку, залучення вільних фінансових ресурсів усіх рівнів, зменшення інвестиційних ризиків та стимулювання розвитку віртуальних ринків та продуктів. Однак, результативна взаємодія цих професіоналів з усіма суб'єктами фондового ринку вимагає наявності дієвих механізмів державного регулювання їхньої діяльності, встановлення чітких правил та процедур ліцензування, а також розробки відповідних нормативно-правових актів, що визначають розподіл повноважень та сферу їхньої діяльності.

Основними професійними учасниками фондового ринку України сьогодні є: інвестиційні фірми, організатори торгівлі (фондові біржі), клірингові установи, управляючі іпотечним покриттям, депозитарні установи [1; 2]. Їхня роль у забезпеченні інвестиційної безпеки акціонерних товариств проявляється у:

- по-перше, вони сприяють формуванню надійної інфраструктури для обігу цінних паперів;
- по-друге, забезпечують прозорість і правову визначеність інвестиційних операцій;
- по-третє, мінімізують ризики шахрайства та недобросовісних дій через запровадження стандартів професійної діяльності.

Крім того, завдяки ефективному клірингу, розрахункам і депозитарному обслуговуванню вони підвищують рівень довіри інвесторів до акціонерних товариств, що, своєю чергою, сприяє залученню капіталу та довгостроковій фінансовій стабільності підприємств.

Професійні учасники фондового ринку відіграють важливу роль у створенні умов для ефективної співпраці між акціонерними товариствами, інвесторами та державними регуляторами. Завдяки встановленню чітких правил торгівлі, забезпеченню прозорості транзакцій та дотриманню принципів корпоративного управління, вони сприяють захисту інтересів як самих товариств, так і їхніх акціонерів. Така співпраця дозволяє акціонерним товариствам ефективніше формувати фінансову політику, підвищувати привабливість своїх цінних паперів та зберігати довіру з боку потенційних інвесторів.

Крім того, професійні інститути ринку — зокрема депозитарії, клірингові установи та біржі — активно сприяють зниженню операційних і фінансових ризиків. Вони забезпечують захист прав власності на цінні папери, гарантують своєчасне виконання зобов'язань за угодами та створюють додаткові механізми контролю за дотриманням законодавства. Завдяки цьому акціонерні товариства отримують не лише стабільну фінансову підтримку через ринок капіталів, а й гарантії збереження своїх інтересів у процесі інвестування.

На діяльність професійних посередників фондового ринку сьогодні впливають низка факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Серед ключових варто виокремити нестабільну макроекономічну ситуацію, зростання регуляторних вимог, посилення контролю з боку держави, а також необхідність адаптації до цифрових технологій та кіберзагроз. Крім того, важливу роль відіграє зміна інвестиційної поведінки учасників ринку, зниження довіри до фінансових інститутів, а також конкуренція з боку нових фінансових сервісів, зокрема фінтех-компаній. Усе це вимагає від посередників гнучкості, технологічної модернізації та дотримання високих стандартів прозорості та безпеки.

Література

1. Blikhar, M., Vovk, V., Shevchenko, N., Kokhaniuk, T., & Dobosh, Z. Directions of offense prevention in the stock market of Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. № 3(38), 437-446.
2. Шевченко Н.В., Галайко Н.В. Вплив фінансових посередників на ринкову вартість акціонерних товариств. *Вісник Одеського Національного Університету. Серія економічна*. Том 2. Випуск 3 (93), 2022. С. 109-113.

Шира Тарас, Лукащук Віктор

Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного та оперативного менеджменту. Зростаюча нестабільність зовнішнього середовища, війна, енергетична криза, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси та дефіцит ресурсів суттєво підвищують рівень невизначеності. В таких умовах здатність

підприємства виявляти, оцінювати, запобігати та оперативно реагувати на ризики визначає його конкурентоспроможність і виживання на ринку.

Ризик у діяльності промислового підприємства — це ймовірність виникнення подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей організації. Основними типами ризиків є: виробничі (технічні збої, аварії), фінансові (знецінення активів, валютні коливання), кадрові (нестача кваліфікованого персоналу, плинність кадрів), екологічні, логістичні, репутаційні та політичні ризики. Управління ризиками передбачає систематичний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання, моніторингу та мінімізації можливих загроз.

До актуальних аспектів управління ризиками доцільно віднести:

1. *Інтеграція системи управління ризиками у загальну стратегію підприємства.* Успішні промислові компанії не розглядають управління ризиками як окрему функцію, а вбудовують її у всі ключові бізнес-процеси. Ризик-менеджмент повинен бути частиною стратегічного планування, інвестиційних рішень, логістики, виробництва та кадрової політики.

2. *Цифровізація управління ризиками.* Сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси моніторингу ризиків, виявлення відхилень, прогнозування можливих загроз. Промислові підприємства впроваджують спеціалізоване програмне забезпечення (ERP, BI-системи), що забезпечує прозорість даних, швидкість реагування та підтримку управлінських рішень.

3. *Кібербезпека як складова ризик-менеджменту.* Зростаюча діджиталізація промислових процесів (зокрема в контексті Індустрії 4.0) призводить до збільшення кіберзагроз. Захист ІТ-інфраструктури, систем управління виробництвом та збереження конфіденційної інформації набуває критичного значення.

4. *Кадрові ризики.* В умовах війни та трудової міграції питання збереження та розвитку кадрового потенціалу стало надзвичайно актуальним. Важливою є наявність кадрового резерву, гнучка система управління персоналом, механізми адаптації та навчання співробітників у кризових умовах.

5. *Екологічні та енергетичні ризики.* Високі енерговитрати та посилення вимог до екологічної відповідальності вимагають перегляду виробничих підходів. Управління екологічними ризиками включає перехід до енергоефективних технологій, зменшення викидів, впровадження стандартів ESG (Environmental, Social, Governance).

6. *Антикризове управління.* В умовах збройного конфлікту підприємства повинні мати чіткі плани дій на випадок надзвичайних ситуацій: евакуація персоналу, резервне живлення, розподіл потужностей, страхування активів. Надзвичайно важливо також підтримувати комунікацію з партнерами, клієнтами, владою.

7. *Фінансова стійкість.* Необхідно постійно оцінювати платоспроможність, ліквідність, доступ до кредитних ресурсів. Створення фінансових буферів, диверсифікація джерел доходів, управління дебіторською заборгованістю — ключові елементи фінансового ризик-менеджменту.

До ефективних інструментів управління ризиками промислових підприємств належать:

- SWOT-аналіз та PEST-аналіз;
- матриця ризиків (оцінка ймовірності та впливу);
- сценарне планування;
- аудит ризиків та внутрішній контроль;
- страхування ризиків;
- резервні фонди та плани безперервності бізнесу (BCP – Business Continuity Planning).

Управління ризиками потребує активної участі керівництва. Лідери підприємств мають не лише підтримувати відповідну культуру ризик-менеджменту, а й особисто брати участь у стратегічному плануванні ризиків. Формування спеціалізованих підрозділів з управління ризиками або призначення відповідальних осіб підвищує ефективність реагування на загрози.

Система управління ризиками на промисловому підприємстві – це не просто набір заходів, а філософія мислення, що охоплює всі рівні управління. У мінливому середовищі сучасної економіки здатність передбачати, уникати та мінімізувати ризики стає вирішальною перевагою. Промислові підприємства, які системно підходять до управління ризиками, мають вищий рівень адаптивності, стійкості до криз і здатність до сталого розвитку навіть у найскладніших умовах.

Шляхетко Віталій, Мельник Ніколь, Білецька Олеся

Національний університет «Львівська політехніка»

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

Ринкова економіка ставить ряд принципових задач, найважливішою з яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу, тому що саме він є головною відмінністю одного підприємства від іншого. Для того щоб цього досягти, потрібна чітко розроблена кадрова політика як на рівні держави, так і на рівні підприємства.

Україна, як частина глобального економічного простору, також стоїть перед необхідністю адаптації до нових умов і потребує вдосконалення кадрової політики. Вивчення світового досвіду управління кадровою політикою може стати основою для прийняття ефективних рішень у контексті національних особливостей і викликів.

Світовий досвід свідчить про те, що успішне управління кадровою політикою може значно підвищити ефективність організацій, зменшити плинність кадрів, підвищити рівень кваліфікації робочої сили та забезпечити більш високий рівень задоволеності працівників.

Країни з високим рівнем економічного розвитку, такі як США, Німеччина, Великобританія та Японія, продемонстрували успішні приклади управління кадровою політикою, що дозволяють досягати високих результатів

у сфері управління персоналом. Вивчення цих прикладів дозволяє виокремити кілька ключових аспектів, що сприяють ефективному управлінню.

У Сполучених Штатах система управління персоналом з самого початку базувалася на принципах гнучкості, інноваційності та адаптивності до швидко змінюваних умов ринку. Американські компанії активно використовують різноманітні підходи до мотивації персоналу, серед яких можна виділити програми лояльності, преміальні системи та розвиток корпоративної культури.

Особливо важливою є система «зворотного зв'язку», коли підприємства активно взаємодіють зі своїми працівниками, отримуючи відгуки щодо якості управління та задоволеності умовами праці. Це дозволяє своєчасно вносити корективи в кадрову політику.

У США прикладом успішної кадрової політики є компанія Google, яка прославилася своїм інноваційним підходом до управління персоналом. Тут робоче середовище побудоване на свободі самовираження, розвитку креативності та постійному вдосконаленні. Працівники мають змогу витрачати частину свого часу на власні проекти, компанія підтримує горизонтальні форми управління, заохочує ініціативність і забезпечує доступ до ресурсів для навчання та професійного зростання. Такий підхід сприяє високій залученості працівників, утриманню найталановитіших фахівців і лідерству компанії в галузі технологій [1].

Німеччина відома своєю системою соціального партнерства між роботодавцями, працівниками та профспілками, що сприяє стабільності на ринку праці. Кадрова політика в Німеччині орієнтована на тривале співробітництво між всіма сторонами, де значну роль відіграє система професійного навчання та перепідготовки кадрів. Система дуальної освіти, що поєднує теоретичне навчання в навчальних закладах і практичну підготовку на підприємствах, є основою для підготовки висококваліфікованих спеціалістів.

У Німеччині прикладом наслідування може бути корпорація Siemens, яка ефективно поєднує економічні цілі з соціальною відповідальністю. Кадрова політика компанії базується на принципах соціального партнерства: активна співпраця з профспілками, інвестиції в дуальну систему освіти, яка поєднує теорію з практикою, а також гнучке управління робочим часом. Завдяки цьому Siemens забезпечує високий рівень професійної підготовки персоналу, стабільність зайнятості та адаптацію до нових викликів ринку праці [2].

У Великобританії компанія Unilever демонструє послідовну кадрову стратегію, орієнтовану на довгостроковий розвиток персоналу. Велика увага приділяється виявленню та розвитку талантів, впроваджено системи коучингу, менторства, індивідуального навчання. Крім того, компанія дотримується принципів інклюзії, різноманітності та етичності в кадрових рішеннях, що зміцнює її імідж як соціально відповідального роботодавця. Такий підхід дозволяє зберігати стабільний кадровий потенціал і розвивати корпоративну культуру [3].

Японія славиться своєю культурою корпоративної відданості, де багато компаній приділяють велику увагу розвитку кадрового потенціалу і створенню сприятливих умов для професійного росту своїх співробітників. Японські

компанії часто надають своїм працівникам можливості для кар'єрного зростання, внутрішнього переміщення та підвищення кваліфікації, що забезпечує довготривалу лояльність і стабільність.

В Японії яскравим прикладом ефективної кадрової політики є Toyota, де традиційно панує концепція довічної зайнятості. Компанія робить ставку на стабільність трудових колективів, поступове зростання кар'єри всередині організації та передачу досвіду від старших до молодших працівників. Важливою складовою є філософія постійного вдосконалення (кайдзен), яка передбачає залучення кожного працівника до оптимізації виробничих процесів [4]. Така система забезпечує високу мотивацію персоналу, дисципліну та командну згуртованість.

Крім того, важливими є міжнародні рекомендації та практики, такі як корпоративна соціальна відповідальність (CSR) та стандарти доброчесності і етики в управлінні людськими ресурсами. Використання цих стандартів дозволяє підприємствам забезпечувати не лише високу ефективність, а й соціальну відповідальність у питаннях зайнятості та умов праці.

Досвід розвинених країн у сфері управління кадровою політикою може бути корисним для України, але його адаптація потребує врахування низки національних особливостей. Зокрема, Україні важливо здійснити реформи в системі підготовки та перепідготовки кадрів, запровадити гнучкі механізми мотивації, сприяти розвитку корпоративної культури та вдосконалити систему соціального партнерства.

Світовий досвід управління кадровою політикою надає значний потенціал для вдосконалення управління персоналом в Україні. Адаптація кращих практик розвинених країн до національних реалій дозволить забезпечити високий рівень кваліфікації робочої сили, зменшити плинність кадрів, підвищити ефективність підприємств і сприяти сталому розвитку економіки. Водночас, для успішної імплементації цих практик необхідно враховувати специфіку українського ринку праці та соціально-економічні умови.

Література

1. Ласло Бок. «Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії». – Львів: «Наш Формат», 2016 р., 424 с.
2. Dörrenbächer, Christoph & Geppert, Mike (2006). "Siemens: Managing Employment Relations in a German MNC". In *International Management of Human Resources*
3. Jones, Geoffrey. *"Renewing Unilever: Transformation and Tradition"* (Oxford University Press, 2005)
4. Liker, Jeffrey K. *"The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer"* (McGraw-Hill, 2004).

Шляхетко Віталій, Гобела Олег
Національний університет «Львівська політехніка»

**АНАЛІЗ УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Промисловість є основою економіки будь-якої держави, а її стабільний розвиток безпосередньо впливає на економічну безпеку країни загалом. В умовах воєнної агресії, енергетичної кризи, послаблення інвестиційної активності та логістичних порушень в Україні питання економічної безпеки промислових підприємств набуває особливої актуальності. Забезпечення їх життєздатності вимагає глибокого аналізу існуючих умов функціонування, виявлення загроз та розробки дієвих механізмів протидії ризикам.

Економічна безпека підприємства – це стан його захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування, зростання рентабельності, конкурентоспроможність і довготривалу стійкість. Для промислових підприємств це означає не лише захист від фінансових, ресурсних чи інституційних ризиків, а й здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Національний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від ефективності промислового виробництва, отже проблеми на мікрорівні транслиуються на макроекономічний рівень [1].

До основних зовнішніх чинників, що впливають на економічну безпеку промислових підприємств в Україні, належать:

- геополітична нестабільність, спричинена війною;
- нестабільність енергетичних ринків, обмеження доступу до сировинних ресурсів;
- порушення логістичних ланцюгів та ринків збуту;
- девальвація національної валюти та інфляційний тиск;
- загрози кібербезпеці та недоступність сучасних технологій.

Поглиблюється залежність від зовнішньої фінансової допомоги та імпорту критичних товарів, що в умовах глобальної конкуренції створює нові виклики для промислового виробництва.

Серед внутрішніх загроз варто виділити:

- зниження платоспроможного попиту;
- дефіцит висококваліфікованих кадрів, особливо у високотехнологічних галузях;
- обмежений доступ до кредитних ресурсів та інвестицій;
- моральне й фізичне зношення основних фондів;
- недосконалість державної регуляторної політики та бюрократичні бар'єри.

Особливої уваги потребує проблема кадрової безпеки — через масштабну міграцію, мобілізацію, зниження мотивації та психологічний тиск на працівників [2]. Втрата інтелектуального потенціалу ускладнює інноваційний розвиток.

У відповідь на виклики сучасності підприємства повинні:

- впроваджувати сучасні системи управління ризиками;

- розвивати адаптивні бізнес-моделі;
- цифровізувати виробничі процеси;
- укріплювати кадровий потенціал та корпоративну культуру;
- диверсифікувати постачальників та ринки збуту;
- інвестувати у власну енергетичну автономність.

Не менш важливою є тісна співпраця з державою — на рівні програм підтримки, пільгового оподаткування, стимулювання локалізації виробництва та створення сприятливого інституційного середовища.

Держава має не лише реагувати на кризові явища, а й формувати передумови для стабільного розвитку промислових підприємств. Національні стратегії відновлення, програми відбудови, експортна підтримка, інтеграція до європейських ланцюгів вартості — все це повинно мати чітко визначений вектор безпеки. Важливими є стимулювання R&D, розвиток індустріальних парків, підтримка оборонно-промислового комплексу [3].

Забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в Україні вимагає комплексного підходу — поєднання внутрішнього менеджменту, інновацій, кадрової стабільності та активної державної підтримки. В умовах воєнного часу і майбутньої відбудови країни саме промисловість може стати основою стійкого економічного зростання. Проте для цього необхідно своєчасно і системно нейтралізовувати загрози, що постають перед вітчизняними підприємствами.

Література

1. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

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](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

3. Національна економічна стратегія України до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nes2030.org.ua>

Шляхетко Віталій, Федько Андрій

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМА СОЦІАЛЬНОЇ НЕРІВНОСТІ У НАЙМІ ПЕРСОНАЛУ

Соціальна нерівність є одним із найважливіших чинників, що впливають на функціонування підприємств, зокрема на процес найму персоналу. Вона зумовлена економічними, культурними та політичними факторами, які визначають доступ до освіти, рівень доходів та соціальний статус. Це створює нерівні стартові умови для претендентів, оскільки їхній життєвий досвід та професійна підготовка можуть суттєво відрізнятися.

Процес найму персоналу в такому контексті може як посилювати, так і послаблювати існуючі соціальні розриви. Прозорий і справедливий відбір кадрів слугує основою для зміцнення довіри у трудовому середовищі та пом'якшує соціальну напругу, підтримуючи стратегічні цілі підприємства. Незважаючи на численні дослідження, низка аспектів проблеми соціальної нерівності при наймі досі залишаються не розкритими повною мірою, що зумовило вибір даної тематики.

Соціальна нерівність на підприємстві проявляється у кількох формах [1]:

1. Нерівність у доступі до ресурсів. Це різниця в можливостях отримати якісну освіту, фінансову підтримку чи професійне навчання. Брак необхідних ресурсів формує розрив між різними категоріями працівників та впливає на їхнє становище в колективі.

2. Відмінності у винагороді та кар'єрних перспективах. Різниця в заробітній платі, бонусах і преміях може бути пов'язана з дискримінаційними підходами під час оцінювання успішності працівників. Це позначається на мотивації та рівні задоволеності від роботи.

3. Соціальні та культурні стереотипи. Вони нерідко впливають на ставлення до певних груп працівників, формуючи упереджені уявлення про їхні здібності. Такі стереотипи перешкоджають справедливому розподілу ролей і повноцінній інтеграції людей у робочий процес.

Наявність соціальної нерівності суттєво впливає на вибір освітнього та кар'єрного шляху людини, а також на кадрову політику підприємства загалом.

Можна виділити низку факторів, що посилюють соціальну нерівність у процесі добору кадрів [1]:

1. Неформальні канали пошуку кандидатів. Якщо підприємство переважно користується рекомендаціями від своїх працівників, це може призвести до формування «закритих кіл», де пріоритет мають люди зі схожим бекграундом. У результаті талановиті претенденти поза цим колом лишаються непоміченими.

2. Стереотипи та упередження рекрутерів. Коли особисті або культурні забобони впливають на процес відбору, зменшується шанс знайти дійсно кваліфікованого працівника. Також це сприяє дискримінації осіб, які не відповідають «традиційним» уявленням про ідеального кандидата.

3. Нечіткі або дискримінаційні критерії відбору. Відсутність прозорої системи оцінювання резюме, співбесід чи тестів може призвести до того, що деякі претенденти навіть не дізнаються про можливість оскаржити необ'єктивні рішення. Це поглиблює соціальну нерівність і підвищує ризик конфліктів.

Пошук «ідеального» кандидата може призвести до відкидання осіб із незвичним професійним профілем, нехтуючи їхнім умінням швидко навчатися та адаптуватися. Стереотипи стосовно походження, віку чи гендеру нерідко породжують дискримінаційні практики під час найму, звужуючи коло потенційно успішних претендентів.

Ігнорування соціальної нерівності під час найму тягне за собою низку негативних наслідків для підприємства та суспільства:

- Втрата перспективних кадрів, які могли мати недостатні умови для здобуття належної освіти чи професійних навичок [2].

- Висока плинність персоналу, оскільки працівники, відчуючи упередження, шукатимуть середовище, де їхні здібності оцінюватимуться справедливо.

- Конфлікти та зниження корпоративної довіри, що в довгостроковій перспективі руйнує внутрішню згуртованість.

- Посилення соціального розшарування.

- Зростання безробіття серед уразливих груп.

- Додаткові витрати для держави (підвищене навантаження на соціальні програми).

- Зниження загальної купівельної спроможності населення.

Для подолання дискримінаційних бар'єрів та забезпечення рівних умов для всіх претендентів пропонуються такі ключові напрямки:

- Обґрунтування важливості прозорих правил відбору;

- Впровадження системи контролю за процедурами найму; •

- Розвиток програм перекваліфікації та навчання для осіб, які не мали належних можливостей через низький соціально-економічний статус;

- Залучення ресурсів для підвищення кваліфікації вразливих категорій претендентів полегшує їм доступ до більш оплачуваних посад;

- Формування корпоративної культури рівності, що передбачає відмову від стереотипів і повагу до різноманіття;

- Врахування світового досвіду організації кадрової політики, аби уникнути дискримінаційних практик;

- Злагоджена взаємодія бізнес-суб'єктів, державних установ і громадських ініціатив, спрямована на підвищення доступності освіти та зниження дискримінаційних ризиків

Комплексний аналіз впливу соціальної нерівності на найм персоналу охоплює правові, культурні та економічні складові. Хоча законодавство забороняє дискримінацію, глибинні культурні стереотипи можуть мати сильніший вплив. Подолання цих бар'єрів потребує злагодженої взаємодії бізнес-суб'єктів, державних установ і громадських ініціатив. Справедлива система відбору знижує соціальну напругу й пропонує передумови для зростання.

Література

1. Шляхетко, В.В., Федько, А.М. 2025. Вплив соціальної нерівності на процес найму персоналу. Актуальні питання економічних наук. 9 (Бер 2025). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14994234>.

2. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. No 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

3. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. No 10(38), 2024. Наукові інновації

Шмагало Володимир

Інститут поліграфії та медійних технологій

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах підприємства стикаються з численними економічними викликами, які значною мірою визначають їх здатність адаптуватися та забезпечувати стабільне функціонування в умовах постійних змін. Глобалізація, цифровізація, економічна нестабільність та зміни в законодавстві ставлять перед бізнесом нові завдання та вимоги, що потребують оперативних і стратегічних рішень. Вплив цих факторів на ринкову ситуацію змушує підприємства шукати нові підходи до управління ресурсами, технологіями та організаційними процесами.

Глобалізація призводить до інтеграції ринків, що відкриває нові можливості для підприємств, але також створює нові виклики. Підприємства змушені змагатися з міжнародними конкурентами, адаптувати свої стратегії до різних культурних та економічних умов, що вимагає значних інвестицій у адаптацію до нових ринкових умов.

Перехід до цифрових технологій відкриває нові можливості для автоматизації виробництва, покращення комунікацій і зменшення витрат. Проте це також вимагає від підприємств постійного оновлення технологій, що може стати важким завданням у разі недостатньої готовності або обмежених фінансових ресурсів. Інвестиції в новітні технології є необхідними, але й можуть бути пов'язані з високими ризиками, якщо підприємство не встигає за розвитком технологій [1].

Суттєвим викликом для економічної безпеки підприємства є вплив таких факторів зовнішнього середовища як: економічні кризи, коливання валютних курсів, зміни процентних ставок і дефіцит ресурсів. Відсутність фінансової стабільності може призвести до зменшення інвестицій, скорочення прибутків і навіть до банкрутства для деяких підприємств. Підприємствам важливо вчасно передбачати ці зміни та бути готовими до них через ефективне управління ризиками та фінансами.

Значний вплив на діяльність підприємства мають зміни в законодавчій та нормативно-правовій базі. Це може стосуватися нових вимог щодо охорони навколишнього середовища, трудових прав, оподаткування та корпоративного управління. Впровадження нового нормативно-правового регулювання на підприємстві, може вимагати великих витрат на адаптацію та привести до змін в організаційних процесах [2].

В умовах постійної технологічної еволюції та глобалізації постійно змінюються вимоги до кваліфікації працівників, а сучасний ринок праці стає

все більш динамічним. Зростає попит на висококваліфікованих спеціалістів, що, в свою чергу, може призвести до дефіциту кадрів, особливо у таких критичних сферах, як інформаційні технології, інженерія, науки про дані та інші технологічно насичені галузі. Це створює значний тиск на підприємства, які повинні постійно інвестувати в підготовку та перепідготовку своїх працівників. Такі інвестиції не лише підвищують ефективність робочого процесу, але й допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними на ринку. З іншого боку, це додає додатковий виклик у стратегії управління людськими ресурсами, оскільки розвиток кадрів вимагає значних фінансових та організаційних зусиль з боку роботодавців. [3].

Підсумовуючи слід зробити акценти на основних аспектах процесу адаптація стратегії розвитку підприємств до сучасних економічних викликів. Зокрема важливими аспектами є:

- впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати виробництво, покращити ефективність і зменшити витрати, але й вимагають значних інвестицій та готовності до ризиків;
- адаптація до зовнішніх економічних факторів таких як валютні коливання та зміни в процентних ставках, які потребують швидкої реакції і здатності передбачати зміни;
- реагування на зміни в законодавчій базі, що вимагає від підприємств не лише додаткових витрат на адаптацію, але й готовності до організаційних перетворень;
- залучення висококваліфікованих спеціалістів у сфері новітніх технологій та інженерії, що стає ключовим фактором успішної адаптації до нових умов.

Враховуючи всі ці фактори, підприємствам необхідно розробляти гнучкі стратегії, здатні швидко адаптуватися до нових умов, а також інвестувати в розвиток технологій і кадрів, що дозволить забезпечити стабільність і конкурентоспроможність на ринку в умовах помірних змін.

Література

1. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип.59 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29> (дата звернення 13.05.2025р.)
2. Георгіаді Н.Г., Кубант А.А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип.62 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1> (дата звернення 13. 05.2025р.)
3. Корчевська Л.О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*, 2020 №1 (52) С. 26-37. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao> (дата звернення 13.05.2025р.)

Штангрет Андрій

Національний університет «Львівська політехніка»

**ЗАСТОСУВАННЯ ЗАСАД ХОЛІЗМУ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

В новому тисячолітті інформація й знання визначаються як нелімітовані ресурси, перевагами яких є не лише відсутність обмежень в отриманні й застосуванні, але й спроможність більш раціонально використовувати корисні копалини й зменшити негативний вплив на природне середовище. Величина інформаційного потоку має чітку тенденцію до зростання пришвидшеними темпами, що водночас не сприяє вирішенню проблеми інформаційного забезпечення управління підприємством. Основна причина полягає у критично високому рівню невизначеності, що вимагає з'ясування об'єктивних й суб'єктивних обставин виникнення та пошуку варіантів вирішення цієї важливої проблеми.

Першочергово відзначимо глибокі історичні корені холізму, адже його поширенню сприяли такі відомі філософи як Геракліт, Платон, Сократ, Гіппократ та інші. Морфологічну основу холізму складає грецьке слово *ὅλος*, яке в сучасній інтерпретації можна подати як «ціле», «цілісність», «об'єднане». Визначальними стали висловлювання названих філософів. Так, Геракліт стверджував, що «із одного – все, із всього – одне», тим самим підкреслюючи, що існує чіткий зв'язок поміж усіма явищами й процесами, що оточують людину. Усе побудовано за одним принципом, зокрема закладено в ДНК, відтак знаючи ці засади можна формувати цілісне бачення про оточуючий світ. Платон розглядав цілісність як об'єднання її складових, які є відмінними, внутрішнього протиставляються та стосовно яких є недостатньо результативним сумування. Сократ, на прикладі лікування людини, доводив, що будь-яку проблему потрібно вирішувати не частково, а комплексно. Тобто, лікуючи певний орган, необхідно розуміти як процес оздоровлення буде впливати на стан хворого загалом. Сократ доводив, що не можна лікувати фізичну травму без приділення належної уваги душевному зціленню. Гіппократ розглядав людину як універсальну складову всесвіту, а відтак актуалізував підтримання гармонії між ними.

Загалом основа холізму була закладена через поступ медицини, коли процес лікування повинен був в обов'язковому порядку включати пошук внутрішньої гармонії та узгодженості із оточуючим світом. Ці ідеї в подальшому були підтримані Й. Гете, який шукав варіантів пізнання системи та змін її складових у зв'язку із середовищем існування, М. Вертгеймером, котрий, провівши ряд дослідів, обґрунтував засади цілісного сприйняття оточуючого світу, та іншими дослідниками.

Сучасний етап розвитку холізму із вибудовуванням відповідної концепції розпочав Я. Сметс. До ключових його надбань можна віднести наступні: по-перше, твердження, що ціле є більше за суму його складових; по-друге, засади сприйняття цілісності світу, що дають змогу сприймати загальні тенденції, які проявляються в усіх складових, але з різною інтенсивністю. Наступники Я.

Сметса, зокрема такі як Ж. Гебсер, Д. Бек, К. Кован та інші, концентрували свої дослідження на характеристиці типів людей щодо здатності цілісно сприймати процеси навколо них. Об'єднуючим було твердження, що лише незначна частка населення здатна цілісно уявляти усі процеси, оскільки для більшості притаманна схильність надавати перевагу окремим фрагментам.

Поміж напрацювань, які безпосередньо стосуються практичного застосування холістичного підходу, нами виділено той поступ, що відбувся завдяки Ф. Котлеру в маркетингу. Визначальним можна вважати твердження Ф. Котлера, згідно якого йдеться про «...«... підхід, за яким робиться спроба визнати й збалансувати різні компетентції та труднощі маркетингової діяльності за допомогою їхнього поєднання під однією загальною компетенцією» [1, с. 35]. Для нас цікавим, у відповідності до поставленого завдання, є той момент, що пропонується не зосереджуватися на якійсь одній проблемі, а цілісно бачити усі зміни й приймати рішення виходячи із загальних тенденцій.

Відтак врахування засад холізму в ході управління підприємством має підстави, адже передбачає формування цілісного бачення усіх процесів з метою ліквідації недостатності інформаційного забезпечення щодо конкретного процесу. Так, практичне впровадження стикається із проблемами іншого характеру, тобто потрібне обмежене коло осіб, які здатні цілісно бачити усі зміни, їх інтерпретувати та формування аналітичні довідки для зацікавлених осіб. Водночас здійснення такого кроку є технологічно простішим й виправданим, враховуючи тенденції в економічно розвинутих країнах на розширення сфер застосування засад холізму.

. В основі управління підприємством лежить якісна інформація, але поточні умови ведення бізнесу в Україні суттєво ускладнюють процес формування такого забезпечення. Виникає дилема, що полягає у неможливості отримання інформації при необхідності дотримання максимальної швидкості в прийнятті кожного управлінського рішення. За відсутності пошуку варіантів вирішення цієї проблеми відбувається зниження результативності управління. Виходячи із змісту початкових концепцій та сучасних підходів розглянуто невизначеність як постійно існуючу обставину. Наявні обмеження щодо покращення інформаційного забезпечення є підставою для використання засад холізму, коли цілісне бачення зрушень в середовищі функціонування є підставою для доповнення інформаційного супроводу прийняття управлінських рішень. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні технології застосування холістичного підходу в управлінні підприємством.

Література

1. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Маркетинговий менеджмент. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІЮЧОГО ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану українські підприємства функціонують у надзвичайно складному середовищі, що супроводжується високим рівнем ризиків, непередбачуваністю, постійними кадровими втратами та психологічним тиском на працівників. У таких реаліях розвиток кадрового потенціалу набуває особливої важливості. Від здатності підприємства підтримувати, адаптувати та розвивати свій персонал залежить не лише його ефективність, але й здатність зберігати життєздатність та стратегічні перспективи в умовах тривалої нестабільності.

Кадровий потенціал — це сукупність знань, навичок, досвіду, цінностей і мотивації працівників, які забезпечують досягнення цілей підприємства. В умовах війни він набуває критичного значення, оскільки підприємства втрачають частину персоналу через мобілізацію, евакуацію, вимушену міграцію або психологічне виснаження. Водночас саме команда професіоналів, які залишаються працювати, стає основою для адаптації до нових умов, збереження виробництва, інновацій та взаємодії з партнерами.

Основними викликами для кадрового потенціалу в умовах воєнного стану можна вважати:

1. *Мобілізація та дефіцит робочої сили.* Частина чоловіків призовного віку мобілізована до лав ЗСУ, що спричинило дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема у сферах виробництва, логістики, ІТ. Водночас зростає навантаження на тих працівників, що залишилися.

2. *Міграція та переміщення працівників.* Багато спеціалістів були змушені змінити місце проживання, що ускладнило збереження сталих трудових відносин. Частина фахівців продовжує працювати дистанційно або в нових регіонах, де підприємство відновило діяльність.

3. *Психоемоційне навантаження.* Постійна загроза безпеці, втрата близьких, руйнація житла та інші трагедії впливають на мотивацію, продуктивність і стресостійкість персоналу.

4. *Зміна ринкової кон'юнктури.* Підприємства змушені змінювати профіль діяльності, адаптувати виробництво, шукати нові ринки збуту — відповідно, виникає потреба у перепідготовці персоналу.

Для забезпечення сталого розвитку в умовах війни підприємства повинні адаптувати свої HR-політики, спираючись на гнучкість, інноваційність і підтримку працівників, застосовуючи наступний інструментарій:

1. *Гнучкі формати роботи.* Перехід до дистанційного або гібридного режиму праці, застосування проєктних форм зайнятості, погодинної роботи — усе це дозволяє зберегти зв'язок із працівниками, які перебувають у різних регіонах або за кордоном.

2. *Підвищення кваліфікації та перекваліфікація.* У співпраці з освітніми платформами, державними та міжнародними партнерами підприємства

впроваджують онлайн-курси, тренінги, внутрішнє навчання. Це дає змогу адаптувати працівників до нових умов виробництва чи функціональних обов'язків.

3. *Психологічна підтримка.* Розвиток кадрового потенціалу в умовах воєнного стану неможливий без турботи про ментальне здоров'я працівників. Організація психологічної допомоги, індивідуальних консультацій, тренінгів із подолання стресу — важлива складова HR-стратегії.

4. *Мотивація та підтримка.* Успішні підприємства впроваджують нефінансові стимули — визнання, можливість кар'єрного росту, навчання, гнучкий графік, участь у волонтерських ініціативах. Це формує довіру та підвищує лояльність персоналу.

5. *Розвиток кадрового резерву.* У нинішніх умовах важливо формувати внутрішній резерв кадрів, здатних оперативно замінити ключових фахівців. Це передбачає навчання, наставництво та активну роботу з молодими спеціалістами.

Для ефективного розвитку кадрового потенціалу в умовах війни важлива координація з державними органами, громадськими ініціативами, міжнародними партнерами. Програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, гранти на навчання, державне фінансування програм працевлаштування ветеранів та постраждалих — це ресурси, які допомагають підприємствам зберігати кадровий потенціал.

Окремої уваги потребує адаптація працівників, які повертаються з фронту. Підприємства мають розробити чіткі алгоритми їх реінтеграції: медичні огляди, психологічна адаптація, перепідготовка, створення безпечного та інклюзивного робочого середовища.

Деякі українські компанії вже демонструють ефективні підходи:

- розробка внутрішніх платформ навчання для дистанційного доступу;
- створення мобільних команд, що можуть тимчасово замінити фахівців на критичних ділянках;
- співпраця з територіальними громадами щодо залучення місцевих працівників у нових регіонах присутності;
- впровадження програм наставництва для молодих працівників.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану — це не лише інвестиція в майбутнє, а й життєво необхідний процес для збереження функціональності бізнесу. Гнучкість, адаптивність, турбота про людей та стратегічне бачення дозволяють не лише долати кризу, а й формувати нову культуру управління персоналом, яка відповідатиме викликам сьогодення. Підприємства, що здатні підтримувати та розвивати своїх працівників у найтяжчі часи, стають опорою для відновлення економіки та побудови стійкої післявоєнної України.

Юськів Назарій

Науковий керівник: ст. викладач **Кобрин Л.Й.**,

НУ «Львівська політехніка»

Інститут поліграфії та медійних технологій, м. Львів

ПРЕВЕНТИВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ

Сучасне середовище господарювання українських підприємств зазнає численних кризових впливів: війна, економічна нестабільність, інфляція, зниження купівельної спроможності населення. У цих умовах підприємства, особливо у сфері видавничо-поліграфічної діяльності, опиняються під значним тиском. Крім того, у умовах посилення конкуренції та зростання невизначеності, традиційні методи подолання кризи на підприємствах втрачають ефективність. Підприємства потребують не лише адаптації до вже наявних кризових явищ, але й здатності передбачати та упереджувати їх виникнення. Саме превентивне антикризове управління виступає тим інструментом, який дозволяє сформувати гнучку систему реагування та запобігання негативним тенденціям ще до їх ескалації.

Превентивне антикризове управління слід розглядати як комплекс дій, спрямованих на виявлення прихованих ознак дестабілізації у функціонуванні підприємства та створення механізмів, здатних своєчасно відреагувати на можливі ризики. Такий підхід ґрунтується на проактивному стилі управління, який передбачає не лише реагування, а й випередження змін.

Важливим аспектом є інтеграція превентивних заходів у стратегічне планування та впровадження системної діагностики внутрішніх процесів підприємства. Раннє виявлення сигналів кризи дозволяє не лише зберегти ресурси, а й забезпечити стійкість організації до зовнішніх викликів.

Зовнішні чинники, що можуть спричинити кризу на підприємстві в першу чергу обумовлені війною та кризовим станом економіки, підвищенням рівня інфляції, нестабільністю нормативно-правової бази, зменшенням реальних доходів населення, падінням попиту на основні види продукції підприємства, відтоком кваліфікованих кадрів за кордон тощо.

Також важливо визначати та вчасно діагностувати внутрішні чинники, що можуть привести до кризових явищ на підприємстві: низький рівень рентабельності основних видів продукції, нераціональна структура активів та пасивів підприємства, нестача власних оборотних коштів, неефективний розподіл поточних витрат, високі темпи росту виробничих витрат, відсутність джерел довгострокового фінансування, низька ефективність тактичного та стратегічного маркетингу, високий рівень поточних зобов'язань, низький техніко-технологічний рівень виробництва, недостатня кваліфікація персоналу, відсутність інноваційної діяльності, слабка договірна дисципліна, неефективне управління фінансами та виробництвом.

Ефективне превентивне управління ґрунтується на використанні таких інструментів як фінансово-економічна діагностика, ризик-менеджмент,

SWOT-аналіз і PEST-аналіз, сценарне моделювання кризи тощо. Ці інструменти повинні працювати в єдиній інформаційно-аналітичній системі, що дозволяє керівникам оперативно приймати зважені рішення.

Впровадження превентивного антикризового управління на підприємстві передбачає поетапну реалізацію таких дій:

1. Формування робочої групи з управління ризиками;
2. Аудит внутрішніх і зовнішніх загроз;
3. Створення карти ризиків і плану дій;
4. Встановлення системи моніторингу з критичними індикаторами;
5. Розробка варіантів сценарного реагування;
6. Навчання персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Ключовою умовою ефективного впровадження превентивної моделі є постійна підтримка ініціативи з боку керівництва та розвиток антикризової культури в організації.

Превентивне антикризове управління є необхідним елементом системи стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності. Його ефективність визначається здатністю підприємства до самоаналізу, відкритості до змін і готовності реагувати на потенційні виклики заздалегідь. Впровадження такого підходу вимагає не лише технічних інструментів, а й формування відповідної управлінської культури.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Антикризове управління підприємством: концептуальні засади. Київ: Ніка-Центр, 2020. 528 с.
2. Гринько Т. В. Механізми превентивного антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2021. №10. С. 37–41.
3. Квасницька Р. С. Стратегічні аспекти антикризового управління. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 45–51.
4. Савчук В. С. Стратегічне управління підприємством в умовах ризику. Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.
5. Приймак В. І., Ільчук О. О. Антикризове управління: сучасні підходи. Економічний простір. 2022. №2. С. 56–63.

Яремик Мирослав, Витіск Андріана

НУ «Львівська політехніка», ІПМТ, м. Львів

**АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК
ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного середовища та зростання кількості економічних ризиків в Україні, особливо в умовах воєнного стану, питання економічної безпеки підприємств набуває пріоритетного значення. Фінансовий аудит, як ефективний механізм забезпечення цієї безпеки, не лише підтверджує достовірність фінансових даних, але й виявляє проблемні ділянки, запобігає шахрайству та сприяє стабільності діяльності

підприємства. В умовах війни, коли фінансові ресурси є особливо цінними, а ризики значно зростають, роль якісного аудиту стає критично важливою.

Аудит фінансової звітності є не лише засобом контролю, а й інформаційно-аналітичним інструментом, що сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. В умовах, коли бізнесу необхідно адаптуватися до нових вимог міжнародної фінансової звітності, змін законодавства, нестабільної економіки та зростаючого тиску з боку регуляторних органів, роль аудиту лише зростає.

Згідно з МСА, аудит фінансової звітності — це незалежна оцінка фінансової інформації підприємства з метою формування обґрунтованої думки про її достовірність у всіх суттєвих аспектах. [1]

Результатом аудиту є аудиторський висновок, який може мати важливе значення при прийнятті управлінських рішень, отриманні кредитів, залученні інвестицій, участі в тендерах або при реорганізації підприємства.

Економічна безпека підприємства включає фінансову, інформаційну, правову, організаційну та ресурсну складові. Аудит прямо або опосередковано впливає на всі ці компоненти, але окремі його процедури проведення потребують адаптації до сучасних викликів зокрема:

1. Фінансова безпека: аудит дозволяє уникати прихованих боргів, порушень облікової політики, надмірного податкового навантаження. Окрім цього брак доступних кредитів, нестачу інвестицій в акціонерний капітал та дезорганізація страхового ринку, а також фізичне руйнування виробничих потужностей, складів, інфраструктури внаслідок прямих військових дій призводить до порушення логістичних зв'язків, знецінення активів, втрати контролю над ними. За таких обставин аудиторські завдання повинні бути зорієнтовані не на історичному дослідженні фактів, а на оцінці безперервності діяльності підприємств, вивченні оцінок керівництвом здатності компанії продовжувати свою діяльність та реалістичність їх планів у контексті війни. Надання достовірної інформації забезпечує зниження кредитного та податкового ризику, а також певний рівень впевненості для потенційних кредиторів і інвесторів, зменшуючи їхні сприйняті ризики [2].

2. Інформаційна безпека: незалежний аудит гарантує об'єктивність та своєчасність розкриття фінансової інформації, що підвищує рівень довіри з боку акціонерів, інвесторів та держави [4]. В цьому контексті необхідно зауважити, що аудиторам слід розглянути альтернативні методи, такі як супутникові знімки, страхові записи або заяви керівництва, підтверджені іншими доказами, для перевірки існування та вартості активів на територіях активних бойових дій або окупації, оскільки фізична перевірка може бути неможливою.

3. Правова безпека: під час аудиту виявляються порушення чинного законодавства, що дає можливість підприємству усунути ризики притягнення до адміністративної або кримінальної відповідальності.

4. Стратегічна безпека: аудит сприяє формуванню реалістичної фінансової стратегії підприємства, оцінці ефективності управлінських рішень, плануванню розвитку.

Попри очевидні переваги аудиту, в Україні існує низка системних проблем, що стримують повноцінне використання його потенціалу [3]:

- Нерівномірна якість аудиторських послуг на ринку;
- Обмеженість доступу малих та середніх підприємств до якісного аудиту через високу вартість;
- Недостатній рівень довіри до аудиторських звітів з боку широкої громадськості;
- Відсутність належної системи контролю за аудиторською діяльністю та відповідальності за недостовірні висновки;
- Низька інтеграція результатів аудиту в систему внутрішнього контролю підприємств.

Водночас, реформи, що наразі відбуваються у сфері аудиту в Україні (запровадження реєстру аудиторів, вдосконалення системи зовнішнього контролю якості), спрямовані на підвищення прозорості та надійності аудиторської діяльності.

Після перемоги України у війні очікується масштабне економічне відновлення, залучення значних іноземних інвестицій, співпраця з міжнародними фінансовими інституціями. За таких умов на перший план вийде необхідність:

- об'єктивного підтвердження фінансової спроможності підприємств;
- наявності прозорої звітності для залучення грантів та фінансування;
- контролю за використанням бюджетних і міжнародних коштів.

У цьому контексті аудит фінансової звітності стане обов'язковим елементом економічного управління, сприятиме зниженню рівня тінізації, корупції, шахрайства та нецільового використання коштів.

Аудит фінансової звітності є не лише засобом підтвердження достовірності бухгалтерських даних, а й важливим елементом системи економічної безпеки підприємства [5]. Його результати сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, запобігають фінансовим порушенням, підвищують інвестиційну привабливість і забезпечують сталий розвиток підприємства.

У контексті викликів, які постають перед українським бізнесом в умовах війни та майбутньої післявоєнної відбудови, враховуючи значну міжнародну допомогу, очікувану для післявоєнної відбудови України, роль фінансового аудиту у забезпеченні прозорості та запобіганні корупції буде лише зростати. Саме тому стратегічним завданням є формування довіри до аудиторських послуг, підвищення якості аудиту та його інтеграція у систему управління економічною безпекою держави в цілому[4].

Література

1. Міжнародні стандарти аудиту (МСА). Переклад українською, затверджений Аудиторською палатою України. URL: <https://www.apu.com.ua/msfa/>

2. Гуцайлюк З. В. Аудит у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства // *Фінанси, облік і аудит*. – 2022. – № 2. – С. 67–74.

3. Ткаченко Н. М., Бондаренко Л. В. Роль аудиту у формуванні прозорості фінансової звітності суб'єктів господарювання // *Бухгалтерський облік і аудит*. – 2021. – № 11. – С. 8–14.

4. Назарова К. О., Гончаренко О. С. Аудит як засіб забезпечення інформаційної безпеки підприємств в умовах цифрової економіки // *Фінанси і кредит*. – 2023. – № 3(75). – С. 45–53.

Яремик Мирослав, Шиндер Софія

НУ «Львівська політехніка», ІПМТ, м. Львів

СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Динамізм та нестабільність бізнес-середовища потребують ефективного управління підприємницькими ризиками. Внутрішній аудит, відіграє провідну роль у системі управління ризиками. Він охоплює широкий спектр ризиків, включаючи фінансові ризики, пов'язані з управлінням фінансами та звітністю; операційні ризики, що виникають у процесі ведення бізнесу; комплаєнс-ризики, пов'язані з недотриманням законодавчих та регуляторних вимог; репутаційні ризики, що можуть зашкодити іміджу організації; ризики кібербезпеки, пов'язані із захистом інформаційних систем; ризики ланцюгів постачання, що можуть виникнути через збої у постачанні.

Внутрішні аудитори здійснюють незалежну, об'єктивну оцінку виявлених ризиків, аналізують їх можливі наслідки для підприємства і визначають ефективність управлінських рішень, які були прийняті у відповідь на них.

Проте зростання обсягів інформації та ускладнення бізнес-процесів на підприємствах вимагають застосування внутрішніми аудиторами сучасних інструментів для підвищення ефективності та якості своєї роботи. У цьому контексті особливої уваги заслуговують системи інформаційно-аналітичної підтримки (СІАП), які забезпечують якісне інформаційне забезпечення аудиторських процедур. Такі системи дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечити оперативний доступ до релевантної інформації, здійснювати глибоку аналітику даних та вчасно виявляти потенційні ризики, що, у свою чергу, сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень [1].

СІАП внутрішнього аудиту - це комплекс програмно-технічних засобів, призначених для автоматизації процесів збирання, реєстрації, аналізування та подання інформації, яка необхідна для виконання аудиторських процедур і оцінки ризиків на усіх етапах аудиторського процесу: від збору та інтеграції даних до моніторингу і звітності.

Дослідження теоретичних поглядів та практик впровадження СІАП у функціонування внутрішнього аудиту дозволило виділити їх переваги для управління ризиками, а саме [2, 3, 4]: підвищення оперативності та ефективності аудиторських процедур та покращення якості аналізу ризиків.

Так, на етапі збору даних СІАП забезпечують автоматизований збір структурованої та неструктурованої інформації із різних джерел (облікові системи, бази даних, звіти, реєстри, публікації тощо) та, використовуючи технології ETL, здійснюють їх інтегрування в єдину інформаційну платформу (framework). Використання таких платформ дозволяє підвищити оперативність доступу до актуальних даних про ризики і, відповідно, сприяє своєчасному реагуванню на потенційні загрози.

Важливе значення ІАС мають на етапі аналізу даних. Застосування різноманітних методів аналізу даних (статистичного аналізу, Data Mining, Process Mining, візуалізації) дозволяє формувати висновки опираючись на аналіз генеральні сукупності господарських операцій, а не вибірки, які можуть призвести до пропуску важливих фактів. Окрім цього використання методі бізнес-аналізу, що дозволяє виявляти закономірності, аномалії та приховані ризики, які можуть бути непомітними при традиційних підходах.

Для досягнення максимального ефекту необхідне інтегрування СІАП з існуючими на підприємстві системами управління ризиками, що створить передумови для забезпечення безперервного обміну інформацією про ризики, сприятиме узгодженості підходів до їх оцінки та управління, а також підвищить рівень координації між різними підрозділами підприємства [3].

Така інтеграція може передбачати:

- обмін даними щодо встановлених ризиків, їх оцінюванням, планами реагування та планами щодо контрольних заходів;
- використання СІАП для відслідковування ключових індикаторів ризиків (KRI) та своєчасного виявлення відхилень у них;
- використання аналітичних можливостей СІАП для оцінки ефективності впроваджених заходів з управління ризиками. Так підготовлені аналітичні звіти в Power BI Desktop дозволять візуалізувати аналітичну інформацію про ризики і після публікування будуть доступні усім підрозділам, а при зміні інформації в джерелі – автоматично будуть оновлені.

Використання штучного інтелекту (AI) та генеративного штучного інтелекту (GenAI) внутрішніми аудиторями можливе для автоматизації типових та трудомістких аудиторських процедур, що підвищує ефективність професійної діяльності аудитора. Зокрема, GenAI може застосовуватися для ідентифікації ризиків, здійснення процедур контролю чи аналізу інформації, а також для узагальнення висновків, складання аудиторської документації.

Отже, впровадження систем інформаційно-аналітичної підтримки є важливим кроком на шляху підвищення ефективності внутрішнього аудиту в контексті управління підприємницькими ризиками і їх інтеграція з існуючими системами управління ризиками є ключовим фактором для досягнення максимального ефекту від їх впровадження.

Список літератури

1. Голов С. Ф., Єфименко В. І. (2018). Інформаційно-аналітичне забезпечення внутрішнього аудиту: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*, (14), 67-73.

2. Краснова І. В. (2020). Автоматизація внутрішнього аудиту як інструмент підвищення ефективності управління ризиками підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка*, 25(1), 112-118.

3. Ярмоленко О. В. (2019). Інформаційні технології у внутрішньому аудиті: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, (6), 77-84.

4. Petersen, K. (2025). 5 benefits of data analytics for internal audit. Wolters Kluwer. URL: https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/5-benefits-of-data-analytics-for-internal-audit?utm_source=chatgpt.com

Шарван Максим Богданович

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

Івано-Франківськ, Україна

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКО-ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Питання ефективного ресурсного забезпечення системи управління постачальницько-збутовою політикою є надзвичайно важливим у сучасних умовах господарювання, особливо для підприємств оптової торгівлі. Цей сегмент економіки виконує функцію посередника між виробником і роздрібною мережею або кінцевим споживачем, отже, потребує ретельно спланованих рішень щодо закупівлі, транспортування, зберігання, реалізації товарів і управління логістичними зв'язками [1-2]. Успішність функціонування системи управління постачальницько-збутовою політикою безпосередньо залежить від рівня і якості забезпечення її необхідними ресурсами — матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та інтелектуальними.

Ресурсне забезпечення у загальному розумінні — це цілеспрямований процес формування, накопичення, розподілу та використання необхідних ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У контексті постачальницько-збутової політики йдеться про комплекс заходів, що забезпечують сталість поставок, належну якість продукції, зниження логістичних витрат і забезпечення відповідності обсягів збуту очікуванням ринку. Теоретична база ресурсного забезпечення охоплює підходи до планування ресурсів, управління запасами, а також до оцінки економічної доцільності залучення зовнішніх і внутрішніх джерел ресурсів. Підприємства оптової торгівлі мають специфічну операційну модель, яка базується на великих обсягах товарообігу, багатоканальній логістиці, високих вимогах до зберігання та перерозподілу товарних потоків. Тому управління постачальницько-збутовою політикою тут потребує гнучких систем планування й контролю, які мають бути підкріплені стабільним і достатнім ресурсним потенціалом. Саме у цій площині ресурсне забезпечення стає ключовою

умовою стійкого функціонування підприємства, дозволяючи йому не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й створювати конкурентні переваги.

До матеріальних ресурсів у сфері постачання та збуту належать товарні запаси, транспортні засоби, складські приміщення, пакувальні матеріали, тари тощо. Їх наявність та ефективне використання визначають здатність підприємства забезпечувати безперервність товаропотоку, оперативність виконання замовлень, а також зниження втрат у ланцюгу поставок. Наприклад, недостатня кількість складів або їх невідповідність сучасним стандартам зберігання може призвести до втрати якості товару або до збоїв у логістичному ланцюгу. Фінансові ресурси — це рушійна сила, яка дозволяє закуповувати товари, інвестувати у логістичну інфраструктуру, впроваджувати інформаційні технології управління ланцюгом поставок. Підприємства оптової торгівлі повинні мати чітко сплановані бюджети закупівель, резерви ліквідності на випадок цінових коливань на ринку, а також стратегії фінансування оборотного капіталу. У цьому контексті важливим є управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також оцінка доцільності використання кредитних ліній чи факторингових послуг.

Система управління постачальницько-збутовою політикою потребує не лише матеріальних і фінансових ресурсів, а й людського капіталу — кваліфікованих фахівців у галузі логістики, закупівель, маркетингу, управління запасами. Високий рівень професійної підготовки персоналу визначає якість управлінських рішень, здатність до прогнозування попиту, до ведення переговорів з постачальниками та партнерами, а також до впровадження сучасних цифрових рішень. На нашу думку, формування ефективної кадрової політики в оптовій торгівлі має стати одним із пріоритетів при побудові системи ресурсного забезпечення. Інформація — це ресурс, який має вирішальне значення у процесі управління постачальницько-збутовою політикою. До інформаційного забезпечення належать системи моніторингу ринку, аналітичні бази даних, CRM (Customer Relationship Management — система управління взаєминами з клієнтами), ERP (Enterprise Resource Planning — система планування ресурсів підприємства), а також засоби обміну даними з контрагентами. В умовах цифровізації інформаційне забезпечення перетворюється на передумову аналітичного прогнозування, оптимізації логістичних процесів та зменшення витрат на управлінські операції.

Отже, можна стверджувати, що ресурсне забезпечення є фундаментом ефективної системи управління постачальницько-збутовою політикою підприємств оптової торгівлі. Його складовими є не лише фізичні чи фінансові ресурси, а й інтелектуальні, інформаційні, організаційні. В умовах високої динаміки ринку та зростання вимог до якості обслуговування, саме комплексне та збалансоване забезпечення ресурсами дає змогу підприємству підтримувати стабільні позиції на ринку, адаптуватися до змін та розвиватися. Система управління має ґрунтуватися на принципах ефективності, гнучкості та прогнозованості, що можливо лише за умови сталого ресурсного підґрунтя.

Список використаних джерел

1. Хомчук М.В. Особливості формування логістичних стратегій підприємства оптової торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 15. С. 72–76.
2. Ільченко Н. Б. Хомчук М. В. Особливості формування логістичної стратегії та управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Корпоративне управління : процеси, стратегії, технології : кол. монографія / за заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон : Гельветика, 2015. 536 с.

Наукове видання

**«Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в
Україні: проблеми та шляхи їх вирішення»**
Матеріали XII Міжнародної науково-практичної
конференції

Підписано до друку 26.05.2025 р. Формат 60х84/16.

Папір офсетний. Друк офсетний.

Віддруковано з готового оригінал-макету.

Тираж. 230 прим. Зам. № ____.

Інститут поліграфії та медійних технологій
79020, м. Львів, вул. Підголоско, 19